



REVISTA DE DIFUSIÓN ACADÉMICA

ISSN 2718-6318

Año VI | Número 21 | Julio 2025

Género en las escuelas clásicas del pensamiento administrativo: una topicalización esencial

Natalia L. González¹

ngonzale@campus.ungs.edu.ar

¹ Licenciada en Administración (FCE - UBA) - Magister en Ciencias Sociales (UNGS) - Investigadora docente del Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires.

Introducción

Entre las décadas del '70 y '80, la sociología y la teoría de la organización comenzaron a abordar la dimensión de género en torno al mundo del trabajo y las organizaciones. Mary Jo Hatch (2010) subraya que casi todas las teorías de las organizaciones y la gestión ignoran la dimensión de género. No es que inicialmente se considerara la cuestión de género y luego se descartara sino que opera una especie de *omertá* en torno a su conceptualización en la evolución del pensamiento administrativo.

En la misma década aparecieron los trabajos de Sherry Ortner y de Joan Scott que se han convertido en aportes significativos de diferentes disciplinas y por ende artículos clásicos sobre la cuestión de género. En su génesis, el análisis de la dimensión de género en las organizaciones se encuentra estrechamente relacionada con la variable de la cultura. Concretamente, en la disciplina de administración la inclusión de la perspectiva de género en la Teoría de la Organización encuentra su nacimiento incipiente en la década del '80 con los estudios de Albert Mills quien plantea la relación entre el género y la cultura organizacional.

Si bien la definición khuneana de paradigma ha sido ampliamente cuestionada, no deja de resultar significativa para el análisis de las comunidades científicas, entendiendo por tales a las organizaciones y miembros que comparten toda una constelación de creencias, valores, técnicas, etc., al mismo tiempo que plantean concretas soluciones de problemas que, empleadas como modelos o ejemplos, pueden remplazar reglas explícitas como base de la solución de los restantes problemas de lo que el mencionado autor denomina "ciencia normal".

Entonces, si partimos de la conceptualización de género y de la existencia de *comunidades científicas* que establecen los principios y las prácticas de la ciencia normal (asimilable en nuestra terminología a las diversas escuelas de administración), en este trabajo nos interesa desentrañar las nociones de género presentes de modo explícito o no en las teorías, las tecnologías y las prácticas en torno a esas producciones conceptuales de las escuelas conocidas como clásicas.

Aproximaciones conceptuales: el término género y la teoría organizacional

Si bien en un inicio el término género refería a la distinción de sexo o ser mujer, al presente se lo distingue como proceso que involucra a mujeres y hombres en un marco cultural y social (Acker,1990; Bonder, 1998). Perspectiva de género es sinónimo de enfoque de género, visión de género, mirada de género y contiene también el análisis de género. En definitiva, la perspectiva de género se constituye en una categoría analítica que reconoce la diversidad de géneros y la existencia de las mujeres y los varones, como un principio esencial en la construcción de una humanidad diversa y democrática.

Incorporar la perspectiva de género en una organización requiere que los procedimientos, las prácticas y el trabajo en su conjunto sean sensibles al género. Parece al escribirlo una verdad de Perogrullo pero no lo es si tenemos en cuenta el conjunto de organizaciones generizadas (Acker,1990; Britton, 2000) que no solo tienen en la estructura organizacional y en la descripción de sus puestos y jerarquías dichas características sino también en la organización en su conjunto. De este modo, resulta imprescindible que la transversalización de género se incorpore conjuntamente o como parte de la cultura en las organizaciones por diversos motivos. En primer lugar para no quedar en el marco de las teorías declaradas como meras expresiones o declaraciones. Algo así como ubicar la dimensión género en la habitual tensión entre teorías oficiales o declaradas y teorías de la acción o las efectivamente en uso que plantean Argyris y Schon (1978). En segundo lugar, para no caer en prácticas tokenistas² o “género florero” donde se institucionalizan espacios de género pero sólo allí se desarrollan las prácticas o se ponen en práctica como una forma de concesión a las demandas del personal femenino de la organización e incluso en organizaciones más masculinizadas donde solamente existe una gerenta en el área de género.

Con la influencia de Judith Butler algunas corrientes desafían la idea de que el género es una identidad fija. En cambio, ven el género como una práctica social que

² “Tokenismo” viene del inglés (token: símbolo) y se suele traducir como “florerismo”. Suele utilizarse para dar cuenta de una inclusión que consiste en hacer pequeñas concesiones a grupos minoritarios.

es fluida y se construye a través de acciones repetidas y referencias culturales. Esta perspectiva sugiere que el género es algo que "hacemos" en lugar de algo que inherentemente "somos". El trabajo de Butler, en particular, enfatiza que estos actos de género repetidos son los que crean nuestras identidades de género, en lugar de ser al revés (Jeanes et al, 2011). Por tal motivo, la cultura organizacional se transforma en el sistema de valores, normas y creencias en el que debería alojarse la dimensión de género.

Del texto de Ortner (1979) es posible extraer e interpretar las diferencias de estatus, poder y dominación para mejor comprender la naturaleza de las relaciones de género. Por su parte y a partir del texto de Scott se puede comprender a las organizaciones como construcciones sociales.

En definitiva, la perspectiva de género analiza a las personas, sus expectativas y oportunidades, las relaciones sociales y de poder que se dan. Identificar y comprender los recursos y las posibilidades de acción con que cuentan mujeres y hombres para enfrentar las dificultades de la vida y la realización de los propósitos, es uno de los objetivos (Lagarde, 1996).

Género y cultura en el pensamiento clásico de la administración

En el campo del saber administrativo se reconocen como clásicos los aportes de Frederic Taylor como exponente de la Escuela de Administración Científica y los de Henry Fayol de la Escuela de Procesos Administrativos.

Frederic Taylor fue el fundador del movimiento conocido como Organización Científica del Trabajo. Enunció cuatro grandes principios de administración científica: 1. estudio científico del trabajo, el cual debe ser realizado por un equipo de especialistas; 2. Selección científica y entrenamiento del obrero; 3. unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador; y, 4. la estrecha relación entre los dirigentes y los obreros (Kliksberg, 1971).

En este sentido, se denotan fuertes convicciones por parte de la dirección de una organización sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, proponiendo la separación entre la concepción y ejecución del trabajo. Esto

implicaba una enajenación de los saberes del operario de oficio –quien realizaba un proceso completo de producción y por ende, controlaba los conocimientos requeridos, los tiempos de producción y por intermedio de su gremio, la tarifa- para producir una segmentación, simplificación y especialización del trabajo. Esto permitía una autonomización del capital de la necesidad de operarios calificados, y por ende, la reducción de la persona trabajadora a simple fuerza de trabajo. Los principios enunciados por esta corriente teórica buscaban lograr un cambio en las actitudes mentales de los trabajadores, impulsando la “creencia profunda y objetiva” de que existen intereses comunes y convergentes entre la dirección de la empresa y sus trabajadores. El trabajador es concebido como un autómatas que debe responder mecánicamente a lo que le exige la organización. Su inteligencia y creatividad no resultan valoradas.

Podemos ver, que los estilos culturales que se van construyendo, no se eligen, son modos de interacción que emergen en las organizaciones. “La cultura resulta de una trama cuyas relaciones se van transformando junto con las condiciones de origen, es decir, su fundador, la naturaleza y la misión de la institución, su historia, y la formación de sus integrantes” (Etkin, 1993:230). El lugar de la mujer o su rol no registra ninguna referencia. La mujer, socialmente, era un sujeto subordinado. No sólo en el hogar se sometía a su padre, a sus hermanos o a su esposo, sino que también en la fábrica estaba sujeta a los mandatos del capataz, contra maestra, dueño y al encargado de la pensión (Tanori Pina 2010: 110). Aun así, la autora acerca antecedentes de la participación de mujeres en la descripción de la fábrica taylorista que es ignorada por la teoría de la organización. Sin embargo, tal como nos recuerda Evelyn Sullerot (1969) la historia del trabajo femenino es por muchas razones si bien tanto hombres como mujeres pasaron por las fábricas tayloristas y la planificación socialista, muy diferente de la historia del trabajo masculino.

Si bien el pensamiento administrativo las ignora existen antecedentes en la literatura, el registro fotográfico y en las estadísticas que dan cuenta de la participación femenina en las fábricas de la organización taylorista. La participación de las mujeres en la revolución industrial... agregar y en nuestro país Mirta Lobato subraya que las mujeres en nuestro país podían ser teleras, chicheras, modistas, costureras, lavadoras planchadoras, atender un comercio, ser vendedoras, coristas,

cantantes y prostitutas (Lobato, 2021). Las mujeres estaban en todos lados y realizaban múltiples tareas.

Por su lado, Henry Fayol enumeró varios principios en administración, a saber: División del trabajo; Autoridad y responsabilidad; Disciplina; Unidad de mando; Unidad de dirección; Subordinación del interés individual al interés general; Remuneración; Grado de descentralización; Jerarquía; Orden; Equidad; Estabilidad del personal; Iniciativa; Unión del personal. Este autor, a través de una división de unidades básicas del trabajo encontró la forma más eficiente de organizar las tareas. Este conjunto de ideas, códigos de conductas, creencias que están vigentes y que se aplican, y no son cuestionadas por los participantes es lo que Etkin denomina *núcleo de la organización*. "(...) Allí se encuentran los motivos históricos que llevaron a la creación de la organización alrededor de los cuales se armaron las restantes funciones, las bases de los acuerdos sobre las partes constitutivas, y las reglas de juego que mantienen la cohesión del grupo (...)" (Etkin 1986: 37).

Dichos principios resultaron exitosos, por lo cual, fueron internalizados en organizaciones de la época como la mejor manera de distribuir y llevar a cabo las tareas, pudiendo ser reconocidos como presunciones básicas subyacentes (Schein, 1988). Las presunciones básicas son el tercer nivel de análisis de la cultura organizacional, la de los supuestos inconscientes, que revelan la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento, estas premisas eran solamente hipótesis apoyadas por un presentimiento o un valor y que con el pasar del tiempo dejan de ser cuestionadas, constituyéndose en "verdades", y volviéndose inconscientes (Schein, 1988).

Por lo tanto, Fayol es reconocido como un líder que propuso una práctica exitosa que a lo largo del tiempo se constituye en una verdad incuestionable. En cuanto a la dimensión de género queda invisibilizada en esta corriente teórica, no obstante se despliegan una serie de cualidades que debe ostentar un administrador (sic), tema de investigación que tomaría Virginia Schein con un estudio corporativo en la década del '70 conocido como el fenómeno *Think manager, think male*. Este fenómeno parece ser global ya que se han publicado diversos informes que arriban a los mismos resultados. En un estudio de Países Bajos se estudió la tipificación de

género del rol del gerente y tal como se había hipotetizado, en una lista de verificación con características masculinas, femeninas y neutrales en cuanto al género, las características masculinas se calificaron como más aplicables a los gerentes exitosos que las características femeninas. De igual manera, los hallazgos de la investigación de Schein revelan que tanto hombres como mujeres perciben a los gerentes medios exitosos como poseedores de rasgos más comúnmente asociados con los hombres. En definitiva este modelo exitoso de Fayol no es más que el puntapié del diseño organizacional generizado. La feminización de la gestión es un tema recurrente tanto en la literatura de gestión popular como científica. Sin embargo, varios estudios han demostrado que a los gerentes exitosos generalmente se les atribuyen características predominantemente masculinas (Marshall, 1995).

A modo de cierre

Poco después de Taylor nacieron la psicología y la fisiología industriales³, y Mary Parker Follet fue una de las primeras en presentir la importancia de la psicología en la conducción de las organizaciones y en realizar un análisis global de los procesos de administración. La autora se interesó en las reacciones de los individuos y presentó una nueva forma de armonizar el trabajo, apelando a comunicaciones en vectores diferentes a las de circulación vertical y a mecanismos de resolución de conflictos que toman en consideración el estudio de la situación, su lógica interna, de modo tal de orientar el proceso de toma de decisiones conforme a necesidades reales. Follet creía en la diversidad, en la igualdad pero fundamentalmente en la integración que hoy podría denominarse gestión participativa. La cultura se hizo presente a través de una nueva forma de concebir la organización en la cual se tienen en cuenta las interacciones personales. Si bien la autora no habla de género la propuesta resulta un quiebre epistemológico con lo presentado por las escuelas clásicas, dando lugar a otras dimensiones relevantes para el análisis, entre ellas a la diversidad.

El ordenamiento jerárquico, la comunicación, la forma de coordinar las tareas y de llevarlas a cabo nos permite percibir aspectos implícitos de culturas

³ Baverman (1947) citado en Pfeffer J. (1987) Organizaciones y teoría de la organización, El Ateneo, Buenos Aires.

organizacionales más o menos sensibles al género. Entonces, el trabajo consiste en seguir dragando las teorías del pensamiento administrativo a fin de poder identificar y explicitar el rol de género en los diversos aportes. En definitiva, topicalizar la dimensión, pero sin partir de cero sino recuperando los indicios más o menos implícitos.

Bibliografía

Acker, J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of gendered organizations, *Gender and Society*, Vol. 4, No. 2 (Jun., 1990), pp. 139-158

Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA, Addison Wesley, 1978.

Argyris, C.(1999). *Conocimiento para la acción*. Granica. Buenos Aires

Bonder, G. (1998). "Género y Epistemología: Mujeres y Disciplinas", en Montecino S. y Obach A. (comps.) *Género y Epistemología: Mujeres y Disciplinas*, Santiago de Chile: Lom Ediciones

Britton, D. M. (2000). The epistemology of the gendered organization, *Gender y Society*, [Volume 14, Issue 3](#)

Etkin J. (1986) *Burocracia en corporaciones públicas y privadas*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Etkin J. (1993) *La doble moral de las organizaciones*, Ediciones Mc Graw Hill, España.

Hatch M. (2013) *Organization theory*, Oxford University Press

Kanter M (1977) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Kliksberg B. (1971) *El pensamiento organizativo del taylorismo a la moderna teoría de la organización. Contribución a un análisis histórico - social de la evolución de las ideas en administración*, Ediciones De Palma, Buenos Aires.

- Koontz H. y Weihrich H. (1998) Administración. Una perspectiva Global, Mc Graw Hill, México.
- Lagarde M. (1996) Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia, Madrid: Ed. horas y HORAS.
- Marshall J. (1995) Gender and management: a critical review of research, British Journal of Management.
- Mills A.J. (1988) "Organization, Gender and Culture". *Organization Studies*, 9/3, pp.351-369.
- Ortner, S. (1979). ¿Es la mujer con respecto al hombre lo que la naturaleza con respecto a la cultura?. En Antropología y feminismo. Barcelona: Anagrama, pp. 109-132.
- Scheid J. (1980) Los grandes autores en administración, Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- Schein E. (1988) Las cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Editorial Plaza y Janés, Barcelona.
- Schein V. (1993) Think manager, think male - [Management Development Review](#) (MCB UP Ltd) - Vol. 6, Iss: 3.
- Schein, V. et al (1996) Think Manager - Think Male: A Global Phenomenon?, Journal of Organizational Behavior [Vol. 17, No. 1 \(Jan., 1996\)](#), pp. 33-41
- Sullerot E. (1970) Historia y sociología del trabajo femenino, Barcelona: Ediciones Península.