



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

SUSTENTADO EN EL TRABAJO EN EQUIPO
DESDE LA VISIÓN DE GÉNERO:
UN APOORTE TEÓRICO EN EL CONTEXTO
DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
VENEZOLANA



Militza Araque Martínez



UNELLEZ

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
Ezequiel Zamora

Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora
Colección: **Ciencias Sociales**



MILITZA ARAQUE MARTÍNEZ

Nacida en el estado estado Táchira. Tengo 17 años de experiencia laboral en la Administración Pública y como docente universitaria tengo 12 años, actualmente trabajo tiempo completo con categoría asociado en la Universidad Nacional de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora UNELLEZ-VPDR-Apure, voy a compartir con ustedes un poco mi formación académica, es importante resaltar que durante la Educación Universitaria logre obtener mi Título en Lcda. En planificación Regional, destacando también mi Cuarto Nivel de formación donde logre obtener el título en Magister Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General en la UNELLEZ-APURE, en este orden de idea el Quinto Nivel de formación obtenido fue el título de Doctora en Ciencias Gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Politécnica Fuerza Armada Nacional UNEFA-APURE, además de cursar 3 Postdoctorado uno en Epistemología Educativa, Gerencia Educacional y el otro en Investigación Educativa en la UPEL-Mácaro Extensión San Fernando de Apure.

Me caracterizo por encaminar un liderazgo transformacional y así optimizar el trabajo en equipo de una organización, un buen gerente siempre debe dar la oportunidad para que cada integrante opine y realice la parte del trabajo asignado enmarcando ese seguimiento y control en los lapsos establecidos sin discriminación garantizando esa sostenibilidad estratégica y operativa.

Autoridades universitarias

Katiuska Angulo Mina
Rectora

Massiel Poleo Novoa
Secretaría General

Eneil Cabello
Vicerrectora de Servicios

Arramigris Ferreira Herrera
Vicerrectora de Planificación
y Desarrollo Social

José Gregorio Baudo
Vicerrector de Producción Agrícola

Marielida del Carmen Rodríguez
Vicerrectora de Planificación
y Desarrollo Regional

Reynaldo Mujica Mendoza
Vicerrector de Infraestructura
y Procesos Industriales

Dalia González
Gerente del FEDUEZ

*Liderazgo transformacional sustentado
en el trabajo en equipo desde la visión de
género: un aporte teórico en el contexto de la
administración pública venezolana*

© Militza Araque Martínez

Julio de 2026

José Franco
Maquetación

Gustavo Quintana
Diseño de cubierta y cuidado de edición

Reservados todos los derechos.

ISBN: 978-980-248-345-7

Depósito Legal: AP2026000007



Copyright © 2025: Este libro no puede ser reproducido total ni parcialmente en ninguna forma, ni por ningún medio o procedimiento, sea reprográfico, fotocopia, microfilmación, mimeográfico o cualquier otro sistema, mecanismo, fotoquímico, electrónico, informático, magnético, electroóptico, etcétera, cualquier reproducción sin el permiso previo de la editorial viola los derechos reservados, es ilegal. © 2025 Fundación Editorial Universidad Ezequiel Zamora.

Agradecimientos	6
Prólogo	7
Introducción	11

Vision holográfica del liderazgo transformacional, trabajo en equipo e igualdad de género 16

Liderazgo transformacional 35

Teoría del Liderazgo Transformacional, Bass y Avolio (1993)	38
Teoría del Liderazgo Transformacional Efectivo, Smallwood (2007)	40

Trabajo en equipo 42

Funciones y roles del trabajo en equipo	44
Características del trabajo en equipo	49
Estrategias para fomentar el trabajo en equipo	51
Trabajo en equipo y sistemas de gestión	52
Teoría sobre trabajo de equipo (2015)	55

Perspectivas del enfoque de género 59

Contexto teórico y tendencias de los criterios de género en la gerencia estratégica ...	66
Cultura del género	69
Aspectos relevantes sobre organismos públicos	70
Competencias de la mujer en la gerencia institucional	78
Teorías feministas de Villarroel, (2007)	79
Basamento legal que amparan la igualdad de género	82
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)	83
Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (2012)	84
Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (1999)	86
Nexos explicativos - Comprensivos: Concepción global	98

Contexto generativo 102

Constructo teórico sobre la gerencia estratégica desde la visión de género	102
Perspectiva gerencial femenina desde el contexto social	104
El conocimiento holístico del entorno gerencial	107
Pluralidad de criterios y géneros en la gerencia pública	110
Vinculación entre género y las practicas gerenciales	112
El enfoque femenino como estrategia gerencial	115

Reflexiones conclusivas	118
Referencias bibliográficas	120

■ ■ ■ Agradecimientos

A Dios todo poderoso que ha permitido todo lo bueno en mí, quien me ha direccionado y así tomar las mejores decisiones para mi vida, sin dejar de tomar mi mano en ningún momento, resaltando que él es mi padre y que yo soy la niña de sus ojos.

A mi madre Mercedes Teresa Araque Martínez, mujer valiente, emprendedora y muy ocu-
rrente siempre con su humor marcando la diferencia

A mi más lindo Amor mi princesa de Dios Sarai Rosmer Morales Araque mi hija mi mejor
título alcanzado, donde certifico que día a día me enseña cómo puedo ser una mejor madre

A mi Hermana Diosmer Rebeca González Araque mi linda hermanita esa niña grande que
me impulsa también alcanzar mis objetivos y metas.

A mis amistades Yelitza Sulbaran, Aristóbulo Leguizamon, Kelly Gerdet, Luis Bolivar, Jesús
Zapata, Norma Pinto, Francys Ortiz, Wilaris Rodríguez y Belbis Farfan.

A la UNELLEZ la Universidad que Siembra, por dotarme de conocimiento y permitirme
formarme en sus Aulas de clase de manera presencial y Virtual, donde logre compartir
saberes con numerosos grupos de profesionales excelentes.

A mis seres queridos que hoy físicamente no me acompañan porque están en el cielo,
pero siempre estarán en mi corazón mi amado tío Carlos Manuel Calzadilla Martínez y a
mi primo hermano Claudio Ramón Calzadilla Malera, nuestro gordo.

A todas aquellas personas que se identifican de una forma u otra con esta meta finalizada,
gracias a todos por impulsarme cada día para ser mejor persona, profesional y espiritual-
mente, Dios es Amor, no lo olviden.

En la actualidad, se están originando cambios importantes en las instituciones públicas, donde sus actividades empresariales van innovando el desenvolvimiento económico, productivo, social y territorial cuyos efectos se aprecian en el funcionamiento del comportamiento de las organizaciones, dentro de este marco las políticas públicas enmarcan un nuevo desafío estratégico sin dejar a un lado lo operativo, donde las mismas deben ser dinámicas, proactivas más multidisciplinaria, con el objeto de garantizar la implementación de mecanismo en una gestión pública certificando el bienestar, la seguridad que impulse el desarrollo, pasando por fases de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación previa.

En esta particular estructura, se está generando una etapa que nos lleva a toda una innovación que impulsa esa evolución hacia el liderazgo transformacional en los gerentes del siglo XXI, insertando una cultura organizacional que busca un mejoramiento sostenible con un diagnóstico participativo, protagónico sin discriminación que es evidente este comportamiento en el manejo de los procesos administrativos como: la planificación, coordinación, control, evaluación de resultados de manera adelantada, donde es indiscutible que se debe lograr la adaptación de prácticas equitativas en la gestión de género, en la etapa post-industrial o era del discernimiento, el saber es considerado un activo básico y estratégico, para las organizaciones inteligentes que garanticen la direccionalidad en las ciencias del conocimiento que intervienen en el ser humano ya sea en la psicología, sociología, antropología, sin evadir la ciencias políticas, donde los individuos que se encuentran involucrados de manera directa e indirecta, deben adaptarse a las fase estratégicas y operativas sustentables de la institución, respondiendo de manera eficiente y eficaz a su Misión, Vision, Atribuciones, Estructura organizativa, además de las Corporativa, considerando que es el horizonte más viable en este contexto estructural de las instituciones que impulsa su efectividad gerencial.

Debe señalarse, que este libro texto denominado: "Liderazgo Transformacional Sustentado en el Trabajo en Equipo desde la Visión de Género: Un Aporte Teórico en el Contexto de la Administración Pública Venezolana", permitirá una direccionalidad estratégica transformadora para perfeccionar la sostenibilidad operativa en una gestión administrativa, visualizando acciones que busquen impulsar habilidades y conocimientos en cada trabajador, enmarcando valores internos que induzcan la motivación personal, organizacional, gerencial articulando toda una interrelación entre los gerentes, trabajadores que conforman su estructura organizativa, enmarcando ese sentido de pertenencia, multidimensionalidad, flexibilidad con un sentido evolutivo estimulando esas capacidades proactivas, dinámicas creativas en cada uno, generando cambios gerenciales y organizacionales tanto internas como externa.

Dentro de este contexto, las tomas de decisiones deben ser más consciente e integradora sin diferencia alguna entre las partes involucradas, buscando esa subsistencia organizacional que enmarque una dirección estratégica y operativa con ventajas competitivas entre los equipos de trabajo que lo conforman, alcanzando una integración estructural sustentada en la gobernabilidad cultural; encuadrando esa valoración del conocimiento específicamente en la igualdad del género, donde la mujer enmarcan su desenvolvimiento bajo un rol profesional, principios y valores éticos, con un sentido de respeto y confianza; ahora bien, en este marco referencial, se espera que todos los trabajadores tengan el mismo grado de valor significativo, obteniendo esa integración en las relaciones interpersonales, tomando en cuenta las diferentes necesidades y preocupaciones de cada uno de ellos, sin obviar el diagnóstico de la estructura organizativa en la institución pública.

De allí, que la labor de la gestión en las organizaciones e instituciones públicas, está encaminada a facilitar la participación activa del género, resaltando las potencialidades que identifican ese talento humano con capacidades intelectuales continua, donde emerjan transformaciones en sí mismo, además en quienes rodean la organización, sin obviar los factores determinantes que intervienen en el entorno del Estado, considerando que deben determinar un nuevo perfil que los identifiquen como visionarios, dinámicos y proactivos en todo momento, que es el principal medio para el desarrollo organizacional, creando y aplicando estrategias innovadoras que trasciendan más allá de lo esperado sin discriminación; es ahí donde se hace la diferencia ante las competencias organizacionales alcanzando la igualdad de género.

Por esta razón, el gerente debe direccionar una manera equitativa con este género, porque tiene la libertad de buscar o elegir las acciones más viables para la organización, que cumpla sus necesidades efectiva y creativa, donde lógicamente se inclinará por la excelencia bajo una alineación estratégica, ofertando un mejor servicio según sea el ámbito a desarrollar. Por tal motivo, este nuevo paradigma enmarca la implantación equitativa estructural en la gerencia institucional, que es dirigida por una mujer encaminando acciones bajo una planificación, coordinación, control y evaluación de resultados eficiente alcanza esa igualdad de género, resaltando en todo momento un liderazgo transformacional, con conocimiento integrador, participativo, intelectual, comunicación efectiva, aptitudes, flexibilidad permitiendo unificación de criterios, que debe ser el más importante e imprescindible en la institución.

Se ha verificado, una nueva imagen corporativa para las organizaciones públicas, que logran inducir o mirar los problemas presentados desde otra perspectiva, logrando a su vez ofrecer herramientas claras, precisas: con entusiasmo, dedicación e iniciativa. Esto también permite prepararse y tener la capacidad de competir con otras organizaciones en cuanto a experiencia laboral, infraestructura, deseo de prestar un mejor servicio a corto, mediano, largo plazo; convirtiéndose en competidores directos, donde se estimula esa creatividad, autocrítica para mejorar, dando repuestas oportunas a las diferentes necesidades observadas en los ámbitos organizacionales, sociales, económicos, políticos y territoriales a través de sus debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, sin obviar las tendencias de la globalización que se vinculan en las organizaciones e instituciones públicas.

Se cree, que las tendencias globalizadoras buscan un direccionamiento efectivo bajo toda una sistematización en los procesos, reorganizando el sistema de gestión para la igualdad del género, donde se lleva a la creación de los grupos en las organizaciones; las cuales deben propiciar la innovación y la responsabilidad personal (individual e integral), es acá, donde nos debemos enfocar para alcanzar los objetivos organizacionales y gerenciales, por esta razón, el perfil de todo los trabajadores según sea su rol de trabajo, debe enmarcarse en desarrollar actividades innovadoras, con una elevada responsabilidad, compromiso, ética, respeto, adaptabilidad, honestidad entre otros, comprendiendo la importancia del contexto organizacional actual, que responda a toda una retroalimentación en el desempeño laboral de manera integrada y participativa.

Ahora bien, el Libro Texto denominado: "Liderazgo Transformacional Sustentado en el Trabajo en Equipo Desde la Visión de Género: Un Aporte Teórico en el Contexto de la Administración Pública Venezolana", es evidente que todos los trabajadores de una organización e institución pública, deben impulsar los conocimientos que van adquiriendo progresivamente al resto de los componentes organizacionales; es así como se logra ese equilibrio en la superación del personal, sustentada en una nueva cultura organizacional equitativa. La organización debe fomentar la participación en cada uno de los trabajadores, unificando criterios para lograr el empoderamiento deseado, sin discriminación alguna. Es evidente que el individuo es el sujeto básico del aprendizaje que se debe estimular constantemente, donde los gerentes y los trabajadores cumplan con los mecanismos gerenciales bajo un verdadero liderazgo transformacional.

Dentro de este paradigma, se busca enmarcar un verdadero trabajo en equipo, que se instituya toda una influencia con respeto, motivación, compromiso y una visión de futuro, por esto se espera que la planificación prospectiva, dirija un plan apropiado a corto, mediano y largo plazo, alcanzando esos objetivos internos, externos en la organización, siempre a la vanguardia para medir el tiempo, los determinantes que se presentaron en el pasado, presente y los que se estima para el futuro, así su pertenencia a cualquiera dependencia gerencial, garantizando repuesta oportuna a sus necesidades sociales, personalizando las relaciones interpersonales e interinstitucionales, en el cual los objetivos, metas organizacionales precisen en su totalidad que vamos hacer, como lo vamos hacer, donde lo vamos hacer, que se necesita para alcanzar lo planificado, determinando en su momento los cambios esperados de manera anticipada, con el objeto de responder a las exigencias de esas necesidades crecientes, escasez de recursos, además esa época de cambio. Por esta razón el personal administrativo debe justificar que sus actividades de aprendizaje y el conocimiento adquirido por él, sean fácilmente transmisibles a otras personas o colectivos sin ninguna diferencia.

En relación a las implicaciones, se considera la idea que el trabajo en equipo existe desde el momento en que el ser humano comenzó a vivir en sociedades, requiriendo para ello la colaboración de todos los miembros de una comunidad organizacional. En la actualidad el concepto está relacionado con las dinámicas de trabajo grupal de diferentes ámbitos o áreas laborales, en este orden de idea se realza la importancia del "Liderazgo Transformacional Sustentado en el Trabajo en Equipo Desde la Visión de Género. De esta

surge el hecho en considerar, que mientras más personas se aboquen al cumplimiento de sus atribuciones comprometida con los determinantes que influyen en la planificación tanto interna, externa de la organización, encaminando ese sentido de identidad en la realización de actividades con una vinculación confiable entre todos, estableciendo esos cambios innovadores, rentables, y productivos es decir, esa influencia idealizada bajo esa carisma con sentido de la misión, visión, objetivos, metas, planes formulados bajo un nivel sistematizado de calidad con etapas controladoras, donde se refleje resultados positivos en el ámbito organizacional, gerencial más eficiente y eficaz en los procesos administrativos implementados en las organizaciones o instituciones públicas. Por tal motivo se debe garantizar la implementación de estrategias bajo un "Liderazgo Transformacional Sustentado en el Trabajo en Equipo Desde la Visión de Género: Un Aporte Teórico en el Contexto de la Administración Pública Venezolana".

MILITZA ALEJANDRA ARAQUE MARTÍNEZ

Desde esta perspectiva, esta obra literaria se realiza con la visión centrada en el ejercicio organizacional y gerencial, donde se aclara esa idea de un verdadero liderazgo transformacional sustentado en el trabajo en equipo, sustentado en la visión de género, buscado promover estimulación intelectual de todos los trabajadores sin discriminación alguna, tomando en cuenta consideraciones individualizadas, bajo todo un acompañamiento personal, con estímulo en lo intelectual, fortaleciendo la creatividad y el desarrollo formativo, las características del individuo garantice de manera palpable una capacidad de colaboración entre las partes involucradas logrando comprender la integración estructural con miras a una constante interpretación del contenido procesado en el subconsciente, el cual es manifestada a través de palabras, acciones y producciones, presentándose en las ciencias que intervienen en el comportamiento del talento humano, como los factores psicosociales, antropología y ciencias políticas.

En este texto, se evidenciará la capacidad intelectual del individuo que permite aprender de otros y comprender el proceder de su propia mente. Tal es el sentido del concepto perspicacia, que está en consideración el cual debe ser coherente con una afirmación formativa en desarrollar la capacidad y habilidades en los seres humanos dentro de una organización, el cual está dado el proceso administrativo funcional, donde es oportuno mencionar, que el mismo debe utilizar un conjunto operacional, acciones organizadas que permita el cumplimiento efectivo de los objetivos, metas programas, logrando toda una socialización proactiva determinando los problemas con desajuste entre una situación existente y una situación deseada, esto es lo que impulsa ese liderazgo, inspirado en cada uno de los trabajadores que forman parte estructural, alcanzando así, una comunicación efectiva entre ellos, con entusiasmo y visión de futuro.

De este modo, cada trabajador debe tener un perfil que lo caracterice como dinámico, proactivo, motivador, desarrollador, integrador en el presente y futuro, reflexionando que es necesario analizar cada uno de los hechos, situaciones e indicadores detectados para luego sistematizarlo además de jerarquizarlo, obteniendo un mejoramiento sostenible continuo, donde sus acciones siempre conlleve a esas bases de descubrimiento, optimizando su efectividad como trabajador, direccionando una planeación anticipada como proceso organizacional, logrando establecer objetivos; determinando esas acciones que busquen satisfacer las necesidades reales presentadas en los lapsos concluyentes y probablemente lo harán en el futuro.

En concordancia con lo ante mencionado, cuando hablamos de un liderazgo transformacional; el trabajo en equipo y visión de género en el organismo público, se debe establecer como parte del clima organizacional. Dentro de este orden, los procesos comunicacionales

entre los miembros del equipo de trabajo permiten el reordenamiento buscando fomentar habilidades para el trabajo en sinergia, respondiendo a las exigencias gerenciales y estructurales, logrando esa sostenibilidad operativa institucional. Es de considerar una etapa planificada, análisis internos, externos previamente, precisando esa misión, visión compartida entre todo los involucrados, para que las políticas organizaciones sean efectivas, deben sustentarse bajo un sentido eficiente evidenciándose un accionar estratégico que enmarque una direccionalidad administrativa sostenible, mediante el trabajo interactivo e interpersonal con los funcionarios adscrito a la organización: observando ese cumplimiento de los objetivos, metas, actividades, respondiendo efectivamente a los planes de acción a corto, mediano y largo plazo establecido bajo una planificación prospectiva.

Otro aspecto importante, que caracteriza el desarrollo organizacional sustentado bajo liderazgo transformacional es el verdadero trabajo en equipo, donde el mismo desarrolla premisas acerca del medio ambiente el cual han de cumplirse, buscando la manera integradora que garantice la sostenibilidad operativa de una gobernabilidad cultural, requiriendo un ambiente confiable en sinergia. Estas acciones lleva a mejorar el desenvolvimiento laboral, tomando las mejores decisiones direccionales contrarrestando esas fallas existentes, evaluando comportamientos en el individuo, permitiendo una retroalimentación del desempeño, la cual es constituida por los planes formativos determinados para el trabajador, sustentando un liderazgo inspirador, donde los funcionarios participaran por el interés de alcanzar los objetivos y metas gerenciales concluyendo en los planes, con visión especial del futuro, sin obviar ese vínculo cultural organizacional, planteamientos estratégicos, reforzamiento a través de sus múltiples habilidades, motivación, creatividad reflejada en cada individuo. Resulta claro ese sentido común que los identifica con alternativas viables con un empoderamiento y compromiso laboral.

Se debe mencionar, que al hablar de la igualdad de género se enmarca una comunicación efectiva entre los trabajadores, desarrollando la mente, fomentando habilidades, destrezas entre los miembros conformadores de la estructura organizativa, respondiendo a estrategias, objetivos y metas determinadas previamente, según sea la fase establecida acordando su nivel jerárquico, niveles de responsabilidad, sin obviar el tiempo estimado a (largo, mediano, corto plazo). Este contexto debe aplicar procesos gerenciales efectivos que den un giro a través del comportamiento humano permanente, con un estilo direccionar autocrático y formal, para encaminar acciones organizacionales sostenible.

Es por ello, que no podemos olvidar elegir un futuro o curso de acción seguro, sin segregación alguna, donde el objeto principal es quebrantar ese paradigma individual, encaminando el desenvolvimiento colectivo, con pensamiento lineal bajo estrategias complementarias garantizando el equilibrio o ajuste entra la capacidad interna organizacional y su situación de carácter externo, donde es evidente que al circular en este orden de pensar en conjunto estableciendo la acción para triunfar, todo esto se lograra a través de un liderazgo transformacional.

Se comprende así, que trabajar en equipo sin ninguna diferencia de género, permite alcanzar metas y logros colectivos, ya que es una ventaja productiva, lo más importante es

el fomento a lo cooperativo, despertando esas habilidades a desarrollar por los integrantes que trabajan de forma integral, donde emergen diversos puntos de vista y esfuerzos que son aspectos fundamentales para el trabajo alcanzado la solución al problema, enmarcado un plan estratégico, funcional u operativo, lo que lleva a la productividad auto dirigida, al alcanzar ese liderazgo resalta el estilo gerencial dinámico y proactivo. Por tal motivo la comunicación efectiva, permite en todo momento fortalecer la motivación de los miembros del equipo, según sea su nivel jerárquico, además se debe mantener su orden horizontal, donde los directivos, mandos intermedios y operarios alcancen una interrelación comunicacional efectiva sin discriminación, donde se evidencien las definiciones de objetivos, acciones claras logrando satisfacer la demanda.

Desde la perspectiva más general, según los estudios epistémicos determinados en este texto, la formación del trabajador según sea su género, ha de participar con un diseño y desarrollo bajo una gestión estratégica, aplicado en los talentos humanos de cada organización pública, ya que esta es la base imprescindible para el carácter proactivo que debe tener la estructura en el medio interno y externo, que permita alcanzar los procesos de tomas decisiones consciente, apoyados en un sistema formativo. También ha de considerarse la vinculación alineada con la cultura organizacional, asumiendo sus planteamientos, reforzando las acciones, logrando una integración bajo esa misión, visión, objetivos, análisis ambiental, organizacional, que nos lleve a la formulación de estrategias corporativas eficientes y eficaces, que a su vez nos traslada a crear equipos dinámicos, confiables, aplicando características modernas y acciones con alta capacidad intelectual estratégico.

Por consiguiente, hasta ahora el libro texto, ha contemplado una parte del proceso gerencial que influyen en el desarrollo organizacional, permitiendo mejorar los grupos de trabajo, donde se asume una nueva integración como trabajo en equipo, destacando esa diferencia a grupos de trabajo; Así como los componentes que interactúan impulsando la creación de conocimiento. Ahora bien, este trabajo busca construir los fundamentos ontológicos, teleológicos y axiológicos del "Liderazgo Transformacional Sustentado en el Trabajo en Equipo desde la Visión de Género: Un Aporte Teórico en el Contexto de la Administración Pública Venezolana", orientado a derivar los elementos teóricos del desarrollo organizacional, cultura y comunicación efectiva, fundamentado el trabajo en equipo como aporte a la gerencia estratégica, bajo una sostenibilidad operativa en las instituciones públicas venezolanas, donde se evidencia práctica de gestión efectiva del género femenino, sin ninguna diferencia y sea una fragmento fundamental en la ordenación estructural, resaltando el grado de importancia de todos los involucrados como las piezas del juego de ajedrez.

Es necesario resaltar, que el trabajo en equipo, busca a través del liderazgo transformacional, establecer mecanismo de acción organizacional, logrando esa equidad de género. Es oportuno resaltar la necesidad de dar tiempo en el cumplimiento de las atribuciones por cada integrante permitiendo que opine en el momento requerido o realice su trabajo asignado sin trabas ni obstáculo. Por esta razón las organizaciones deben tener en cuenta estos puntos para poder realizar un buen desempeño. Lo cierto es que la diferencia entre

aportaciones de los integrantes del grupo, permite observar habilidades conceptuales, técnica, humanista y políticas, además que se pueda convivir “entre nosotros”, saber cuál es la forma de trabajo, si es preciso que se puede formular en cada uno, una matriz (DOFA), especificando esas debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas de cada uno previamente y así al poder interactuar más, se logra conocer si podemos o no trabajar en equipo más adelante.

Dentro de este orden de ideas, se busca romper esos paradigma que no permiten la integración laboral, que es evidente que existen un gran desequilibrio al momento de integrarnos y no podemos olvidar esa gestión que se encamina día a día a fortalecer aptitudes de cada uno, donde la capacidad de servicio valora las experiencias, oportunidades sustentada en emprender e innovar conjuntamente, donde la preparación oportuna, confiable es base fundamental para el logro de los objetivos y metas de cada uno, alcanzando la efectividad estratégica y operativa, buscando fomentar esa competencia sana, eficiencia en su desenvolvimiento oportuno, sin ningún dilema entre ellos; el objeto de desarrollar la auto y socio formación, apreciación, tendencias con disposición al trabajo en todo momento, por último el buen humor que no debe faltar en un ambiente laboral, sin obviar lo responsable, curioso, decidido, respetuoso, luchador, leal, capaz, entusiasta que cada integrante debe tener como unas de sus características personales.

Definitivamente, este debe ser el perfil integral que deben tener los miembros que forman parte de un equipo de trabajo, donde la igualdad de género, permita alcanzar estrategias direccionales más fuertes, con un mejor alcance y resultados escalables que consienta fortalecer los puntos focales del género de manera equitativa, evidenciándose una diversidad y paridad del mismo, con mayor participación femenina en puestos de mando aplicando un verdadero liderazgo transformacional, bajo acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas trazadas, siempre midiendo ese riesgo gerencial tanto interna y externa comparten todos los involucrados.

Resulta oportuno mencionar, que el género conceptualmente especifica que se deben abordar análisis organizacional de manera dinámica, proactiva e innovadora, con la incorporación femenina al ámbito laboral, ahí que se desarrolla nuevas perspectivas cuantitativo en su proporción de hombres y mujeres en la búsqueda viables, para evitar la desigualdad, donde el objeto principal es aplicar herramientas modernas, la planificación de políticas públicas sin distinción, además aplica un análisis cualitativo, que estudia el género como un principio activo organizacional que afecta su accionar y cultura, considerando la existencia de diferentes sub-culturas con los posibles conflictos en los valores derivados de este hecho, lo cual influye sobre diversos factores en la organización, como: La toma de decisiones, relaciones confiables, trabajo en equipo, lealtad entre ellos, unificación de criterios, creatividad, innovación, sistema de control, comunicación abierta y liderazgo.

VISIÓN HOLOGRÁFICA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, TRABAJO EN EQUIPO E IGUALDAD DE GÉNERO

Se induce a mejorar los problemas en las organizaciones



UN LÍDER TRANSFORMA A QUIENES LO RODEAN

- Despierta las habilidades
- Practicidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Empatía
- Destreza para desempeñarse de manera exitosa



SE INDUCE A MEJORAR LOS PROBLEMAS EN LAS ORGANIZACIONES

- Se estimula creatividad
- Se propicia la innovación
- Se transforma la cultura organizacional
- Comprende la importancia de la comunicación
- Fomenta la participación
- El activo más importante es el personal
- Se adoptan decisiones estratégicas
- Impulsan la gestión gerencial

HABILIDADES



Saber tratar a los trabajadores



Tener grandes expectativas de ellos



Debe ser un líder natural



Escuchar a sus subordinados



Aumentar su productividad



FORMACIÓN ORGANIZACIONAL

- ☒ Respuesta oportuna al cambio
- ☒ Cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizacionales
- ☒ Adaptarse a las nuevas tecnologías, mercado y retos
- ☒ Formación continua para la mejora y el crecimiento



Liderar con visión, inspirar con acciones y trabajar en equipo son la clave para transformar organizaciones y construir un futuro mejor.

Vision holográfica del liderazgo transformacional, trabajo en equipo e igualdad de género

En la tercera década del siglo XXI, se observa el avance de las dimensiones políticas, económicas, sociales sin dejar a un lado las organizacionales ocurridas en el mundo y en Venezuela, estas son impactadas por el efecto del fenómeno de la globalización, donde se exige a las organizaciones e instituciones una gestión sustentada en la sinergia con el objeto de precisar la efectividad estratégica y operativa enmarcando los indicadores de misión positivos; por esta razón, los gerentes deben desarrollar un liderazgo transformacional dinámico y proactivo sin discriminación del género, el cual se “considera el desarrollo organizacional como un instrumento para el cambio eficiente y eficaz en las organizaciones” según (Bennis, 2015:33). Es por ello, que el cambio organizacional en esta época es algo obligatorio, por lo que se requieren nuevos parámetros con la obligatoriedad de medir si la institución es exitosa o no, si se cuenta con un ambiente laboral adecuado para que el trabajador se sientan parte de la organización y sea más fácil lograr los objetivos propuestos. Es importante acotar que las relaciones laborales representan:

Un alto grado de complejidad en el saber tratar a los trabajadores siendo indispensable para un gerente, el cual debe ser líder natural, esto se logra escuchando a sus subordinados, haciéndolos que participen, enseñándole con ejemplo, valorarlos y teniendo grandes expectativas de ellos, así como también proporcionarles recursos necesarios para que aumenten su productividad, darle confianza y crearle un ambiente de entusiasmo. (Quintanilla, 2016:66).

En correspondencia a lo expresado por este autor, esto hace que a nivel de liderazgo transformacional, se estén presentando innovaciones en toda su historia debido a que las exigencias del entorno son cada día más crecientes en las organizaciones e instituciones y se produce una carrera acelerada en buscar métodos, técnicas e instrumentos de cambio para poder sobrevivir en este entorno turbulento; estas permutas deben estar orientadas hacia la direccionalidad organizacional y de las personas, garantizando una plena correspondencia de estos con vista a alcanzar un adecuado desempeño global de la infraestructura gerencial según sea su diagnóstico interno o externo. Estos cambios deben estar encaminados hacia la orientación cultural y esa clasificación de las personas que se encuentran vincula en la misma, de acuerdo a las cadenas de mando, especialización y departamentalización, sin diferencia alguna y así se enmarcaría un verdadero clima organizacional permitiendo a su vez un proceso consiente de selección y desarrollo para alcanzar el logro de objetivos.

Visto de esta forma, las organizaciones a nivel mundial demandan líderes con alta capacidad para relacionarse con las personas a través de su ocupación, es por ello, que se

debe colaborar en todo momento permitiendo un desarrollo del consenso, manejo de dirección en cuanto al cumplimiento con la visión, misión, objetivos, análisis ambiental interno, externo considerando también las estrategias corporativas, además de las redes de comunicación, inspiración a través de una variable que actualmente adquiere mayor relevancia para las organizaciones a nivel gerencial, como lo es la visión de género. Al considerar organizaciones e instituciones del ámbito público o privado como sistemas sociales en donde está inserto el individuo y sus relaciones con grupos de trabajo, se torna relevante el papel que ejerce el líder aplicando un liderazgo transformacional de género en la coordinación de actividades y en la dirección del talento humano hacia la consecución de las metas organizacionales siempre en pro de las tomas de decisiones consiente en el presente y el futuro de la misma.

Es importante resaltar, que no podemos dejar a un lado de esta temática abordada “el desarrollo organizacional, porque depende en su totalidad de ese liderazgo transformacional y trabajo en equipo, considerando que enmarca un equilibrio en el enfoque de género sin discriminación, donde se deben sustentar los procesos que nunca terminan; ya que son cambiantes las acciones estratégicas y operativas en las instituciones que hacen vida activa en el entornos local, nacional e internacional, incluyendo las tecnología y las formas de trabajar”, (Jones, 1999:314). Pues, todo cambio incide sobre el trabajo y desarrollo organizacional, resaltando que se deben medir estos impactos que respondan a la estructura corporativa, es decir: misión, visión, valores compartidos de la institución. Por tal motivo si aplicamos un liderazgo transformacional, nos lleva a una gestión cambiante dentro de la organización de manera dinámica y proactiva e innovadora, destacando que son transcurso inevitables con una labor importante en los componentes que interactúan en los equipos, esto impulsa a la creación de una nueva cultura y de conocimiento productos de esas consideraciones individuales, colectivas, donde se pueden observar todos los involucrados de manera directa e indirecta.

Se considera también, que la cultura es todo lo que se involucra con el ser humanos, donde han sido capaces de crear nuevas acciones que no estaba incluida en la estructura de la naturaleza organizacional. Por esta razón, se comprende como un "conjunto de representaciones, reglas de conducta, ideas, valores, formas de comunicación, unificación de criterios y pautas de comportamiento aprendidas (no innatas), que caracterizan a un grupo social", de acuerdo a lo determinado por (Quintanilla, ob. Cit.). Es necesario tener presente que la única forma de cambiar esa perspectiva en los trabajadores dentro de las organizaciones, es a través de su cultura, modificando los sistemas de vida, creencias, valores y formas aceptadas relacionadas entre las personas. Por esta razón, se busca direccionales a través de un liderazgo transformacional, logrando crear una conciencia de pertenencia, y ser efectivamente miembro de la institución. Este cambio se define como:

Desarrollo Organizacional (DO), es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (Bennis, 2015:32).

En función de lo planteado, el Desarrollo Organizacional enmarcado en un liderazgo transformacional, busca lograr esa transformación planeada conforme al primer término de las necesidades, exigencias o demandas de la organización bajo un liderazgo que garantice la igualdad de género, donde se pueda decidir, planificar, hacer y verificar en pro del crecimiento o desarrollo organizacional. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción con determinados equipos de trabajo, buscando mejorar las relaciones humanas, factores económicos grupales, desarrollo en los equipos con una conducción hacia el cambio en los valores, actitudes, relaciones sobre las personas, más que en los objetivos, estructura y técnicas de la organización. El desarrollo organizacional sustentado en el liderazgo transformacional, trabajo en equipo y enfoque de género se concentra esencialmente sobre el lado humano de la institución sin desigualdad.

En este sentido, el desarrollo de una organización pública debe estar enmarcada en su área y fundamentalmente en los talentos humanos adscrito a ella; Considerando que cuando se tenga indicios de la presencia de dichos conflictos de género, el desarrollo organizacional se debe encuadrar en una estructura competitiva e innovadora, la misma debe formular las forma efectiva de integración las acciones gerenciales que conlleven a solventar los requerimientos del personal, atendiendo principalmente a los objetivos y metas trazados, dando repuestas oportunas a situaciones de manera eficiente y eficaz dentro y fuera de la organización.

Ante que nada, la tendencia mundial en los mercados laborales se define de acuerdo a lo analizado por la (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2007), desde una perspectiva del género, la feminización de la fuerza laboral, constituye un fenómeno relevante para las últimas décadas, evidenciándose actualmente; que en distintos países el nivel de participación femenina se encuentran integradas al campo laboral, donde han venido incrementándose los años activos con empleos técnicos y profesionales ocupados por ellas, logrando un mayor equilibrio sobre la población económicamente activa y una mejor calidad de vida.

Se observa, que a lo largo del estudio que se aborda, se realizará un recorrido a través de diversos aportes desde una visión de género en las organizaciones, que permita establecer que el género es hoy una categoría necesaria, esto no implica que sea en todas las situaciones ni que siempre lo será. Construyéndose con esto un punto de vista género-sensible y no género-exclusivo. Bajo tal premisa y en un marco ideal, todo indicaría que, si la visión de género es atendida e incluida en todos los niveles necesarios las prácticas cambiarían, quizás algún día el género dejaría de ser un organizador significativo con un sentido en la sociedad. Esto, no remite a un mundo "sin género", donde la especificidad de lo masculino a lo femenino se pierda. Remite, por el contrario, a un mundo donde las presunciones respecto a la feminidad y la masculinidad, no regulen el acceso a espacios valorados ni a la distribución desigual e injusta del capital (intelectual, simbólico y económico).

Es por eso, que se considera que la integración sustentada en una perspectiva de género representa una importante evolución, debido a que actualmente ha quedado es-

tablecida como estrategia aceptada internacionalmente buscando promover esa igualdad de género. En declaración subsiguiente de la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas en el año 2.000, y en la comunidad internacional, mediante: La Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL); renovó su compromiso con el propósito de combatir la discriminación contra las mujeres y promover la igualdad sin discriminación. Desde luego, que dicho trabajo realizado es crucial para el marco del constante esfuerzo mundial cuyo propósito se enfoca en disminuir la pobreza, hambre, enfermedad y analfabetismo.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2000), pone en manifiesto que la discriminación de la mujer en cuanto ámbito laboral es de gran importancia no sólo como talento humano calificado, sino que destaca la igualdad de género, permitiendo así minimizar la pobreza social y específicamente sobre la familia, promoviéndose la incorporación en el mercado laboral trabajo en iguales condiciones que los hombres, esto produce una visión bajo una perspectiva y una necesidad mundial, desde el punto de vista en la gerencia estratégica que se corresponde con las expectativas del desarrollo de las Naciones Unidas.

Desde esta representación, se considera que pese al planteamiento anterior; la participación femenina en la fuerza laboral. "Por sí solas no implican necesariamente que los mercados de trabajo estén evolucionando en forma positiva para las mujeres" (OIT, 2007). Se advierte la persistencia de procesos con discriminación que imponen una serie de obstáculos y limitantes al desarrollo de las trayectorias laborales marcadas en las mujeres en igualdad de condiciones que los hombres. Entre los más importantes se encuentran la diferencia, la segregación horizontal (los empleos femeninos se concentran en un número reducido de sectores, actividad y de profesiones) y la segregación vertical (enmarca toda una concentración de los empleos femeninos en las categorías que se encuentran en la parte baja de la jerarquía), (Maruani, 2002:22).

En el contexto del Siglo XXI, en torno a los distintos estilos de liderazgo, existen algunas personalidades más reservadas, cuya fortaleza es la capacidad de escuchar, más que la de comunicarse verbalmente. Se observa claramente la frecuencia que esto sea considerado como una debilidad, cuando más bien se puede constituir en una auténtica fortaleza. (Quiñónez 2016:90), plantea que: "Si esa destreza de escuchar se complementa con la habilidad para hacer las preguntas correctas, el potencial de liderazgo incrementa enormemente. Un modo de lograrlo es a través de la mayéutica".

En tal sentido, todo gerente para lograr una mejor direccionalidad estratégica y operativa dentro de una organización debe manejar la mayéutica aplicando esos método o técnica que consiste en hacer las preguntas apropiadas con la intención de guiar a una persona para reflexionar y sea capaz de encontrar en su mente esos conceptos tácitos; es por esto que se considera tan importante construir los fundamentos ontológicos, teleológicos y axiológicos del "Liderazgo Transformacional Sustentado en el Trabajo en Equipo Desde la Visión de Género: Un Aporte Teórico en el Contexto de la Administración Pública Venezolana".

Desde luego, tales apreciaciones llevan a considerar históricamente, la cultura gerencial dominante donde la misma ha estado identificada con los valores tradicionales masculinos, considerando que es otra debilidad que no se puede obviar; tales como el ejercicio del poder, jerarquía, autoridad, competitividad, asertividad, es decir, ha predominado el modelo hombre/razón, orientado al control del trabajo y de los recursos, en oposición al modelo mujer/emoción, orientado al cuidado y desarrollo de las personas. Por tal motivo, se debe buscar estrategias de acción para quebrantar este paradigma que debilita al género. Lo anteriormente expuesto, queda demostrado aún más, al considerar lo señalado por (Fernández, 2012:44), quien hace referencia a los resultados del International Business Report de Grant Thornton, un estudio anual de las opiniones de ejecutivos de alto nivel en empresas del sector privado en todo el mundo en su versión (2011).

En los resultados, analizados por (Fernández, ob. Cit), se destaca que sólo hay 20% de mujeres en cargos directivos a nivel mundial. Lo que contrasta con cifras anteriores: Para el (2004), se tenía un 19% y en los años (2007 y 2009) un 24%, respectivamente, lo que equivale a un retroceso a niveles del (2004). Otro hallazgo del estudio es el porcentaje de compañías a nivel mundial que no tienen a ninguna mujer en niveles directivos, que se ha incrementado a 38% en comparación con el 35% del (2009).

Con respecto al ámbito social, se evidencia entonces que la gerencia estratégica desde una visión de género, es importante por cuanto teóricamente representa una vía para la inclusión de un mayor volumen femenino a cumplir estas funciones en distintas instituciones que comprenden una administración pública, permitiendo equipar el fuerza laboral femenina con la masculina en cargos gerenciales semejantes, lo cual incide sobre esa economía familiar, en el mejoramiento de la calidad de vida y la desconcentración del dominio de los hombres en estas áreas laborales dentro del sector público

De igual manera, destaca (Millers, 2005:63); que en el campo laboral han surgido diversos argumentos negativos, donde se explica la escasa presencia de mujeres trabajadoras en la administración pública y privada, la cual pone en evidencia su participación como talento humano en la alta gerencia laboral. Esta argumentación se ha destacado que carecen de la experiencia laboral necesaria o que existe una falta de interés o motivación, por este tipo de cargos, pues tendrían una concepción "altruista-afectiva" del trabajo, apreciando que es un dilema donde se genera en algunos elementos de liderazgo que no deben prevalecer para la asignación de cargos. El hecho que las responsabilidades familiares sigan recayendo predominantemente sobre este género y ha sido manifestado por aquellas que se desempeñan en este tipo de funciones como uno de los obstáculos más importantes para acceder a estas posiciones.

Al respecto, es importante destacar lo manifestado por (Eagly, 2007:11), cuando enfatiza las demandas de la vida familiar, hace que las mujeres interrumpan más sus carreras y trabajen en jornadas parciales, se traduce en menos años de experiencia y horas de empleo por año, en comparación con los hombres. Esto lentifica el progreso y beneficio de sus carreras, reduce sus ingresos y limita su tiempo para construir redes profesionales que pueden resultar cruciales al avance de sus trayectorias laborales, ocasionando

dilemas competitivos. Es decir, más que desinterés por asumir estos cargos, las mujeres enfrentarían mayores limitaciones para ingresar a desempeñarlos.

Bajo una perspectiva laboral, se considera teóricamente que la inclusión femenina en cargos gerenciales en las instituciones públicas, contribuye a minimizar la visión cultural de la mujer como gerente, su efectividad y eficiencia para conducir o administrar los procesos gerenciales tal como lo realizan los hombres; considerando además, la existencia de estas dificultades afrontadas por ellas, para acceder a cargos de dirección, relacionadas con asociaciones conscientes e inconscientes, ampliamente compartidas. Predominantemente relacionan rasgos y conductas estereotípicamente masculinas con roles bajo liderazgo, he aquí otra debilidad que identifica a algunas mujeres en estos cargos, arrojando una visión errónea de ellas.

Atendiendo a lo anterior, (Valdivieso, 2016:25), enfatiza que los niveles gerenciales se han observado elementos organizacionales en algunas de las instituciones o empresas tanto públicas como privadas, así como otros espacios sociales en los que se adoptan decisiones estratégicas, que han sido tradicionalmente masculinos. Es oportuno mencionar que se ha venido quebrantando esos paradigmas de pensamientos en los diversos factores económicos, sociales y culturales; entre ellos el grado de formación alcanzado por la población femenina, su marcada presencia en el mercado de trabajo ha sido muy evidente.

Se ha verificado, la posibilidad de planificar la maternidad y el impacto de los movimientos feministas de las últimas décadas, considerando esa manera planificada, coordinada y controlada para generar resultados positivos. Por tal motivo han contribuido con la cultura gerencial con el objeto de modificar y logren disminuir esos obstáculos y limitantes para las mujeres que asumen un rol protagónico sin ninguna discriminación; no obstante, puede afirmarse que la gerencia que ellas direccionan exhibe también un evidente carácter femenino con dominio y estilo de liderazgo transformacional.

En la medida, que el libro texto enfatizara esa relación con el avance de la ciencia y la tecnología impulsando la gestión gerencial, se hace necesario la presencia femenina en cargos de igual relevancia que los hombres en las instituciones o empresas públicas, sin ningún dilema estructural; por ser consideradas seres humanos con tantas habilidades, practicidad, responsabilidad, compromiso, empatía y destrezas, para desempeñarse de manera exitosa en cualquier nivel gerencial; no obstante, en la práctica se confirma el acceso a los niveles de toma de decisiones ha sido difícil y lento para la mujer; situación analizada por Valdivieso (ob. Cit.); donde destaca que ya no es explicable ni por el grado de formación profesional alcanzado por ellas ni por su participación en la actividad productiva y general, si no que aún se observa esa resistencia al cambio gerencial por parte de los hombres, la cual, aún no logra responder a los requerimientos en estos tiempos.

Asimismo, se observa como existen dificultades en las mujeres para escalar estas posiciones solo por formar parte de este género; dentro de las más relevantes se reflejaron las siguientes: estar casada y tener hijos (as) es una limitante para alcanzar puestos gerenciales, además por la exigencia del tiempo, dedicación al trabajo frecuente y los

compromisos los fines de semana. Además, no existen políticas en estas instituciones donde trabajaban mujeres, que ayuden al equilibrio entre la maternidad y el ejercicio profesional con horarios flexibles, sala cuna, guarderías, entre otros determinantes. En la mayoría de ellas, se sigue teniendo como referente que la maternidad es un asunto que cada una de las trabajadoras deberá resolver por sí misma.

En lo esencial, todo esto lo podemos solventar a través de un liderazgo transformación aplicados por los gerentes, presidentes, coordinadores, directores entre otros cargos relevantes, al mismo tiempo que se valora positivamente el hecho de no ser usada como justificación para ausencias o retardos en el desempeño laboral con mayor significancia gerencial, al aplicar medidas organizativas garante de un desarrollo organizacional en las instituciones públicas se puede contrarrestar mediante la integración de un trabajo en equipo encuadrando esa combinación, unificación de criterios, corresponsabilidad, sinergia, comunicación afectiva, mejoras en las tomas de decisiones que se beneficien de manera interna y externa la estructura organizativa y gerencial.

En todo caso, se considera que la integración de perspectiva de género representa una importante evolución en este siglo, debido a que en la actualidad ha quedado establecida como estrategia aceptada internacionalmente, la cual busca el promover la igualdad del mismo. En declaración subsiguiente de la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas en el año (2000), la comunidad internacional, mediante la Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL); renovó su compromiso con el propósito de combatir la discriminación contra las mujeres y promover la igualdad sin distinción. Desde luego, que dicho trabajo realizado es crucial en el marco del constante esfuerzo mundial, cuya intención se enfoca para combatir la pobreza, hambre, enfermedad sin obviar el analfabetismo, alcanzando ese equilibrio social, económico, político y territorial de un país.

En efecto, parte la visión de este libro texto considera, que la gerencia estratégica enmarcada bajo un liderazgo transformacional permitirá ese trabajo en equipo, llevada a cabo por mujeres gerentes que se desempeñan en cargos directivos en dicho contexto, todo esta perspectiva alcanzara generar un aporte teórico significativo a las instituciones públicas, buscando optimizar esa direccionalidad estratégica y operativa en la administración en cuanto a la cooperación, racionalidad, transparencia, servicio, responsabilidad, eficiencia, efectividad y calidad de servicio, de este modo se constituirá una herramienta para reforzar la capacidad en los mandantes y promover la igualdad de género en el ámbito laboral.

Se adopta, que en los contextos laborales, no es necesario aplicar la mayéutica como método específico pero si es posible, usar el potencial del método que está orientado a generar cuestionamientos representados por las preguntas, para motivar una reflexión en cuanto al desenvolvimiento efectivo como trabajador según su género, determinando esas Debilidades, Oportunidades, Fortalezas tomando en consideración también las Amenaza donde se puedan reflejar toda esa matriz (DOFA) en cada uno de nosotros, evaluado los factores que intervienen en las ciencias del comportamiento en el individuo ya sea en lo psicológico, sociológico, antropológico, hasta las ciencias políticas toda esa

contribución se encuentran vinculadas entre sí, siendo reflejadas en el desenvolvimiento como individuo dentro de una organización de manera individual y grupal.

En relación a la idea anterior, una buena pregunta, conduce a la puerta de la toma de decisiones consiente y pasar por ella para mirar desde el otro lado y ampliar las perspectivas que permita el corregir a tiempo, encaminando un aprendizaje grupal, motivacional, eficiente, eficaz bajo ese liderazgo, alcanzando toda una evaluación del rendimiento, actitud toda desestabilización emocional y laboral que se puede determinar de manera individual, además permitirá una dinámica de grupo, formación en los equipo de trabajo, comunicación efectiva, poder y conflicto, factores que intervienen de manera grupal esto se lograría a través de esa pregunta que persigue en nuestros pensamientos y que buscan el mejorar como persona, trabajador y profesional.

Por su parte, en América Latina se realizó un estudio por (Maxfield, 2008:15), el cual se consultó a 120 mujeres directivas de empresas que hacen vida activa en siete países; se comprobó que en las afirmaciones de la mayoría su éxito se debía en gran proporción al trabajo y esfuerzo realizado más en comparación con los gerentes hombres, donde argumentan que para obtener el mismo reconocimiento deben pasar por muchos obstáculos y limitantes, las mujeres corresponden de múltiples estrategias innovadoras para realzar su alta capacidad formativa aplicando toda una proactividad para lograrlo; en este sentido, la percepción femenina es que sus colegas, subordinados y superiores, les someten a diversas y ocultas formas evaluadoras o pruebas de desempeño e implícitamente se les califica un estándar inferior a aquel con el cual se juzgaría los hombres. (Maxfield, ob. cit).

En relación a lo expuesto por este autor, se interpreta que el género femenino en la práctica laboral enfrenta mayores dificultades en comparación con el masculino; es evidente que para que ellas puedan ser reconocido en su desempeño gerencial, deben afrontar diversas formas de evaluación ir más allá de sus capacidades; que esto no ocurre con los hombres trabajadores que cumplen la misma función laboral que ellas. Por ello, que las mujeres deben demostrar sus competencias, dinamismo, aptitud, motivación, habilidades y su alto rendimiento profesionales, donde deberán asumir ciertos rasgos, tales como carácter fuerte, dominante, estímulo, influencia, autoridad, todas esas virtudes que la identifique como una buen líder, pero no cualquiera uno que vaya más allá de un accionar estratégico para alcanzar metas, sino que responda a toda una transformación individual y colectiva sin discriminación, que alcance un equilibrio masivo tanto interno como externo, no asociados tradicionalmente a los hombres, para ser aceptadas como líderes, donde se demuestre ese cambio del estado de las cosas canalizado por la mujer.

Al analizar, el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo que se busca encaminar en este libro texto, se visualizara un verdadero enfoque de género, obteniendo esa pesquisa potenciar en el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones, valores compartidos tantos individuales como grupales, no solo en su desempeño laboral, sino en su empatía, sabiduría, inteligencia emocional, donde no se puede dejar a un lado ese desarrollo espiritual, todo esto lograra impulsar algunos factores fisiológicos, de seguridad, sociales, estima y autorrealización, consiguiendo enmarcar un nuevo enfoque

diferente, moderno a través de un liderazgo transformacional. Su concepto un líder, no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida que el equipo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa.

Este tipo de liderazgo, ocurre cuando el líder cambia a sus trabajadores en diferentes formas, bien sea al hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización, que se alcancen las metas cuando sean conscientes en sus propias necesidades de crecimiento personal, desarrollo, logro y cuando puedan motivarlos a que trabajen bien, que los lleve a pensar no sólo en su beneficio particular sino en el de toda la organización, cumpliendo con el deber ser; he acá la gran diferencia al momento de planificar, coordinar, controlar y evaluar el trabajo en equipo en los trabajadores.

Efectivamente, bajo una perspectiva laboral se considera teóricamente que la inclusión femenina en cargos gerenciales en las instituciones públicas, se debe direccionar a un repensar que contribuye a minimizar la visión cultural de la mujer como gerente, su efectividad y eficiencia que sea realizada a los grandes rasgos que la identifican como trabajadora, para conducir o administrar los procesos gerenciales tal como lo realizan los hombres; considerando además, la existencia de estas dificultades afrontadas por ellas, para acceder a cargos de dirección, relacionadas con asociaciones conscientes e inconscientes, ampliamente compartidas, que se minimice esa percepción predominantemente, la cual relacionan con fisonomías y conductas estereotípicamente masculinas, sin olvidar los roles de liderazgo y no por sus aptitudes, habilidades, conocimientos, destrezas, valores, principios básicos, genéricos y específicos, predominando el saber-conocer, el ser, convivir y el hacer, es acá una gran diferencia que la caracteriza como trabajadora.

Atendiendo a lo expuesto, en vista de la relevancia a desarrollar políticas, programas y proyectos para la igualdad de género, buscando un propósito para promover la representación y participación igualitaria de ambos sexos en organismos públicos representativos, así como en los procesos de toma de decisiones; asegurando cambios positivos hacia una mayor igualdad de género con oportunidades de empleo para los trabajadores. Es importante destacar que la República Bolivariana de Venezuela, no escapa a lo antes planteado, situación que se evidencia en los resultados obtenidos por Valdivieso (ob. Cit.), en el estudio mujer y gerencia: un desafío al poder patriarcal, reflejando una realidad de la mujer venezolana en el campo gerencial, donde es evidente que a pesar de todos las limitantes y obstáculos ya ante mencionados, las mujeres que hacen vida activa en algunas instituciones públicas, han demostrado su aprendizaje significativo que las identifica como profesional valioso, que encamina la direccionalidad efectiva de su gestión administrativa en los diferentes ámbitos organizacionales.

Podemos incluir, que el proceso de toma de decisiones ha sido un tema central en el estudio y configuración de la estructura organizativa, por tal motivo no se puede dejar a un lado en este libro texto, puesto que ello depende en parte la distribución de las actividades, las responsabilidades y la autoridad corresponda a una actividad principal en los líderes de la organización. De hecho, cabe señalar que el cuerpo de una organi-

zación lo constituye fundamentalmente la distribución la asignación con la capacidad y autoridad, donde la planificación, se anticipa a la toma de decisiones, considerando que es un proceso para decidir antes de que se requiera la acción", según lo determinado por (Ackoff, 1981:56). Los estudios enmarcados en la administración y gestión organizacional han reconocido que las empresas exitosas son aquellas que pueden identificar a los individuos con las capacidades, habilidades personales, actitudes y la visión global para llevar a cabo las acciones, decisiones individuales, colectivas más eficientes, eficaz como forma de incidir en el desempeño laboral, se debe enmarcar en todo momento la creatividad y la productividad en los empleados de la organización garantizando esa comunicación efectiva y liderazgo transformación.

Es decir, se trata de la búsqueda que debe enmarcar un líder para que motive a los individuos que actúen y contribuyan con su esfuerzo voluntario al logro de los objetivos organizacionales, cuyas decisiones impliquen tanto aspectos vinculados con las actividades diarias y operativas de la organización que la afectan a corto, mediano, largo plazo, sin obviar las estratégicas direccionales que se encuadra con la ejecución, realización de los planes de acción formulados, en pro de la integración y motivación del personal la cual debe ser lo primordial, con el objeto de dar cumplimiento a las políticas, procedimientos administrativos, garantizando una evaluación en los resultados vs. Objetivos, bajo toda una revisión de avances, logros o fracasos que si se abordan debe prevalecer esa corrección de desviaciones, porque lo que se busca con toda esta visión compartida, es la unificación de criterios respondiendo de manera efectiva a los proceso organizacional colectivo, que logre provee esa viabilidad según sea sus dimensiones, que se orienta a la construcción y un compromiso para la acción, con una imagen de futuro la cual debe mantener un aprendizaje integrado.

Evidentemente, la toma de decisiones desde el punto de vista del liderazgo transformacional, garantizara toda una efectividad organizativa en las instituciones públicas a través del trabajo en equipo, las mismas deben garantizar el direccionar o equilibrar el enfoque de género, la cual es entendida como elemento inherente a un proceso de gestión social que demanda el ejercicio de una función, coordinación, aspectos organizacionales que conlleva a la planeación, coordinación, dirección y control en los resultados tantos internos como externos efectivos sin discriminación alguna, siempre pensando primeramente en el bienestar organizacional, con una mejora a la calidad de los productos o servicios, logrando flexibilizar los procesos administrativos impulsando esa producción o de entrega, alcanzando diferenciar productos o modelos, con el centro de iniciar o incrementar las exportaciones. Resulta oportuno mencionar también el objeto primordial de este libro texto, que es diversificar en el mercado objetivo, desarrollando nuevas competencias y habilidades en el personal que se encuentra vinculado directamente e indirecta en la organización.

Dentro de esta óptica, podemos resaltar que la gerencia del talento humano desde la perspectiva gerencial que incluye la participación protagónica, es concebida como el mecanismo que permite a la sociedad laboral involucrarse en la toma de decisiones consciente en la búsqueda de mayor integración y la coordinación conjunta con los miem-

bros de una comunidad organizada, para lograr un desarrollo integral este es el deber ser, respondiendo a esa voluntad política, situación de crisis condiciones de acuerdos operativos, capacidad de producir conocimiento valioso, constitución de equipo calificado, manejo comunicacional entre los miembros que conforman los equipos de trabajo, respondiendo a un liderazgo transformacional, aumentando esa habilidad de trabajo en equipo con una visión del pensamiento, capacidad para planificar estratégicamente. Ahora bien, al optimizar la capacidad de iniciar y manejar procesos cambiarios, a esa experiencia compartida, el buen manejo con la competencia profesional y orientación hacia la obtención de resultados, sin dejar a un lado la creatividad, criterios, capacidad intelectual y no menos importante las habilidades generales en la administración organizacional y gerencial, todo esto nos lleva al éxito estructural de la institución.

Es oportuno mencionar, que la gerencia debe garantizar el manejo efectivo en los recursos económicos, cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante una planificación, coordinación, control y evaluación de resultados de manera previa, donde los recursos, productos más los resultados certifiquen esa eficiencia, eficacia, efectividad organizacional bajo toda una igualdad del género, que se evidencie ese saber aprender, saber reflexionar cuando se amerite, saber participar en el momento indicado de acuerdo a tus funciones asignadas con base colaborativa sustentado en diálogos, impulsando el saber construir un futuro valioso y saber actuar de manera conjunta.

Por ello, todo lo enmarcado en este libro texto, certificara los procedimientos que permite la implementación de las políticas, organización de los servicios, redistribución, consumo y acumulación, el cual debemos tener claro al momento de direccionar ese liderazgo con los trabajadores, sobre los cuales se estructura la sociedad. Por esta razón, se constituye un campo del conocimiento en proceso de construcción, experimentación, sistematización que configura el perfil del líder transformacional, con desafíos y retos que enfrentan las organizaciones, los trabajadores, apropiándonos de todas las sapiencias que determinan esos momentos explicativos del ver/ser, normativo en cuanto al deber/ser, estratégico el poder/ser y el táctico operacional que visualiza el hacer organizacional.

Esta actuación del gerente, genera un cambio paradigmático en la gestión organizacional para sus trabajadores, ya sea en su nivel estratégico la cual mejora la conducción y tomas de decisiones, en el nivel funcional porque permite esa desagregación de directrices coordinación de áreas funcionales y el más notorio que es el nivel operativo, donde se evidencia el cumplimiento efectivo en los objetivos, metas y ejecución de todas las acciones a corto, mediano, largo plazo, la cual puede estar asumida a través del diseño de estrategias que estén dirigidas al desarrollo integral con cada institución, creando un ambiente participativo, democrático, justo, sostenible, donde se asuman funciones gerenciales de promotor, monitor, coordinador de planes, programas y proyectos con eficiencia, eficacia, productividad, permitiendo la satisfacción de necesidades en un marco de participación, protagonismo del gerente como líder a través de un liderazgo transformacional bien enmarcado y el trabajo en equipo sin desigualdad de género, alcanzando esos análisis situacional, identificación de la visión, misión, viabilidad, factibilidad y táctico operacional.

El libro texto, enfatiza que en relación al avance de la ciencia y a la vanguardia de la tecnología, se hace necesario la presencia de la mujer en cargos de igual relevancia que los hombres en las instituciones públicas; por ser consideradas seres humanos con tantas habilidades y destrezas para desempeñarse de manera exitosa en cualquier nivel gerencial; no obstante, la práctica, se confirma que el acceso a los niveles de toma de decisiones ha sido difícil y lento para la mujer; situación analizada por Valdivieso (ob. Cit.); donde destaca que ya no es explicable ni por el grado de formación profesional alcanzado por ellas, ni por su participación en la actividad productiva general.

De esta manera, la decisión de la mujer en desarrollar una carrera gerencial es mostrada en abierta contradicción con su condición de madre y esposa, sumando su rol fundamental como mujer. El elemento discriminatorio es evidente que se pudo establecer que se refiere al tiempo que le toma al sexo femenino llegar a posiciones gerenciales, los cuales se estima que son mayores a las del masculino. Por esta razón, se debe contrarrestar con acciones estratégicas y operativas cambiar ese paradigma que desestabiliza la gerencia organizacional, quebrantando esa postura cuadrada y obsoleta que no garantiza una verdadera sostenibilidad operativa sin discriminación.

En correspondencia con ello, se encontró que la mujer debe demostrar su experiencia para llegar a gerenciar de manera directa, en este orden de idea, es necesario resaltar que el trabajo en equipo que se busca encaminar en las instituciones públicas, siempre debe tener tiempo para que cada integrante opine o realice la parte del trabajo asignado, la cual debe tener en cuenta estos puntos con el objeto de realizar un buen trabajo, donde se observe las habilidades de cada uno y si pueden convivir entre ellos y saber cuál es la forma de trabajo de cada integrante y así poder interactuar más, para saber si podemos trabajar de manera integrada más adelante, es acá donde se evidenciara un liderazgo transformacional efectivo sin discriminación.

Según Valdivieso (Ob. Cit), esta situación permite pensar que aún se considera excepcional para la mujer desempeñarse como gerente de alto nivel demostrando su capacidad en hacerlo de manera directa, ante la vista de sus compañeros (as) y superiores, que de poco valen los títulos en esta materia lo que prevalece con gran proporción es todo el conocimiento e interés por hacer y demostrar la excelencia laboral. Asimismo, existen pequeños indicios orientados a pensar, sin lugar a dudas, que hay una mayor presencia de las mujeres en el espacio público y político acentuada inéditamente, está sola presencia sin considerar los contenidos de sus acciones significa un impacto importante, llamada "política presencial femenina", que es válida para todos los grupos excluidos.

La situación antes planteada, se ve complementada al observar como en el país en los últimos años, las mujeres han asumido importantes posiciones gerenciales en el sector de telecomunicaciones, un área tradicionalmente masculina, mientras que otras ocupan cargos destacados han podido dirigir la Cámara de Servicio de Telecomunicaciones (Casetel), sin olvidar que la empresa líder del mercado la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), fue presidida exitosamente por mujeres en dos ocasiones. La política, por su parte, el balance es positivo; pues han estado al frente de importantes

instituciones como la Asamblea Nacional, el Consejo Nacional Electoral, la Fiscalía General de la República, el Tribunal Supremo de Justicia, Procuraduría General de la República, Ministerios, como el de Salud y Ambiente, además de la presencia femenina en varias Alcaldías y como Diputadas.

Sin duda, según los estudios epistémicos reflejado en este libro texto, la formación del trabajador ha de participar del diseño y desarrollo que se haga en la gestión estratégica aplicado en los talentos humanos, ya que es una base imprescindible para el carácter proactivo que debe tener la relación organizacional con el medio interno y externo. Al considerarse la vinculación de la formación cultural y clima organizacional, asumiendo sus planteamientos reforzándolos a través de su acción y del liderazgo y trabajo en equipo sin choque de género.

Por tal motivo, en el medio gerencial venezolano la participación de mujeres en cargos directivos, es una tendencia en expansión demostrando su avance sobre el mercado laboral, configurando nuevos espacios de relaciones sociales. Así pues, de acuerdo a estadísticas de la Comisión Económica para América Latina y Caribe (2010), el porcentaje femenino en el máximo tribunal de justicia alcanzó el 32% en la participación; y en (2010), en el principal órgano legislativo nacional representó un 17.5%, siendo un indicativo de progresión al género femenino en este sentido; en el que se evidencia cómo se destacan por sus competencias y estilos de liderazgo, marcando similitudes y diferencias con el masculino, estableciendo ventajas y desventajas competitivas, para el desarrollo de sus carreras en distintas áreas de la estructura organizacional.

Además, este incremento porcentual, aunque lento la mujer cumpliendo funciones ejecutivas, ha contribuido también entre otras cosas, a los cambios en sus aspiraciones propias; comportamientos y percepciones distintas respecto a la fecundidad, el trabajo, familia; y expansión de la educación superior, sin duda, ha favorecido la incursión femenina en actividades profesionales tradicionalmente reservadas a los hombres. Sin embargo, las mujeres en puestos de dirección son poco numerosas y aisladas debido a que por cultura laboral siempre han sido desempeñados por los hombres. Aún en los sectores donde predominan las mujeres se encuentran más directivos femeninos, un número desproporcionado de hombres acceden a los puestos más altos (CEPAL, 2010). La regla empírica es siempre la siguiente: "cuanto más alta es la jerarquía institucional, menos mujeres hay".

Algunas de sus manifestaciones, en diversas investigaciones y enfoques teóricos, la toma de decisiones puede definirse según (Juárez 2017:3), como: "Un proceso amplio que puede incluir tanto la evaluación de las alternativas, el juicio, como la elección de una de ellas. En otras palabras, la toma de decisiones hace referencia a la capacidad cognitiva para elegir; lo que involucra: análisis, categorización, juicios probabilísticos, construcción de alternativas y decisión confiable. (Salvador, 2017:81). Explica que la toma de decisiones "es un proceso intencional que combina el análisis de la información, la confrontación de alternativas, la valoración en las opciones, finalmente, la toma de la decisión", especificando según lo planteado el líder debe manejar todos estos determinantes enmarcando

todos los supuestos de la organización, las estrategias y líneas de acción, obteniendo los objetivos trazados sustentados con los acuerdos al propósito planteado.

A pesar de esta situación, este libro texto trata de formar el buen uso en los métodos sistemáticos, a través del liderazgo transformacional en el nuevo gerente, es decir estructurados y coherentes con el campo disciplinar, técnico o académico de la decisión; elegir entre las posibilidades, previamente identificadas, la mejor forma de proceder valorando las implicaciones y consecuencias en tal forma que se revele el nivel gerencial respaldado en el compromiso con ella. Un método sistemático se funda en datos que buscan recabar información de calidad, verificarla y contrastarla con otras del campo de producción específico. Se trata de redescubrir los acuerdos con la experiencia y la práctica de opciones y caminos más consistentes con el tipo de decisión a tomar bajo consenso sin discriminación alguna, es acá la clave del éxito que debe incluir un buen gerente que consiente la igualdad de género.

Lo anterior, se ve complementado por (Martínez y otros, 2008:13), quienes destacan que muchos estudios comienzan con señalar que a pesar de la creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral; la presencia de éstas “los puestos directivos de las empresas es todavía muy limitada”. Esto sucede por la persistencia en organizaciones tradicionales con predominio masculino, donde los estereotipos se reproducen impactando negativamente en la vida de las mujeres que operan como barreras las cuales impiden lograr esa igualdad de oportunidades, por otra parte, argumentan Martínez y otros (Ob. Cit), las propias mujeres se imponen trabas a la hora de ocupar puestos con relevancia en las organizaciones, cuando deciden asumir los retos, terminan imitando los modelos masculinos para ser respetados y reconocidos cosa que no se puede presentar.

Tal situación, se agudiza en los Estados, más alejados a la capital venezolana y con menos fuentes de empleo como es el caso del estado Apure, tanto en el ámbito público como privado; donde el campo laboral actualmente está muy limitado a la administración pública como principal fuente de empleo, y única opción de carrera y ascenso. Además es de considerar que se debe influir mucho en la política del momento hacia donde se inclinen las aspirante al cargo, pues en la mayoría de los casos no son tomadas en cuenta por sus capacidades, conocimientos y experiencia laboral que tengan, restringiendo aún más las posibilidades para la mujer Apureña, que ocupan puestos directivos de relevancia minimizando así las oportunidades de demostrar sus habilidades y destrezas profesionales, que le permitan la realización de una gerencia efectiva y eficaz.

En proporción, con todo lo ante mencionado, los equipos de trabajo son vitales para las organizaciones que se enfrentan a las constantes exigencias del entorno, ya que desarrollar un trabajo en equipo deben utilizarse recursos que tengas a su alrededor, logrando desplegar la meta propuesta permitiendo la confianza al equipo, respetando las opiniones de miembro que lo conforman teniendo en cuenta que cada trabajo en equipo se debe tener algunos factores positivos, no olvidando que el esfuerzo colaborativo participa del éxito o fracaso de cualquier iniciativa, por lo que es necesario conocer su importancia dentro de los procesos que buscan garantizar la transformación en el desarrollo organizacional.

Probablemente, los constructos abordados en este libro texto, como es el liderazgo transformacional sustentado con el trabajo en equipo, sea una de las más utilizadas al momento para pensar en cuáles son los factores que ayudan alcanzar estas metas que una organización o grupo se han propuesto. Sin embargo, la expectativa de trabajar en equipo descansa en algunas premisas que se deben revisar y considerar, si en realidad se quiere beneficiar de ésta. Por ejemplo, las suposiciones que se deben tener presente y cuestionarla, es que el trabajo en equipo surge espontáneamente, demostrando esa habilidad en cualquier circunstancia por un grupo de personas que se encuentran coordinada en su labor para lograr alcanzar una meta. Cabe agregar, que en el modelo Input-Proceso- Output define el Trabajo en Equipo, como:

Un conjunto de elementos necesarios para llevar a cabo un buen trabajo conjuntamente por un grupo de personas en equipo y el proceso que se lleva a cabo dando lugar a aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento que se dan en un equipo teniendo en cuenta el factor tiempo. (Hackman, 2016:314).

A los efectos de este autor, quienes no están interlineados haciendo un aporte suficiente a lo que se está construyendo y les correspondería trabajar más en equipo, cuando no se adelantan las gestiones y los acuerdos establecidos es porque en grupos no se cumplen a cabalidad los objetivos, esto se haría mejor si se trabajara en equipo, así se intuye que la acción coordinada y liderada hacia un propósito compartido pudiera ser un vínculo para la eficacia, se cree, que el trabajo en equipo hace parte en los valores cotidianos y simplemente hay que expresarlo, como se expresa la honradez, justicia o algunos otros valores obtenidos para enmarcar una cultura deseada. Por su parte, "Un equipo de alto desempeño es un grupo de individuos responsables que participan del mejoramiento continuo en los procesos, así mismo toman decisiones relacionadas con los métodos aplicados para el trabajo, y resuelven problemas de manera proactiva dentro de la organización. (López, 2017:11).

Teniendo en cuenta, que se observa en la práctica o realidad que la administración pública vigente, existe un arraigo hacia tradiciones sociales y culturales patriarcales, donde sugieren que la presencia femenina en este tipo de organizaciones debe ser limitada en cuanto a la toma de decisiones en el nivel gerencial, pues se requiere el cumplimiento de las funciones en esos cargos les exige una dedicación de más horas de trabajo, mayor energía y movilidad, condiciones que se asocian más al sexo masculino que al femenino, por considerar que la mujer deja más tiempo para actividades de índole personal y familiar; teniendo tal situación en el estado Apure, el agravante adicional la influencia de la cultura llanera; caracterizada por una identidad tradicionalista y costumbres machistas en que la mujer es vista solo en el rol de madre y ama de casa.

En derivación, con la escasa participación de mujeres en cargos gerenciales en este Estado; se ha determinado como esta puede contribuir con el desarrollo de la Región, por tal motivo, los mismos términos en que lo harían los hombres y con elementos adicionales como ventajas y nuevas oportunidades significativas representadas por su profundo sentido de pertenencia y amor por lo que le es propio. Dentro de este contexto, en la

práctica se considera que la incorporación femenina a la gerencia de los organismos públicos adscritos a las instituciones públicas, generan cambios significativos en cuanto al ámbito organizacional que hasta ahora culturalmente ha sido ocupado por el sexo opuesto, reflejándose una discriminación de la mujer en el campo laboral y esta perspectiva debe cambiar a través de un liderazgo transformacional en cada uno de los gerentes que encaminen la igualdad del género.

En inseparable demostración, estos aportes, se puede afirmar que una organización se fundamenta en una gestión administrativa eficiente en la que los miembros reflexionan día a día, donde es evidente que ellos mismos y los demás deben interactuar entre sí, asumiendo responsabilidad de su propio funcionamiento con relación a otros esperando esa reciprocidad de los demás, es decir, un verdadero trabajo en equipo, con una capacidades de administrar recursos humanos generando buenas relaciones interpersonales, con conocimiento tecnológico, despertando esas habilidades comunicacional, conocimientos en administración de recursos financieros, experiencia en el sector público, manejo de recursos humanos mal remunerados, poco motivados y muy criticados, con sabidurías básicos en las normas administrativas, manejo de los criterio político superior al que se requiere para el sector privado, se constata que estos grupos de trabajo logran resultados sobresalientes y que se destacan del resto de los equipos, desafortunadamente los más extendidos son los medio y bajo desempeño.

Desde esta representación, se enmarca el libro texto, que el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo busca esa visión de género y que la misma debe desarrollar estrategias direccionales operativas y sustentables en las organizaciones públicas, que vean como una herramienta que por medio del análisis en el entorno adopta un camino efectivo garantizando la evolución conforme a las exigencias o demandas del medio que se encuentre, obteniendo la eficiencia y eficacia de todos los elementos que constituyen el verdadero trabajo en equipo, así consiguiendo adquirir el triunfo organizacional y esto requiere la capacidad deseada con los elementos necesarios, para entrar al mundo competitivo actual, bajo un enfoque equilibrado del género sin discriminación convirtiéndose en una necesidad. No obstante, con todas estas premisas el trabajo en equipo y la realidad que se vive a nivel Nacional, Regional y Local es otra, donde se presenta un entramado complejo organizacional que se contrapone entre el ser y el deber ser, es acá el dilema que busca quebrantar ese paradigma estructural en la gerencia.

Es por eso, que la incorporación femenina en cargos gerenciales en instituciones públicas, no solo permitirían demostrar sus habilidades y destrezas profesionales, sino que se abriría una nueva perspectiva en el ámbito laboral y así romper con esos esquemas machistas, el cual siempre ha minimizado a la mujer como talento humano calificado, dado que la cultura siempre ha considerado el sexo masculino como superior al femenino y no debe ser así más en estos tiempos complejos.

Dicho de otro modo, el liderazgo es un término que últimamente ha estado muy ligado con aspectos gerenciales, muy lejos de los valores enmarcados por instituciones tanto públicas como privadas y las primeras contribuciones estuvieron orientadas por el hecho

de que ésta, estaba apegado a los rasgos y características del líder. Cabe precisar que actualmente se debe desarrollar un nuevo modelo mental en torno al marco global del liderazgo transformacional. Este modelo está orientado a forjar un continuo proceso transformacional en el individual y colectiva en todos los miembros de una organización pública. Es por ello que, urge la necesidad en formar líderes capaces de afrontar con éxito los desafíos del proceso de globalización, siendo esencial que los directivos de toda entidad pública o privada asuman su rol como agentes transformadores y que no se dejen absorber por la rutina mecánica administrativa, es acá la importancia de publicar este libro texto.

En todo caso, es obligatorio enmarcar la importancia para las organizaciones contar con un líder, ya que éste tiene la facultad de influir en otros sujetos, su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo que trabaja en conjunto por un objetivo común, no puede nacer y florecer un grupo de seres humanos en el que nadie asuma el rol de líder, por sutil que sea su desempeño, todas las personas necesitan un cierto grado organizado en su vida, para ello es esencial que exista un guía, el líder, escuchar, analizar seriamente las ideas de los empleados, acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico, cultiva la toma de decisiones consciente a los demás, para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras, impulsa también al equipo a incrementar su capacidad de autocontrol.

Se debe tomar en cuenta, lo antes mencionado en toda gestión administrativa donde se confirma la necesidad de construir aportes significativos reflejados en este libro texto, la cual observaran esa epistemología de la interioridad, una ecología que instrumente las decisiones integradoras y constructivistas en la personalidad básica de la feminidad, así como el desarrollo del talento directivo, no se podrán configurar las condiciones intelectuales para los liderazgos sostenibles de las mujeres que conlleve a que sean tratadas y reconocidas como iguales en área laboral, por cuanto son seres humanos permanentes que las hace diferentes en el sexo y no en la preparación académica a desempeñarse como gerentes en las instituciones públicas.

De ahí, la importancia que tiene este libro texto, desde el punto de vista formativo, social, laboral, organizacional y cultural en cuanto al espacio gerencial del sexo femenino como talento humano calificado, para cumplir una función de manera eficaz, eficiente y equitativa en la institución donde le corresponda desempeñarse; siendo además, un aporte teórico dirigido a las instituciones públicas, generando una nueva visión más clara no solo de la mujer como gerente sino de demostrar que puede desarrollar y cumplir con estas funciones en igualdad de condiciones que los hombres.

Por lo tanto, en el libre texto, se consideró el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo llevada a cabo por mujeres gerentes que se desempeñan en cargos directivos en dicho contexto, un pilar fundamental con el fin de generar un aporte teórico, la cual constituya una herramienta para reforzar la capacidad en los mandantes y promover la igualdad de género en el ámbito laboral sin distinción alguna. En atención a todo lo mencionado, se desprendió la necesidad para darle respuesta oportuna al nuevo gerente de este siglo XXI.

Teniendo en cuenta, que los cambios de acuerdo con el objetivo general de este libro texto, consiste en indagar en el trasfondo epistemológico configurado por un paradigma que orienta el proceso organizacional y gerencial del talento humano sin discriminación alguna bajo un equilibrio del género femenino en las instituciones públicas venezolana y que se expresa a través de acciones y procedimientos administrativos, los cuales se regulan los procesos de planeación, organización, dirección y control del talento humano, que forma parte de cada institución, por lo tanto este libro texto tiene como propósito elaborar los fundamentos epistemológicos, teóricos que subyacen en los paradigmas que buscan construir los fundamentos ontológicos, teleológicos y axiológicos, un aporte teórico a la gerencia estratégica desde el Liderazgo Transformacional Sustentado en el Trabajo en Equipo, desde la Visión de Género generando un aporte significativo a las Instituciones Públicas.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL



ROL DEL LÍDER

- El líder fija metas
- Establece normas
- Establece un modelo a seguir
- Determina esa misión compartida
- Dedicar tiempo a las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo

Es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.



OBJETIVO

- Planifica
- Coordina
- Controla
- Evalúa



EL LIDERAZGO

La base del liderazgo está en analizar cuidadosamente la misión y visión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible.



Este liderazgo es considerado como el modelo del futuro.



HABILIDADES GERENCIALES

- Organizaciones que aprenden
- Las organizaciones se adaptan a las demandas sociales
- Los trabajadores pasan de ser subalternos a colaboradores que participan



Dedicar tiempo a la relación con los individuos de forma personal, debe ser una presencia visible y asequible.

Liderazgo transformacional

Al hablar sobre liderazgo transformacional, se traduce en el hecho de transfigurar a la gente sin dejar a un lado a las organizaciones, cambiar la forma como actúan precedido de una innovación que se piensa y siente. El liderazgo requiere en todo momento ese reenfoque mental, el fin de una nueva percepción, es un cambio radical a que el comportamiento sea congruente con sus creencias en busca de motivar a realizar cambios permanentes. De acuerdo a (Drucker, 2016:12), el liderazgo transformacional, "es donde una o más personas se comprometen con otras en tal forma que los líderes y los seguidores alcanzan niveles motivacionales más altos, estimulándose mutuamente". Para el autor citado, el liderazgo es más acción que alarde, la esencia del liderazgo es el desempeño. Es un medio, con el fin a que se dirija es la cuestión crucial. La base del liderazgo está en analizar cuidadosamente la misión y visión de la organización, definirla, fijarla de manera clara y visible.

Es importante acotar, que el líder fija metas y prioridades además establece normas y las mantiene. Por consiguiente, los líderes instituyen una relación con los miembros de la organización, que se sienten más comprometidos. Es decir, con deseos de superación de manera más frecuente y se volverán activos. Igualmente, canalizaran nuevas vías para responder de manera efectiva a los problemas cotidianos, que son normales en los procesos de una organización (grande, pequeña, simple o compleja), y de concentrarse en el fortalecimiento debe existir un espíritu de creación colectiva en el desarrollando una conciencia continua de equipo que conduzca al cambio a una nueva situación en la cual se hayan superado los problemas.

Este liderazgo, es considerado como el modelo del futuro. Serán los líderes de las organizaciones que aprenden, canalizaran las medidas correctivas para su estructura administrativa y cambiar su planificación estratégica y operativa donde todos los que enmarcan un rol laboral debe adaptarse a los nuevos cambios paradigmáticos de la organización, haciendo frente a los retos tecnológicos, a las necesidades, expectativas de los destinatarios activos del servicio, mediante la mejora continua en sus procesos. (Carrillo, 2017:83), sobre la particular señala lo siguiente:

La conducción académica de tipo administrativo está dejando de tener sentido: Dejará de existir y recaerá en los mismos empleados que trabajan en equipos con cierta autonomía y se supervisarán ellos mismos, para conseguir los objetivos. Las estructuras jerárquicas terminarán siendo sustituidas por una serie de esferas de influencia, articuladas por la visión del líder y por la misión compartida.

Las organizaciones, se adaptan a las demandas sociales de más calidad donde existe una

exigencia en esa disposición que está generando cambios en las organizaciones. Estos cambios se pueden identificar como:

- Elaboración y publicidad del proyecto de la institución.
- Gestión de las relaciones humanas como dinamizadoras de los procesos de calidad.
- Los trabajadores pasan de ser subalternos a colaboradores que participan.
- La satisfacción del personal va unida a la satisfacción para el usuario.
- La satisfacción de las necesidades del usuario pasa a ser el fin último de la organización.

En este precepto de opiniones, es preciso señalar que el liderazgo transformacional se manifiesta a nivel técnico entre el líder y sus colaboradores. (Bass, 2011:99), define el liderazgo transformacional como "el comportamiento en ciertos equipos directivos que tienden a convertir a sus trabajadores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo. El liderazgo más eficaz es el transformacional frente al liderazgo transaccional tipo conductista". Al interpretar esta cita, se desprende que el liderazgo transformacional en relación con el individuo tiene conciencia de que son el núcleo y el objeto fundamental es su trabajo. Donde el mismo debe identificar sus intereses con la utilidad de la formación en los trabajadores; este líder sabe que los buenos resultados de los integrantes de un equipo de trabajo significan el éxito de su proyecto, lo que representa:

- Dedicar tiempo a la relación con los individuos de forma personal, debe ser una presencia visible y asequible.
- Poseer conocimientos básicos de la evolución psicológica y en los procesos de socialización de los individuos.
- Intervenir en las situaciones de conflicto entre los actores de la organización de forma objetiva.
- Velar por la participación efectiva de los actores, la institución tanto en sus propias estructuras como en las estructuras compartidas.
- Asumir como propio y velar porque los principios educativos más valores definidos en el Proyecto Educativo tomen cuerpo en la vida cotidiana tanto dentro como fuera de las aulas.

Según (Alfonzo, 2017:33), detalla que "es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas". Existen muchas formas en que los directivos realicen esto último, dependiendo de su estilo personal y las exigencias de la situación". Cabe destacar, que no existe un perfil ideal del gerente exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características.

Por eso, los gerentes conducen de forma racional las actividades organizacionales. Esto implica la planeación, organización, dirección y el control en todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. El papel de los gerentes es sumamente importante, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables en lograr alcanzar las metas, objetivos propuestos en busca de garantizar que la organización sea eficiente y exitosa. El gerente, es una figura de sumo valor, el eje principal como líder, el guía promotor de que las cosas sucedan y que todos sigan la ruta correcta sin desviaciones.

De no guiarse por estas acciones, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Los gerentes tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones igualmente funcionaban de modo distinto, en los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo operativo, debido principalmente a la tecnología. En este orden de ideas, (Galindo, 2016:88), considera seis características básicas que corresponden aplicar los directivos como líderes gerenciales: "habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad". La habilidad mental, está referida a la superioridad inteligente que debe tener el gerente ante los demás miembros de la organización. Lo recomendable es mostrar una habilidad mental superior a los demás miembros de la organización, pero manejarla al querer comunicar lo que se quiere lograr.

A pesar de lo sobredicho por el autor, en este aspecto, es necesario considerar que el líder de la organización, debe poseer habilidades, destrezas acordes a sus funciones y roles para el cual fue asignado. Entre los cuales están la dirección y orientación a los diferentes actores de la organización. La madurez emocional, está relacionada con la confianza que tienen los gerentes eficientes en ellos mismos en lo que hacen, saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa.

La necesidad intrínseca de logro, enfatiza la necesidad interna de los gerentes los cuales deben cumplir sus objetivos programados en los lapsos establecidos, considerando que les gusta fijarse metas difíciles pero alcanzables y después cumplirlas. La habilidad para resolver problemas, se presenta cuando los gerentes eficientes que buscan enmarcar un liderazgo transformacional saben diferenciar entre el problema, causa, efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan para generar la solución de esos problemas. La empatía, está relacionada con esa habilidad que les permite a los gerentes eficaces identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.

La representatividad, destaca la responsabilidad del gerente que direcciona un liderazgo transformacional, donde debe actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores. Considerando el enfoque de cada habilidad gerencial,

el gerente dentro de una institución deberá canalizar de manera integral las destrezas como líder, a fin que su gestión se vea fortalecida en la medida en que dirige de manera efectiva a todos los miembros de la organización, logrando su integración con el entorno sociocultural, donde se encuentra inmersa la organización.

Por lo tanto, el gerente que cumple sus roles como líder transformacional, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante donde son exigente ante los diferentes cambios según sea ese orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización, como ente mediador para lograr canalizar la mejor manera dichos cambios a través de la organización gerencial. Al aplicar un liderazgo transformacional en esa persona que dirige, debe actuar como un verdadero comunicador motivacional, sobre quien tienen las expectativas todos los actores y por ende, adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar la situación.

En secuela, alcanzar este liderazgo implica un gerente consustanciado con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses que busca ese cambio organizacional, social hacia el mejoramiento con una calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores en beneficio organizacional de forma individual y colectiva. Por lo tanto, se infiere para consolidar un liderazgo transformacional eficaz del gerente, por tal motivo se requiere que este tenga una visión clara de la situación que enfrenta para asumir su rol de líder en función a la problemática detectada, debiendo con ello gerenciar el ambiente en el cual se desenvuelve, a fin tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión de sus funciones con la integración activa en todos los elementos, para así consolidar éxito de la organización en función a la realidad social actual.

Finalmente, en cuanto al liderazgo transformacional, se puede decir que es un estilo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso, positivo en los seguidores de un líder que enmarca estas políticas organizativas sin discriminación, se centra en transformar a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás a estar alentando y armonioso, en este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral en el rendimiento de su grupo. En este orden de idea y para una mejor perspectiva teórica de este constructo, se mencionará algunas teorías que dan soporte epistémico a este libro texto las cuales:

Teoría del Liderazgo Transformacional, Bass y Avolio (1993)

(Bass y Avolio, 1993:78), hicieron un estudio, la medida en que el líder transformacional se mide en primer lugar, es en términos de su influencia sobre el seguidores, los seguidores de este líder se siente en confianza, admiración, lealtad, respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio el líder transforma, motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual encuadra esa consideración individual, este líder busca nuevas formas de trabajo, identificando nuevas oportunidades frente a las amenazas y tratando

de salir del statu en que se encuentra modificando el medio ambiente donde se encuentra, es importante resaltar que existen cuatro elementos que son esenciales para un líder transformacional:

1. **Consideración individual:** El grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades.
2. **Estimulación intelectual:** El grado en que los desafíos que el líder de la hipótesis toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas.
3. **Una motivación inspiradora:** El grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores.
4. **El papel y el modelo de identificación:** El más alto nivel de liderazgo transformacional.

Esta teoría se fundamenta con el estudio que se adelanta puesto que la teoría del liderazgo transformacional, parte de la contribución de los gerentes al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución problemática de la organización. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones generadas por el cambio, lo que le da la relevancia a esta postura.

En el presente argumento, se presentaron los aspectos teóricos que caracterizan el área problema del estudio como basamento ontoepistemológico que resalta toda investigación, permitiendo hacer referencia de conceptos más las caracterizaciones que identifican, en parte, los criterios temáticos interpretados, los cuales se asociaron con los términos que se encuentran dentro del ambiente gerencial actual; entre ellos, se identifican: la gerencia estratégica, los enfoques, estudios de género y la descripción de referentes sobre organismos públicos. En tal sentido, destaca (Martínez 2011:123), "Que un buen marco teórico debe relacionar coordinada y coherentemente los conceptos, proposiciones existentes en un área específica del saber".

La toma de decisiones, apoyada en la acción gerencial desde la perspectiva del liderazgo transformacional es entendida como elemento inherente a un proceso de gestión que demanda el ejercicio funcional bajo la coordinación de los aspectos organizacionales que conlleva a la planeación, coordinación y control. De allí, que la gerencia del talento humano desde la perspectiva del liderazgo transformacional es concebida como el mecanismo que permite a la sociedad involucrarse en la toma de decisiones en la búsqueda de mayor integración y la coordinación conjunta para los miembros de una organización logrando un desarrollo integral. Desde el plano institucional, la gerencia es el manejo de los recursos económicos cuyo fin es la indagación del cumplimiento de los objetivos en cualquier organización.

Asimismo, cabe señalar que el estudio se enfocaría sobre el liderazgo transformacional, ya que éste implica la influencia de un sujeto, el líder, sobre otro u otros, los seguidores

o miembros del equipo de trabajo. Esta influencia sería mayor que la simple aplicación del poder, capacidad, control, recompensas, ya que llevaría a los seguidores a realizar esfuerzos extraordinarios o en cualquier caso superior a sus obligaciones formales. Entre los postulados teóricos a seguir se apoyaría en el modelo de liderazgo transformacional de (Bass y Avolio, ob. cit.), quien propone que la influencia sobre el seguidor se originaría fundamentalmente en algunas características del líder asociadas a su capacidad para servir como modelo o inspirar la búsqueda de objetivos deseables y, al mismo tiempo, fomentar el aprendizaje. En este sentido, la intención del estudio radica en el hecho de configurar un corpus teórico para la toma de decisiones gerenciales desde la perspectiva del liderazgo transformacional permitiría una mejor sostenibilidad operativa dentro de las organizaciones.

Teoría del Liderazgo Transformacional Efectivo, Smallwood (2007)

El mundo está cambiando constantemente, como resulta de la globalización. Todas las organizaciones deben ser flexible, adaptándose al deseo de sobrevivir en este campo competitivo. La teoría clásica refiere que el Líder: organiza, coordina, planifica y controla. El liderazgo de hoy tiene muchos otros retos que subyacen fundamentalmente en la estrategia de dirigir y entender a sus colaboradores y clientes. Ahora bien, en lo que respecta al liderazgo transformador, (Morsking, 2014:99), considera que "Son aquellas personas que realizan contribuciones que inspira el éxito de una organización al afectar profundamente las creencias abre lo que debe ser una organización, así como sus valores, tales como la justicia y la integridad". En los términos de este autor, el liderazgo transformador crea un sentido del deber dentro de la institución, fomenta una nueva forma de manejar los problemas y promueve el aprendizaje para todos los miembros que hacen vida activa en la organización comunitaria.

Por lo tanto, los individuos como líderes transformacionales, deben desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la motivación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante que exigen ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través del empoderamiento en las comunidades.

La persona que dirige, debe actuar como una verdadera fuente de motivación, sobre quien tienen las expectativas todos los actores organizacionales. Por ende, tiene que adecuarse a la situación que se le presenta, pues su acción como líder transformacional dependerá en gran medida del momento que tenga que afrontar la situación. Así mismo, la teoría del liderazgo transformador alcanzando esta nueva formación y compartir esa cultura que implica un líder consustanciado con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio formativos y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores en beneficio y bienestar de su institución.

TRABAJO EN EQUIPO



CARACTERÍSTICAS QUE LO IDENTIFICAN

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.



De esta manera, “será más fácil el proceso de adaptación a esta nueva sistemática organizacional de trabajo”

(Ballenato, 2016)

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo, puede definirse como aquella actividad que, para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua compartiendo habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

Resaltando, que debe existir la confianza e interdependencia entre los miembros garantizando el éxito de un equipo. La confianza se logra tras un período de conocimiento mutuo, impulsando la comprobación de capacidades profesionales, habilidades técnicas y calidad humana en los integrantes del equipo. Así surge el prestigio personal de cada individuo que constituye el atributo más relevante que identifica al equipo. La confianza y prestigio están ligados íntimamente; el primero refleja un sentimiento que surge de la relación interpersonal y el prestigio representa el real valor de la capacidad técnica y profesional demostrada. Es de conocimiento público que: “trabajar en equipo es una gran oportunidad para el crecimiento personal que facilita a nivel de sociedad la superación individual ayudando a los demás generando, capacidades relevantes como lo son la entrega, integración y tolerancia” (Arraguada 2012:13).

Consecuentemente, se afirma que el trabajo en equipo está integrado por personas que no están desarticuladas. Se articulan en una compleja trama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales, la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual, entre otros. Esta trama organizacional está hilvanada por la función y el rol de cada integrante, tema que desarrollaré posteriormente. En el concepto los equipos se entrelaza la concepción de tarea tomada desde la perspectiva que desarrolla “Tarea que constituye al grupo, organiza su proceso, es una tarea explícita, la tarea que convoca, que integra, y a la vez, es una tarea implícita, la elaboración de aquellos obstáculos que impiden realizar la tarea explícita (si los hubiera)”. (Riviére, 1969:73).

Resulta oportuno mencionar, que actualmente el trabajar en equipo es esencial y obligatorio para toda empresa u organización moderna, donde el trabajo de dicha entidad cambiar las costumbres en las políticas que establece esa estructura administrativa modificando el trabajo individual y buscar el beneficio personal en cuanto a los aspectos inherentes en nuestra sociedad. De esta manera, “será más fácil el proceso de adaptación a esta nueva sistemática organizacional de trabajo” (Ballenato, 2016:67). Considerando que intervienen diferentes cambios que influyen en el grado comprometido que sienta cada empleado con los nuevos lineamientos organizacionales y gerenciales, un equipo debe desarrollar el nivel de confianza elevando la misma forma de comunicación que ha de fluir entre los miembros del equipo, logrando un aumento en

el grado de compromiso y la velocidad en la respuesta frente a complicaciones o procesos conflictivos.

Se reseña, en esta apretada síntesis a aquellos aspectos fundamentalmente vinculados de relación con la organización que traban la productividad del equipo que son necesarios destrabar para que el equipo produzca mejor. Es importante analizar y profundizar en la necesaria la capacidad organizacional en la búsqueda de aprender a trabajar en equipo, lo cual prácticamente le garantiza su permanencia en el mercado, no se puede hablar de liderazgo organizacional sin aprendizaje en equipo. Es indiscutible, que la organización y el trabajo en equipo, son conceptos inseparables, pero lo que sí se debe profundizar es en cómo mejorar la eficiencia en los equipos. Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos.

El resultado del trabajo en equipo, es en función de los objetivos determinados previamente, es el propósito realizado. Resaltando que la esencia del equipo está en la búsqueda de resultados. Las personas se juntan, participan, compiten, entre otros. Logrando obtener resultados, estos deben ser mensurables. Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan, más comprometen conjuntamente para una causa común, logrando metas altas, donde operan con una metodología común, comparten responsabilidades y gozan con todo aquello. En general, esto sugiere una limitación de tamaño del equipo porque es muy poco frecuente que más de nueve personas funcionen como un equipo.

Según, el reconocido especialista (Katzenbach, 1999), citado por (Castillo, 2017:65), define el trabajo en equipo como un "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común con responsabilidad mutua compartida". Desde luego, la postura de este autor no es la única definición válida, pero los aspectos más relevantes de ésta pueden encontrarse en otros autores, de modo que, en forma general al referirse sobre el trabajo en equipo, puede considerarse como un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, con un claro liderazgo que orientará los esfuerzos en forma comprometida hacia un mismo sentido.

Resulta claro, que el trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que, para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua en ese compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

El reordenamiento, lograr el éxito y así alcanzar un objetivo común es indispensable la colaboración de cada integrante del grupo, empezando por organizarse, para luego cumplir sus responsabilidades, sin olvidar que están inmersos en un trabajo en equipo; donde van aportar sus ideas, respetar las de sus compañeros, desarrollar diferentes habilidades, capacidades en un clima armonioso logrando entre todos alcanzar las metas es

uno de los objetivos principales, como condiciones dando un buen resultado del trabajo en equipo, por tal motivo los integrantes deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno con su rol sin perder la noción del equipo.

Los integrantes de un equipo deben reunir las siguientes características: ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo; ser leales consigo mismo y con los demás; tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva; tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos; tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad; tener inquietud de perfeccionamiento. (Georges, 1950:277).

Por este discernimiento, se deduce que los elementos esenciales para lograr un alto rendimiento en los equipos de trabajo, es aplicar estrategias que apoyen a una conformación y desarrollo adecuado del equipo. Dentro de este marco, se debe construir equipos a través de la confianza mutua, reflejando un detallado perfil para el reclutamiento, estos permitirán a los líderes o a los encargados conformar equipos de alto rendimiento y contar con el logro de resultados esperados.

Funciones y roles del trabajo en equipo

Aprender a trabajar, de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han adquirido habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Los componentes del equipo deben ser capaces de gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario, además participar en las actividades del equipo, alternar fácilmente entre varios procesos con pensamiento viables y consciente para tomar decisiones, resolver problemas y comprender el proceso comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales de manera jerarquizada.

En correlación con lo antes trazado, la función describe la responsabilidad principal de la persona en el puesto que ocupa. En la descripción de la función (que es asignada "oficialmente" por la organización), se incluye a quien reporta a la persona, quienes dependen de ella, y cuáles son las responsabilidades en términos específicos que se espera de ella. Se busca la concordancia entre persona-función-tarea-resultados. En el desarrollo de la función primaria (desde la perspectiva del que ocupa la función):

- Los conocimientos de la persona.
- La experiencia en la gestión de la función, en el ejercicio práctico, en la realización concreta de la tarea cotidiana, la función enunciada se convierte en rol, esta modalidad singular que le da cada persona a la función que le fue asignada.
- El rol es la forma en que la persona desempeña su función.
- El rol no está predeterminado. Depende de las características situacionales de la persona (verticalidad, donde se conjugan historia persona, conocimientos, experiencias

y actitud) de los roles que desempeñen otros integrantes del equipo. Los roles, así percibidos, son situacionales, contingentes.

Es significativo destacar, que debe existir un buen líder, con su accionar, que logra la conformación de equipos, utilizando la mezcla adecuada para alcanzar esa lealtad, motivación, confianza que todo ser humano necesita creer y emprender en pos a los objetivos grupales. La diferencia entre un grupo de personas y un equipo de trabajo está determinada la eficiencia organizacional. El sentimiento de pertenecer a un equipo perdura a través del tiempo, aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene. Los roles pueden clasificarse en: "Relación con la tarea, Relación con la dinámica del grupo" según lo determinado por (Mata y Santana, 2017:8).

Se ha dicho, que cada integrante de un equipo, asume

un rol dentro del mismo. Lo usual es que cada persona asume una relación según su personalidad. Hasta el momento, no existe una clasificación en los roles con que todos los teóricos estén de acuerdo, sin embargo, se puede intentar a siguiente clasificación:

- Evaluar tanto los resultados como los procedimientos. El moderador dirige, coordina, orienta, motiva y controla a los otros integrantes, dependiendo de quien asuma este rol, puede ejercerlo formalmente autocrática, consultiva, democrática, anárquica, orientadora o relajada.
- El colaborador secunda, complementa, apoya, sustenta y respalda la labor de todo el equipo, especialmente de quien asuma el rol moderador.
- El creativo sugiere, innova, crea y propone nuevas cosas, formas de hacerlas.
- El relacionista cuida todo lo que tiene que ver con la armonía tanto entre los integrantes del equipo, como con las personas ajenas a él.
- El evaluador es el crítico, el que vuelve a centrar al equipo cuando éste se dispersa

Trabajar en equipo, implica compromiso no es sólo la estrategia sino el procedimiento que la institución lleva a cabo, para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización, cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

No debemos confundir trabajar en equipo con equipo de trabajo. Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la institución (Mata y Santana, 2017:12).

Es necesario, desarrollar y/o utilizar algunas habilidades personales para constituir equipos efectivos de trabajo sea la más utilizadas al momento de pensar en cuáles son los factores que nos ayudaran a conseguir las metas que como organización o grupo nos hemos propuesto. Sin embargo, el trabajar en equipo descansa en algunas premisas que hay que revisar y considerar, si en realidad beneficia a éste, las cuales son:

- Escuchar: No solo oír a los otros, sino tomar conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades personales. Conocer y ubicar el lenguaje verbal, corporal (gestos y posturas), es un sabio aprendizaje para los equipos.
- Preguntar: Profundizar en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, esto fortalece la capacidad de análisis y resolución de problemas.
- Resumir: Es la mejor forma de chequear posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de cada uno.
- Ser flexible: Desarrollar la capacidad de cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos en las organizaciones, sin que esto genere conflictos de tipo individual de personalidad como en lo colectivo.
- Proactivo: Con iniciativa hacia la mejora, al logro. Tener una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio.
- Asertivo: Es la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo.
- Abierto a la crítica: Recibir la crítica, la información de retorno o feedback, como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como crítica o desvalorización personal. (Mata y Santana, 2017:15).

El miembro del equipo de trabajo, debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo para ser eficiente, más que eficaz. Por otra parte, se señala que:

Es muy frecuente oír hablar del individualismo como una forma de comportamiento en la cultura moderna, sin embargo, el individualismo es una ilusión. Todos están interconectados. Somos seres sociables. Intercambiamos energía, ternura, alegría, gratitud, impaciencia, rabia, insatisfacción, angustia, reflexión, en una palabra: vida. Todo eso somos y más; somos seres complejos, seres parecidos y a la vez tan distintos y sobre ello se fundamenta el trabajo y la productividad. (Mata y Santana, ob. cit)

La vida en grupo es inevitable, constantemente se forman equipos, ya sea para la diver-

sión, estudios, trabajo, entre otros. Entonces, es vital mantenerse juntos y desarrollar el sentido de "sí mismo", considerando la capacidad en cuanto a la "cooperación", sin dejar a un lado esa "adaptación". (Davis y Newstrom, 2017:42), señala que, al conformar equipos de trabajo, se producen una serie de aspectos que facilitan el funcionamiento es decir un verdadero equipo de trabajo, entre están se encuentran las siguientes: "Un objetivo común, interrelación, comunicación, liderazgo compartido, cohesión, solidaridad, identificación, lealtad, responsabilidades compartidas, confianza, compromiso mutuo, honestidad, respeto entre los miembros, cooperación, autoestima", (Davis y Newstrom, ob. cit).

Los miembros del equipo, entienden las metas porque participaron en su definición. Hay mucha discusión sobre la tarea y la mejor manera de lograrla. Cada persona se siente altamente involucrada, cada miembro siente que su aporte influye en el resultado total de lo siguiente:

- Un ambiente de confianza y apertura: el equipo crea un ambiente que permite a los miembros sentirse cómodos e informales. Confianza reemplaza a temores y las personas están dispuestas a tomar riesgos. Es un ambiente de crecimiento y aprendizaje con personas involucradas e interesadas.
- Comunicación abierta y honesta: los miembros del equipo sienten libertad para expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas. Se escuchan mutuamente, pueden expresar ideas sin ser criticados o avergonzados. Teniendo en cuenta que los conflictos y desacuerdos se perciben como naturales pero se resuelven. Se auto corrige mediante retroalimentación, indicando como la conducta de los miembros afecta al equipo en el logro de sus metas.
- Un sentido de pertenencia: existe compromiso hacia las acciones del equipo. Existe un sentido participativo y un alto nivel de involucramiento. La percepción: "Soy una parte importante del equipo, lo que hago hace una diferencia" se traduce en un alto nivel de compromiso que se siente orgullo en los logros del equipo.
- La diversidad se valora como oportunidad: los miembros se perciben como personas únicas con recursos evaluables. Se estimula la diversidad de opiniones, ideas y experiencias para evitar un pensamiento uniforme donde las diferencias son vistas como desviación de la norma. Se muestra la flexibilidad más esa sensibilidad hacia los demás.
- Se estimula la creatividad y la toma de riesgos: se estimula a los miembros del equipo tomar riesgos, experimentar soluciones diferentes. Los errores que se perciben como parte del proceso de aprendizaje. El mejoramiento continuo solamente se logra cuando se estimula a las personas intentar caminos nuevos y sugerir mejoras sin ser castigados.
- Habilidad para auto corrección: el equipo es capaz de mejorarse continuamente examinando sus procesos y prácticas. El equipo identifica periódicamente cuáles factores puedan interferir con sus operaciones.

- Interdependencia de los miembros: necesitan sus conocimientos, habilidades y recursos mutuos para conjuntamente producir algo que solos no podrían lograr tan bien.
- Toma de decisiones con base en consenso: en conjunto los miembros del equipo toman decisiones de alta calidad y éstas tienen la aceptación y el soporte del equipo entero para realizarlas.
- Liderazgo participativo: el líder no domina al grupo. Todo miembro es visto como recurso. Independientemente si se asigna el liderazgo a una persona específica o por rotación.

Hechas las consideraciones anteriores, escuchar a los miembros, crear un ambiente de confianza que apertura ese eliminar de temores, valorar diversidad, dar el ejemplo, comunicar el objetivo y misión al equipo, delegar, instruir, aconsejar, guiar, estimular la creatividad, tomar riesgos y mejoramiento continuo para todo por todos, compartir información, motivar, crear las condiciones para que las personas sean más capaces de hacer su trabajo, logrando servir al cliente más rápido y con calidad. En este sentido, existen una serie de actitudes que favorecen el funcionamiento en grupo, entre los cuales se mencionan a continuación:

1. Proactividad: Dar, generar respuestas, acciones, crear. No quedarse esperando que los demás actúen.
2. Sencillez: Aportar desde lo que se es y se sabe. Lo importante es contribuir, no sobresalir.
3. Optimismo: Siempre existe algo bueno que aprender.
4. Disposición: ¿Qué hay que hacer? No se puede perder tiempo y esfuerzo. Lo importante es crear soluciones.
5. Humor: Una sonrisa y buen ánimo.
6. Puntualidad: Aprovechar el tiempo a lo máximo.
7. Colaboración: Con la ayuda de todos y todas se logrará.
8. Comprensión: Tener la disposición para volver a ver y considerar posiciones. Perdonar.
9. Confianza: Se encuentra en las capacidades de sí mismo y en las de otras personas. (Davis y Newstrom, ob. cit),

Como repuesta a esta temática, el trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es empezar oportunamente para ser abierto, honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital, considerando también que es preciso puntualizar los roles funcionales de las personas que integran un

grupo. Las personas reaccionan a forma distinta ante los grupos que desempeñan diferentes roles en los mismos. La manera cómo reaccionan está determinada por su personalidad, por sus necesidades y por la forma como perciben sus relaciones con el grupo, así como también responden a las actitudes que el grupo asume con respecto a ellos.

Es preciso puntualizar, que toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; es decir formar un equipo de trabajo. Aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo. El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, acuerdo a habilidades con competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

Es evidente entonces, que el aumento de la complejidad, las tareas desempeñadas en las empresas hace cada vez más necesaria la integración de los individuos en equipos de trabajo, para mejorar y potenciar el rendimiento en las actividades individuales, como consecuencia del “efecto grupal” (“el todo es más que la suma de las partes”). La posibilidad de rentabilizar el trabajo en equipo requiere del desarrollo de una serie de cualidades individuales como: (comunicación, afectividad, empatía, inteligencia emocional, entre otros), que permitan llevar a cabo con la efectividad en tal tarea.

Ante todo, ya son muchos los empleados que piensan, que el trabajar en grupo supone un entorpecimiento para el desarrollo de las tareas individuales, pero tal circunstancia no tiene por qué reproducirse esa manera generalizada en todas las situaciones grupales. El funcionamiento de los grupos o equipos de trabajo se fundamentan también en principios colaborativos, cooperación y coordinación, que pueden ser fomentados.

Características del trabajo en equipo

Resulta oportuna, esperar tanto un cambio de perspectiva en la comprensión para aplicar los mecanismos que rigen el funcionamiento de los fenómenos grupales o colectivos, así como el desarrollo en las habilidades sociales para el manejo de equipos, en base a las dinámicas grupales llevadas a cabo durante las diferentes sesiones, la cual va a permitir posteriormente en las tareas habituales mejorar los niveles organizacionales y coordinación, así como el rendimiento de los equipos, por esta razón se describen las siguientes características:

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.

- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Dadas las condiciones que anteceden, aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Es de resaltar que existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos se pueden mencionar:

- Liderazgo efectivo, es decir, contar con un proceso de creación con una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes adscrito a la organización.
- Desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.
- Promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.
- Existencia de un ambiente de trabajo armónico, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes a los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

En esta disposición de postura, cabe considerar que existen cinco cuestiones a considerar en la formación de equipos como poner en práctica propuestas de aprendizaje colaborativo en la formación de equipos de trabajo, para que funcionen eficientemente y permitan el desarrollo del aprendizaje colaborativo. El aprendizaje colaborativo es aquél que se desarrolla a partir de propuestas de trabajo grupal. (Katzenbach y Smith, 1999:33).

Ante los escenarios delineados, se considera que si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante, intercediendo valores organizacionales como: Buenas comunicaciones interpersonales, el papel de todo dirigente y todo encargado de un equipo, es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo real para la comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

Un equipo concentrado en la tarea, se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función a lo programado. Definir la organización del equipo, deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas que impulsan y dan cumplimiento al funcionamiento efectivo de la organización, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las

funciones específicas para cada uno de los miembros, por esta razón, la siguiente manera:

- Establecer la situación, tema o problema a trabajar, es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

Interés por alcanzar el objetivo, debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

- Crear un clima democrático, es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto, el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.
- Ejercitar el consenso en la toma de decisiones, en la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.
- Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas, el último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.

Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan. En definitiva, estas premisas sobre el funcionamiento de los equipos conllevan a engranar funciones y roles hacia un desempeño en equipo.

Estrategias para fomentar el trabajo en equipo

Uno de los motivos, por el cual las grandes organizaciones del mundo hayan prosperado hasta convertirse en lo que son ahora, es la contribución que se espera al trabajar en equipo, que desde sus inicios fue tan competitivo y eficaz al grado de poder concretar las metas, los objetivos planteados buscando satisfacer las exigencias en este mundo laboral. Sin embargo, la contribución entre un equipo no es una tarea fácil, pues implica una serie de factores, características únicas y fundamentales para que pueda coordinarse, mantenerse un proyecto con tal magnitud. A continuación, se especifican algunas recomendaciones para propiciar la contribución o promoción del trabajo en equipo:

Identificar áreas de oportunidad. Si en el equipo hay alguien que no coopera de igual manera que los demás, es hostil, se queda rezagado o simplemente no quiere cooperar, habrá que investigar en privado con esa persona, observar a qué se debe su actitud para identificar si es buen elemento o no para el equipo y cuál es la mejor alternativa para él.

Promover la cohesión. Punto fundamental del trabajo en equipo, pues es el factor que mantiene unidos a todos, una buena manera de generarla y reforzarla es a través de actividades integradas, relajación y convivencia entre el equipo, ya sea dentro o fuera de la empresa.

Manifiestar la importancia de la comunicación. Hacer énfasis en que la importancia del grado, calidad, cantidad e intensidad comunicacional, determinando que es una buena manera para concientizar que esta es la mejor herramienta para acabar con los conflictos interpersonales y promover la libertad de expresión y el respeto mutuo.

Escuchar y ser escuchado. Que el equipo se sienta escuchado por su líder y el líder por su equipo es fundamental para la cohesión y la colaboración del mismo.

Incentivar al equipo. Puede lograrse a través de programas como “empleado del mes”, “empleado asertivo/comunicativo/cooperativo del mes” por medio de la votación de todo el equipo de trabajo, bonos extras, día extra de descanso, recompensas monetarias o sociales, celebración de cumpleaños, entre otros.

Fomentar un buen ambiente de trabajo. Un ambiente en el que se trabaje con gusto y no por necesidad o por obligación, pues es cuando el estrés sin obviar la presión empieza a invadir al equipo a bajar su rendimiento. Esto puede lograrse con actitudes de amabilidad, respeto, motivación, comprensión y armonía.

Gran líder, gran equipo. El trabajo en equipo implica un líder, y como institución debe de cuidar qué tipo de líderes trabajan en ella, pues los líderes autocráticos (los empleados sólo obedecen órdenes) no son competentes ni eficaces para que el equipo desarrolle todo su potencial, pues llegaría a disminuir el rendimiento de este tanto a nivel personal como a nivel interpersonal.

Trabajo en equipo y sistemas de gestión

La implementación del sistema de gestión, puede verse favorecida y enriquecida con el trabajo en equipo, pues ambos son conceptos complementarios brindando un aporte al éxito organizacional. Ambos aspectos además necesitan de un proceso de aprendizaje, mediante el cual los miembros de la organización adquieren los conocimientos y habilidades necesarios, no obviando que también lo requieren los sistemas de gestión, el compromiso direccional resulta indispensable para el sostenimiento en el proceso duradero de trabajo en equipo.

Tal como se observan las diferentes demostraciones, para llegar al trabajo en equipo, hay que pasar por un proceso de aprendizaje; y como todo, tenemos momentos muy satisfactorios, pero también momentos en donde podríamos dudar del valor en lo que estamos haciendo, para luego volver a esquemas de trabajo anteriores más tradicionales. Es comprensible, al recordar que la primera educación escolar, familiar, social hacía

énfasis en el “trabajar solo”, en la responsabilidad individual, para luego insertarnos en un mundo que clama por la integración y coordinación bajo destrezas.

Es indudable entonces, que la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, con el objeto de formar parte en un grupo trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. “Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo” (Parson, 2016:53). Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona en un N° 1 de área o empresa, la competencia trabajo en equipo no significa que sus subordinados serán pares, sino que operarán como equipo en su área-grupo.

Otro aspecto mejorable, en la relación entre el trabajo en equipo y el desarrollo de proyectos transversales que implican a toda la organización, como lo son las implementaciones sistemáticas de gestión, es el evitar o disminuir el efecto de la “territorialidad”, expresada habitualmente con frases como “esto es competencia mía” o “esto no me corresponde a mí”, mediante el cual se trata de no responsabilizarse de lo que está sucediendo.

Este problema, que se acentúa cuando existen proyectos en donde la participación se extiende a varias personas de varios equipos y las responsabilidades se asignan a más de dos personas. Lo importante es alcanzar la motivación, para conseguir el objetivo de forma compartida, desecharlo, realizar bien el trabajo, en función a las competencias personales, con sus virtudes y con sus defectos, con el estilo personal que cada persona aporta al equipo.

Es transcendental señalar, que quienes creen que un equipo de trabajo debe estar formado por personas conformas para pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas. Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas. Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levanta-dora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo. No hay lugar para el intolerante.

Si en la búsqueda de resultados, es un factor significativo en los equipos, éste se asienta, entre otros, en la competencia. Como dije, la competencia se asienta sobre dos ejes: la competencia como ser competente y competencia como factor de estímulo para mejorar la performance (el desempeño).

Estoy excluyendo, a sabiendas, la connotación negativa de la palabra competencia en cuanto se vincula con el capitalismo salvaje, deshumanización. Esta exclusión es al sólo efecto para intentar asignarle a la palabra una connotación motivacional. Es así como la competencia “juega en dos frentes”: un frente individual en cuanto al perfeccionamiento permanente delante del equipo, donde el objeto principal es buscar la mejora en sus métodos y en la motivación de los asistentes.

Para la competencia, se estimula la cooperación, el protagonismo, individual y del equipo. La cooperación es vista en cuanto a la potenciación de las individualidades con un desafío para superar los rendimientos anteriores. Se trata de un aspecto el vincular acciones, pero a la vez profesional con un reto para los integrantes. La creatividad del método, son factores indisolubles en la competencia de los equipos. Al mencionar el aprendizaje en equipo, se debe considerar algunas corrientes modernas en la administración que enuncian y postulan determinantes en pro del crecimiento y desarrollo organizacional y gerencial a través del trabajo en equipo.

Así como, no es la organización la que aprende sino sus integrantes, los equipos no aprenden sino sus integrantes. Este aprendizaje es continuo y se perfecciona si los integrantes del equipo indagan acerca de cómo aprenden. Resulta ser de circuito doble: está orientado a reflexionar sobre qué se aprende y también sobre cómo se aprende (el método que cada uno tiene para aprender). Condiciones que deben reunir los miembros del Equipo: Entre esas deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, se comprometen cada uno con su rol protagónico dentro de la organización, sin perder la noción del equipo. Para ello, tienen que reunir las siguientes características:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

Uno de los mayores problemas, que se presentan en todas las organizaciones, es el unir a un conjunto de personas para que cumplan con un propósito organizacional. Todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas entre otras series motivacionales diferentes. La función del administrador es consolidar esta variedad de expectativas en un bien común, buscando amalgamarlos en un equipo que sienta, viva el mismo horizonte soportado en un mecanismo de comunicación que fluya e irrigue todas las fibras del grupo.

Se trata de argumentar, que el "Trabajar en grupo, es realizar las cosas con un jefe que dirige e indica qué se debe hacer, cómo lo debe hacer y para cuándo se deben entregar los resultados, donde sus integrantes hacen lo que se les indica de manera separada e individual". (Parson, 2016:90). Para que las personas logren el éxito con la ejecución de sus tareas y cooperen con buena voluntad debe utilizarse el trabajo en equipo: "es un grupo de personas que trabajan logrando una meta común". Sin embargo, esto es mucho más.

A esta definición, debe agregarse un concepto bien importante: la sinergia. Un equipo es un grupo de personas que trabajan en forma sinérgica para lograr una meta común. Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo.

El trabajo en equipo, constituye una forma de abordar problemas que requieren una dinámica especial, caracterizada por la acción combinada de varias personas poseedoras de conocimientos particulares, que se articulan en un proceso de trabajo tendiente a la ejecución de tareas para alcanzar una meta u objetivo. La constitución de un equipo de trabajo depende de las características del problema o situación tratada, implementando estrategias que fomentan el trabajo en equipo:

- Hay que entregar toda la información, para que el equipo funcione. Debe brindarse toda la información requerida o indicar dónde o con quién hablar para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.
- Hay que generar un clima de trabajo agradable: Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos. En lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo.
- En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal, es decir, atención, respeto y comprensión del otro, así como una buena planificación de reuniones. También es importante recompensar los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "se está avanzando más rápido de lo que suponía".
- Definir claramente los tiempos para lograr la tarea: Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

Teoría sobre trabajo de equipo (2015)

Este enfoque, se afianza en el trabajo de equipo de auto rendimiento. Su propósito es considerar que tanta influencia ejercen en la productividad de los trabajadores con ciertas consideraciones apoyadas en las relaciones humanas donde el trabajador es un ente inteligente que no puede separar lo personal de lo laboral, esta premisa anteriormente se apoya en los siguientes principios: "confianza, atención a las relaciones humanas, relaciones sociales estrechas" (Parra, 2015:314). Se asume interpretar la cita de este autor, que el trabajo en equipo supone la facilitación, mejoramiento de la calidad y cantidad en el trabajo, constituyendo de esta manera a generar confianza en la institución mediante un ambiente de trabajo agradable.

En este precepto de opiniones, se puede colegir que los grupos influyen en el crecimiento o disminución de la productividad de allí su importancia en el funcionamiento de la organización. En el análisis del comportamiento del recurso humano, se parte de una convención que el individuo debe integrarse en la vida profesional, dentro de la organización en la cual desarrollara su actividad con otras personas, independientemente del tamaño de la organización a cualquier de estos grupos de manera voluntaria o por obligación profesional, presupone entrar en una dinámica interactiva con los demás miembros del grupo.

Cuando se habla de equipo de trabajo, se hace referencia al conjunto de personas que interactúan en la relación de una función asignada de manera permanente por la organización, como grupos formales enmarcados dentro de la estructura organizacional. Los equipos pueden ser de asesoría, por ejemplo: los círculos de calidad de los producto y servicio, los cuales son los autores regulados y creativos que se enmarca en un proyecto y desafío el cual está conformado por un alto nivel profesional y de acción negociable, estando estos dirigidos por altos mandos de especialización aplicando métodos y técnicas bajo destrezas determinadas de manera efectiva para alcanzar los objetivos. En todos los casos, los grupos se entienden como sistemas sociales complejos, intactos que deben ejecutar una serie de funciones múltiples e interdependiente sobre una variable de proyectos concurrentes.

En el mismo precepto, se deduce que ellos señalan la efectividad del equipo y el interés de la organización por el campo de los grupos está íntimamente ligado a los conceptos de productividad, efectividad y resultados. Por lo general, se considera que la tarea en grupo aumenta de modo significativo el rendimiento individual de cada miembro, no obviando que en la ejecución de una función que conviene distinguir entre: grupos que coactúan y grupos que interactúan.

Los primeros estudios experimentales, sobre los efectos de los equipos de trabajo, están referidos a establecer si el individuo ejecuta mejor el trabajo cuando lo hace solo que en presencia de los otros con los cuales coactúan. Es decir, cuando realiza su trabajo en forma individual, aunque con otras personas que realizan un trabajo igual o similar. Luego, investigación centro su estudio en la ejecución de la tarea en grupos interactivos, como los de análisis y solución de problemas los resultados sugieren que los grupos pueden ser superiores a los individuos.

Según Elton Mayo, (1926) y Kurt Lewin (1990), la productividad grupal, en grupos organizacionales que realizan tareas complejas, estas pueden ser consideradas como algo divisibles, compuestos de diferentes tareas pequeñas, cuando los resultados individuales en la ejecución de una tarea se combinan como tarea de grupo y surge esta tipología: Las tareas aditivas que se toman las contribuciones coordinadas por el individuo como producto del grupo, al aumentar el tamaño del mismo los individuos que desarrollan menos esfuerzos que cuando trabajan solos.

Todas estas disyuntivas, el cual señala que es cuando el producto del grupo se considera que es el resultado de uno como miembro, distintos miembros que pueden contribuir al

resultado del grupo, pero solo se toma la solución de uno en este caso exacto. No obviando las tareas conjuntivas que es el resultado de la ejecución del miembro del grupo que rinde menos se toma como un producto grupal, en este tipo de tareas se necesita un esfuerzo del grupo para adaptarse al nivel del individuo que peor lo hace.

Las organizaciones, son como un barco entrenado en la tormenta del cambio. En algunos procelosas, ya no basta tener un barco estructuralmente fuerte con un rumbo claro y un buen sistema de control. Es decir, ya no son suficientes las técnicas convencionales de gestión. Ahora hay que contar con la estrella de la creatividad organizacional que es lo que se busca en este libro texto.

VISIÓN DE GÉNERO

Está claro que, el género no se refiere simplemente a las mujeres o los hombres, sino a la forma en que sus cualidades, conductas e identidades se encuentran determinadas por el proceso de socialización.



EQUIDAD DE GÉNERO

- ✓ Trato imparcial de mujeres y hombres según sus necesidades respectivas
- ✓ Se determina un trato equitativo o con uno diferenciado pero que se considera equivalente por lo que se refiere a los derechos
- ✓ Los beneficios, las obligaciones y las posibilidades



GÉNERO

El género generalmente se asocia a la desigualdad tanto en el poder como en el acceso a las decisiones y los recursos.

PRINCIPIOS GERENCIALES

-  IGUALDAD
-  EQUIDAD
-  CULTURA
-  INTERRELACIÓN
-  PARTICIPACIÓN
-  PRESENTACIÓN
-  COMPROMISO
-  FORMACIÓN

Perspectivas del enfoque de género

Dentro del mismo, el contexto teórico que envuelve la actual investigación se destaca los referentes teóricos conceptuales del Género y su evolución, observándose que este término y su significado como se le conocen en la actualidad tiene sus inicios, tal como nos lo indica (Gaba, 2009:89), en la década de los 60 cuando se incluye en un marco más amplio sobre la búsqueda liberadora por parte de diversos grupos; que para los países subdesarrollados se trataría de la liberación en la tutela colonial, hacia los jóvenes respecto a las diferentes inhibiciones sociales, para las minorías la opresión en la cultura etnocentrista, finalmente en el caso de las mujeres, la liberación de un poder sexista.

Gaba (ob. Cit), en su investigación refleja aportes sobre la perspectiva de género a la teoría organizacional, destaca que los estudios de la Mujer surgen como rama académica del movimiento feminista en la década de los 60. Suele referirse a este momento como la segunda ola del feminismo, teniendo sus raíces a fin el siglo XIX (con el movimiento sufragista). En ella, el ingreso masivo de las mujeres a la universidad, se pudieron constituir ámbitos de acceso a espacios de aprendizaje, construcción y debate acerca del conocimiento en todas sus disciplinas.

59

Así pues, uno de los objetivos en la rama académica del feminismo es demostrar que el saber y la cultura no son neutros ni objetivos. Al tratarse de construcciones humanas, están íntimamente relacionados con los procesos económicos, sociales e históricos. El planteo central será entonces visualizar que los discursos más los saberes están contruidos desde un poder hegemónico masculino, pero presentados como discursos universales, lo cual se conoce como androcentrismo. Como se planteó anteriormente, el feminismo se encargó de señalar particularmente el androcentrismo, mientras otras ciencias denunciaban otros "centrismos" (ej.: la antropología y el etnocentrismo). De tal manera, las posiciones entre género se reivindican entonces como lo expresa (Barbera, 2003:28), al afirmar que:

La diferencia entre los géneros como algo positivo y revalorizan una cantidad de características asociadas a lo femenino e históricamente devaluadas, como la capacidad para la empatía, el cuidado, la maternidad, entre otras, ya que el orden simbólico existente es masculino (el saber, las ciencias, el lenguaje) y desde este orden simbólico han sido pensadas las mujeres, se tratará entonces de establecer un orden simbólico propio, independiente del masculino.

Ciertamente, con ello se pretende oponer estas dos posiciones de manera esquemática, lo que resulta en un ejercicio poco provechoso, ya que los puntos por los cuales se dife-

rencian no son simétricamente comparables. Por ejemplo, el feminismo de la igualdad hace especial hincapié en la obtención de derechos civiles y políticos iguales a los varones. El feminismo de la diferencia realiza una crítica importante, al plantear que al luchar por la igualdad hay también que revisar además debe tener una postura crítica frente a aquello que se quiere alcanzar.

En tal sentido, si bien generar igualdad frente a derechos civiles básicos es un objetivo a perseguir, es asimismo importante cuestionar a qué se está accediendo. Por ejemplo, los varones tendrían acceso privilegiado a determinados trabajos jerárquicos, mejor remunerados, pero en muchos casos implica largas horas de trabajo. La búsqueda de la igualdad, entonces, implica preguntarse por qué las mujeres no podrían acceder a los mismos puestos de trabajo, pero al mismo tiempo cuestionando la articulación con un sistema capitalista en la explotación que requiere trabajadores con una vida plena de actividades.

En esta disposición, argumenta (Marques, 2000:11), que ha mediado de los años 80 ya con dos décadas de desarrollo comenzaron a gestarse ciertas críticas a una perspectiva exclusiva en los estudios de la mujer, alegando entre otros puntos que se estaba reproduciendo el modelo objetado, produciendo conocimiento solo desde las mujeres y sin incluir una perspectiva más amplia. Aunque esto es correcto en algunos casos, cabe destacar que se trató de una instancia necesaria para la recuperación de las miradas en las mujeres sobre ciertos fenómenos de la realidad, que estuvo silenciada históricamente.

Pues bien, estos estudios argumentan según, Marques (ob. Cit), los hombres que responden a la interpelación de las mujeres, reflexionando acerca de su propia construcción de género y las consecuencias que acarrearán de la reubicación de las mujeres que es evidente que esto afecta su propia posición. Incluyendo esta postura es que entonces se redefine el campo como los estudios de género, aludiendo a que no se puede hacer referencia a la feminidad sin la masculinidad y vice-versa, ya que ambos pertenecen a un mismo y único sistema de género, articulando una dimensión relacional.

En cuanto a, los estudios de la Masculinidad muestran, por su lado, la construcción social mediante la igualdad de género. Así, este proceso de construcción socio-histórica implica dos caras; al respecto (Marques, ob. Cit), (p.38) plantea:

- a) Reducir las diferencias entre los varones y b) aumentar las diferencias con las mujeres.
- Algunas de las cuestiones abordadas desde esta perspectiva son el ejercicio de la paternidad, el lugar de la violencia, el rol del varón proveedor, entre otras. Y cuestionan asimismo el modelo masculino hegemónico, que no representa a todos los varones sino a un tipo particular: varón blanco, heterosexual, de clase media/alta

De modo que, muchos de estos estudios hicieron hincapié en los mandatos culturales del género masculino y el sufrimiento que genera también en los varones. Pues, tal planteamiento se ve sustentado por lo señalado por (Tajer, 2006), quien articuló la construcción en subjetividades masculinas tradicionales, ancladas en el rol de proveedor para la familia

(con exigentes criterios de éxito) con la vulnerabilidad frente a enfermedades cardiovasculares. Este sería uno de los “costos” de la hegemonía.

De manera reciente, en estudio realizado por (García y Valdivieso, 2009:65), se enfatiza que las mujeres han sido, pues, protagonistas destacadas en este proceso, en las acciones de calle, en la gestión de gobierno y en todas las iniciativas, alcanzando mayor presencia en la agenda pública. De modo que se destaca en este balance, que la política se ha feminizado y renovado, sin que esto implique que la mayor presencia de mujeres en los distintos espacios se exprese en avances en las cuotas de poder, ni que todas sus actuaciones estén guiadas por propósitos de igualdad de género.

En tal sentido, las autoras citadas consideran dicho periodo como una década de cambios significativos para la mujer su visión de género en la gerencia en el país; al respecto las mismas señalan que el inicio de este proceso se ubica en las iniciativas y movilizaciones que desarrolla como sector con necesidades específicas, desde el segundo semestre de 1999, en el marco de la convocatoria a la Asamblea Constituyente, con el objetivo que se incorporaran las nuevas generaciones de derechos contenidos en tratados y convenciones internacionales, para que la Constitución se redactara, como en efecto se hizo, con un lenguaje no sexista, que visibilizara a las mujeres y favoreciera la creación de un imaginario de equidad de género en el país.

De ahí, que (Barbera, 2003:31), exalta al género como un elemento constitutivo de las relaciones sociales, basado en las diferencias percibidas en una manera primaria de significar las relaciones de poder, es decir, se hace referencia, entonces a los roles, derechos, responsabilidades diferentes de los hombres y las mujeres, sin dejar a un lado la relación entre ellos. Está claro que, el género no se refiere simplemente a las mujeres o los hombres, sino a la forma en que sus cualidades, conductas e identidades se encuentran determinadas por el proceso de socialización. En efecto, el género generalmente se asocia a la desigualdad tanto en el poder como en el acceso a las decisiones y los recursos.

Según, lo enmarcado por (Gaba, ob. cit), considera que el primer antecedente del concepto de género, utilizado por los estudios se remonta a la obra de (Robert Stoller en 1968): “Sexo y Género”. Este médico psicoanalista investigó niños y niñas que habían nacido sin una definición clara del sexo anatómico (intersex), se mostró cómo la identidad de género estaba relacionada a la forma de cómo habían sido criados por sus padres (como niños o niñas), de manera que, muchas veces llegada la pubertad, si las características sexuales secundarias de uno u otro sexo se desarrollaban, el sentimiento en ser varón o mujer persistía de acuerdo a cómo habían sido criados y no a su sexo biológico.

Desde luego, que el concepto de género fue retomado por las feministas y modificado en gran medida, ya que para Stoller (ob. Cit), el género era el sexo psicológico en las personas. Sin embargo, sus investigaciones son invaluables dado que estableció el hecho de no existir una correlación directa entre el sexo biológico y la vivencia subjetiva de ser varón o mujer. En este sentido es que en primera instancia el concepto de género fue utilizado para referirse a algo no del orden de lo biológico, sino de lo psicosocial, cons-

truido e histórico visualizándose una oposición entre la categoría para el sexo, asociada a lo biológico y la de género, asociada a lo cultural.

En consecuencia, el género presenta algunos enfoques que son de relevancia para la presente investigación en particular al referir la forma en que este término es visto a la luz de la sociedad actual; así en principio se hace mención a la expresión Igualdad de género; definida por Postigo (2006), como la situación en la que mujeres, hombres tienen las mismas posibilidades, u oportunidades en la vida para acceder a recursos, bienes valiosos desde el punto de vista social para controlarlos. El objetivo no es tanto que mujeres, hombres sean iguales, sino conseguir que unos u otros tengan las mismas oportunidades en la vida.

De hecho, que para lograrlo a veces es necesario potenciar la capacidad de los grupos que tienen un acceso limitado a los recursos, o bien crear esa capacidad. Por ejemplo, en las medidas posibles es facilitar servicios de guardería para los niños a fin de que las mujeres puedan participar en los talleres formativos junto con los hombres. Otra posibilidad es facilitar créditos a las mujeres del medio rural, dado que su acceso a los recursos productivos es limitado, o bien establecer programas educativos para los niños y niñas, donde su asistencia a la escuela es escasa

Este análisis, hace mención a la equidad de género, la cual es definida por; Postigo (ob. Cit), como el trato imparcial de mujeres y hombres según sus necesidades respectivas, ya sea con un trato equitativo o con uno diferenciado pero que se considera equivalente por lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones más las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, el objetivo lograra la equidad de género, a menudo exige la incorporación de medidas específicas para compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres.

En relación a ello, se incorpora el enfoque conceptual de la perspectiva de género; destacándose al respecto a Postigo (ob. Cit); el cual aclara que, en los movimientos organizacionales feministas, en las ordenaciones ciudadanas y también en los organismos públicos e internacionales, se desarrolla una visión explicativa y alternativa en lo que acontece en el orden de géneros. A esta visión analítica encauzada hacia la acción institucional, civil se le conoce, precisamente, como Perspectiva o enfoque de Género. Ya se acepta que quien se ubica en esa perspectiva hace referencia a la concepción que sintetiza las teorías sin obviar las filosofías liberadoras desarrolladas a partir de las contribuciones feministas a la cultura y a la política.

De modo que, la Perspectiva de Género permite entonces; enfocar, analizar, comprender las características que definen a mujeres y hombres de manera específica, así como sus semejanzas en sus diferencias. Desde esa perspectiva se analizan las posibilidades vitales de unas u otros, el sentido de sus vidas, sus expectativas, oportunidades, las complejas y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros; también los conflictos institucionales que de manera cotidiana deben encarar, las múltiples maneras en que lo hacen. Es allí, la importancia que tiene el hecho de contabilizar los recursos, la capacidad

en la acción de mujeres y hombres para enfrentar las dificultades de la vida y realizar sus propósitos.

Se explica, que la autora de este trabajo de grado, observa que el género se relaciona con todos los aspectos de la vida económica, social, cotidiana y privada de los individuos, así como también determina las características, funciones dependiendo del sexo o de la percepción que la sociedad tiene de él. De igual manera; se relaciona con los rasgos cambiantes a lo largo de la historia en las relaciones sociales, donde las diferencias presentadas en ambos sexos al tener en cuenta el mismo, inculcando la percepción que tienen las distintas sociedades acerca de la diversidad, preferencias con capacidades entre los mismos. Por lo tanto, las disimilitudes en materia de género varían según las culturas y cambian a través del tiempo para responder a las transformaciones ante la sociedad.

En la misma forma, se agrega que todas estas relaciones de género pueden ser definidas como los modos en que las culturas asignan las funciones, responsabilidades distintas a la mujer y al hombre en la sociedad, es por tal razón que al estudiar los valores deseados por unos u otros se plantean nuevas formas, enfoques en las que pueden ser desarrolladas estas relaciones. Una de ellas es la existente entre el Género y los Estilos Gerenciales. Se trata de una dimensión históricamente construida, que asigna roles, espacios, características e identidades diferentes a ambos sexos en función a su sexo biológico, de acuerdo al modelo de relaciones dominante en el marco organizacional.

Los estilos de gestión según el género, se resalta que no han sido tratados de manera abundante, ya que siempre se ha considerado como líder de una gestión a representantes masculinos, por lo que el estudio de mujeres líderes no cuenta con muchos antecedentes; se cree que la mejor forma de conocer cómo dirigen y gestionan las mujeres, es respondiendo a la pregunta cómo administran y tramitan los hombres. Incluso, para satisfacer las premisas antes escritas, se trae a referencia los principios administrativos de un hombre y de una mujer que Henry Mintzberg, (1973), y Sally Helgesen, (1990), citados en (Alcaida, 2002), quienes respectivamente sostienen lo resumido en el siguiente cuadro:

Tabla I. Principios gerenciales con enfoque de genero

Principios de dirección masculina	Principios de dirección femenina
1. Los directivos prefieren trabajar sin descanso, sin interrupciones durante su jornada de trabajo.	1. Las mujeres trabajan de prisa, pero con descansos programados a lo largo del día.
2. Tratan de evitar que sus jornadas sean interrumpidas. Emplean a sus secretarías como "escudo".	2. Las mujeres no consideran a las tareas y los encuentros no programados como interrupciones.
3. Emplean poco tiempo en actividades no relacionadas directamente con su trabajo, Ejm. actividades familiares.	3. Dedicar tiempo a actividades no relacionadas directamente con su trabajo,
4. Sienten preferencia por los contactos personales. El correo es una carga que delegan a las secretarías.	4. Las mujeres prefieren los encuentros y contactos personales, pero programan tiempo para responder al correo.
5. Mantienen una compleja red de relaciones con gente fuera de la organización, como medio para obtener información.	5. Mantienen una compleja red de relaciones con gente de fuera de sus organizaciones.

6. Inmersos en la necesidad que su empresa funcione, les falta tiempo para la reflexión.	6. Se centran en la "ecología" del liderazgo. Le preocupa el largo plazo, su visión es más amplia.
7. Se identifican con su trabajo. Les preocupa su prestigio.	7. Consideran sus propias identidades como completas y polifacéticas. Juegan el papel que les corresponde según el momento.
8. Tienen dificultades en distribuir la información, porque la consideran como su principal fuente de poder.	8. Programan tiempo para distribuir la información, pueden delegar porque se consideran el centro de la red.

Fuente: Alcaida (2002).

En relación al esquema presentado en el cuadro anterior, resulta válido considerar de estar consciente que estos elementos han sido escritos en épocas distintas, más sin embargo; algunas de las diferencias son consecuencia a los diferentes cambios producidos en los principios, estilos de dirección y que se encuentra en plena vigencia, lo cual se agrega que (Mintzberg, citado por Alcaida, 2002), para concluir con estos principios, estudió detenidamente el comportamiento de cinco directivos hombres, durante varios días de jornada laboral; lo que cambió las ideas de la gente sobre la dirección.

Pues, estos elementos mostrados en el cuadro n°1, dejan entrever que, cuando los hombres dirigen y gestionan, consideran como lo más importante el terminar las tareas, el logro de las metas. No les interesa el cómo hacer las cosas. Para ellos el trabajo es sólo un medio para lograr un fin. Como se puede denotar, al lado de términos "neutrales" como los contactos, decisiones, interpersonal, empresa; hay actitudes "emocionales" profundas como la interrupción, usurpación, protección, sobre-carga, escudo y el dilema en la delegación.

Cabe resaltar, además lo referido por Alcaida (ob. Cit), al dejar en claro, como una forma de dar mayor relevancia a la investigación que el estudio se hizo a cinco directivos con éxito, es decir satisfechos de su trabajo, a los que por lo visto les importa el triunfo, el logro, la meta, el trabajo excesivo, sacrificio del tiempo para la familia, imposibilidad en desarrollarse personalmente, aislamiento intelectual, el dedicarse a apagar fuegos, porque consideran que todo esto es parte del precio que hay que pagar por seguir el juego.

Es cierto, en relación a el cómo dirigen y gestionan las mujeres se determina que la creencia que la mujer carece de cualidades de líder, porque la feminidad ha sido estereotipada como dependiente, sumisa y confortante, será dejada a un lado, más aún si se considera al liderazgo como un proceso en el que el líder se moviliza para satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus seguidores, es desde esta perspectiva que las mujeres empezarán a ser reconocidas como líderes. Por tal motivo los hombres tendrán que cambiar su estilo de liderazgo. (Alcaida, ob. cit)

De manera que, para las mujeres el trabajo y las personas no son un medio para alcanzar un puesto. Son un fin en sí mismos. En la misma línea, (Thérèse, 2000:121) definen el estilo de dirección que predomina en las mujeres como: abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y per-

suasivo. De igual manera enfatiza que poseen cualidades femeninas como la capacidad de establecer relaciones con toda una aptitud para trabajar en equipo, que son valiosas en una atmósfera de gestión empresarial más cooperativa e innovadora.

En relación al liderazgo, este es considerado por Batista y (Bermúdez, 2009), como la capacidad que tiene una persona para influir en un grupo con la finalidad de que alcance metas, es decir, el liderazgo desempeña un papel central en el comportamiento, se encuentra estrechamente relacionado con la motivación, pues al entender ésta última se tiene una mejor visión con respecto a lo que las personas desean y por qué actúan como lo hacen. A este respecto, los líderes efectivos pueden tratar con distintos propósitos, la eficacia estará dada por el cumplimiento de estos objetivos; distinguiéndose desde el punto de vista del rendimiento, crecimiento en el desarrollo personal.

El autor (Reig, 2004:58), plantea el liderazgo como la capacidad que tiene un individuo de influir en otros, lo que supone debe existir una persona guía y otra guiada, la existencia de más de una dirección que ya ha sido visualizada, elegida por el líder, además el seguidor acepta ser encaminado hacia donde el guía ha elegido; existiendo las distintas formas de gestión, dependiendo de quién guíe. Pues bien, en los principios de Gestión de las Mujeres señalado en (Alcaida, ob. Cit), se centró el estudio en el trabajo de cuatro líderes mujeres, que incluye a dos directivas empresarias; en el que no sólo consideró el aspecto laboral, sino también el familiar, biográfico, llegando inclusive a ocuparse de cómo visten estas líderes.

Así, al analizar lo planteado en el cuadro nº 1, en relación a este estudio se puede observar cómo se muestran características interrelacionadas, que refuerzan unas a otras, dentro de este marco se hace notar las palabras que usan las mujeres como: interacción, conducta, compromiso, entre otras; que se centran más en el proceso de las relaciones, que en terminar las cosas. Para las mujeres el trabajo y las personas no son un medio para alcanzar un puesto. Son un fin en sí mismos. De igual manera (Alcaida, ob. Cit), define el estilo de dirección en las mujeres como: abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo.

Se agrega, en relación a las consideraciones teóricas del tema en estudio, el hecho que existen además de las mencionadas un cumulo de teorías, basamentos que complementan tales apreciaciones y en función de ello se puede hacer referencia a otros estudios que van en la misma dirección, así mismo, al considerar la afirmación según (Sánchez, 2000:28), cuando al referirse a la manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres, formula la tesis que las mujeres tienen un estilo de dirección diferente al de los hombres.

Estos estilos argumentados anteriormente, se determinan durante el trabajo específico que desarrollan las mujeres en los mismos términos en la asimilación de las diferencias entre los sexos, comprendiendo que es ventajoso promover una síntesis idónea con rasgos masculinos sumando a lo femeninos en el campo administrativo de mando, para afrontar la aguda competencia que impone el mercado mundial. Teniendo en cuenta estos estu-

dios se considera que actualmente las instituciones necesitan para la participación de las competencias y capacidades que tanto las mujeres como los hombres pueden ofrecer.

Contexto teórico y tendencias de los criterios de género en la gerencia estratégica

A partir, de entender la categoría de género como un elemento constitutivo de las relaciones sociales y a la perspectiva de género como el marco conceptual, como el instrumento de análisis de las mismas es indudable que su incorporación es esencial, en primer término, para asegurar la pertinencia del diseño y la gestión de todas las políticas sociales. Ahora bien, las relaciones sociales se juegan en los espacios públicos y privados. Estos espacios están permeados por factores de poder político, económico que estructuran definiendo un orden y unas relaciones sociales de género. De manera similar se estructuran otras relaciones sociales, según sea esa clase social, que interactúan con las relaciones de género, incrementando las desigualdades.

A su vez, las relaciones de género interactuando con las exigencias para ese condicionamientos productivos y económicos, se expresan en la división sexual del trabajo, ya que el mercado ha reservado a las mujeres, pero también a los indígenas, personas de color, etc. los puntos más alejados del poder de decisión prolongadas los hábitos hogareños, adjudicándole las tareas asimilables y por ende las más escasamente valoradas. Sin duda esto ha ido cambiando fuertemente en las dos últimas décadas vinculado con el exponencial crecimiento educativo de las mujeres también porque desde el poder público y político se han estado impulsando criterios de equidad en el acceso para la distribución de los recursos. De todos modos, el acceso femenino, de las personas pertenecientes a otras etnias con culturas distintas a las predominantes, aún sigue siendo muy limitado.

En concordancia, si hay espacios de poder determinados y contruidos socialmente, también los hay de poder en las personas sin obviar en el colectivo para revertir aquello que parece estar dado como un hecho natural. Vale entonces tener siempre presente que reconocer el carácter relacional del género, su índole cultural e histórica en su condición de proceso de elaboración cotidiana es lo que permite su revisión en la modificación mediante la participación de mujeres y varones a través de la complementación entre políticas, estrategias colectivas e individuales. Es un proceso lento, con avances y retrocesos, pero la historia de los dos últimos siglos demuestra que es posible.

Al mismo tiempo, (García, 2004:4), en su artículo "Las mujeres y el enfoque de género en las teorías disciplinarias de la gerencia", considera que los criterios de género en la Gerencia, aparecen como parte de un proceso de aportes que se han dado progresivamente desde diferentes prácticas, vertientes conceptuales, en un contexto particular dominado por la tradición teórica del pensamiento administrativista, en el cual las tendencias y escuelas dominantes, no se vinculan, al menos explícitamente, con el interés por las diferencias de género, tal como lo demuestran, aun cuando sea muy sintéticamente, los rasgos de ese marco teórico, las características del momento histórico.

En semejante representación, algo semejante con sentido enriquecedor, se puede decir de la propuesta de (Senge, 1990:131), recogida en su obra fundamental: La Quinta Disciplina. En ella, plantea que el éxito de las organizaciones responde a su conformación como organizaciones orientadas al aprendizaje continuo, para responder eficientemente a los cambios permanentes y desarrollar la capacidad de crear su futuro. La construcción de organizaciones con capacidad de aprendizaje implica estimular en las personas una manera de pensar en términos sistémicos, desarrollar igualmente su maestría personal, así como reconocer los modelos mentales que dirigen o son referencia de sus acciones a fin de que sean capaces de manejarlos y reestructurarlos si fuese necesario.

Poco después, se publica la obra de (Hammer y Champy, 1995:32), quienes lanzaron el reto de la Reingeniería de Negocios, uno de los últimos grandes enfoques en las disciplinas de la Administración de Empresas en el siglo XX. Los principios esenciales de la Reingeniería de Negocios, se encierran en la expresión clave de esta propuesta: reinventar la empresa o comenzar de nuevo. El conjunto de técnicas que se pueden emplear para reinventar el negocio constituye el corpus de la Reingeniería. Este enfoque representa un horizonte conceptual y técnico creado para mantener la vida de las organizaciones industriales. Como en casos anteriores, sus principios, técnicas están siendo rápidamente extrapolados a otros ámbitos organizacionales, con creciente éxito.

Ciertamente, se observan cambios profundos y acelerados, el ambiente intelectual en este campo se caracterizó en los últimos tiempos por el mutuo enriquecimiento, complementación de las propuestas, la emergencia de un amplio abanico de posibilidades técnicas que permiten buscar solución a una gran variedad de situaciones y problemas. Es este el contexto que, en lo teórico en la mayoría de las prácticas gerenciales, enfrenta el esfuerzo de consolidar como una opción de ruptura, la Gerencia con perspectiva de Género. Sin embargo, todavía para la Teoría Gerencial, las diferencias sexuales son irrelevantes.

Por eso, que en la actualidad el interés de configurar un nuevo paradigma de la gestión gerencial involucra en sí mismo un redimensionamiento del sentido del poder en algunos aspectos, le está dando mayores posibilidades a la legitimación del empleo de criterios de género como un apoyo importante para esa nueva alternativa. Las investigaciones cada vez más numerosas sobre los comportamientos de hombres y mujeres en la gerencia, han demostrado la supervivencia de procedimientos, prácticas discriminatorias y desventajas basadas en el sexo, contra las mujeres, aun en las que ocupan las más altas posiciones gerenciales.

Parte del salto cualitativo que deberá hacer la gerencia en el siglo XXI, vista como la gerencia ejercida mediante estrategias; será hacerse sensible a los criterios de género y no quedar como pretenden algunos desarrollos, en la simple incorporación con los rasgos femeninos en la práctica funcional, que a la larga seguirá estando dirigida a favorecer intereses, valores de una cultura más la sociedad basada claramente en un ethos masculino, que admite y justifica la discriminación.

En este desglose de contexto, conviene advertir que los adelantos que han incorporado rasgos de los comportamientos femeninos al estilo gerencial más contemporáneo, no

pueden ser considerados, en sentido estricto, como enfoques de género inclusivos o sensibles al género, ni tampoco son respuestas en esa vía las experiencias formativas de gerentes que están introduciendo en los programas componentes que apuntan a la consideración parcial de tales criterios, tal como ocurre, por ejemplo, con los cursos de capacitación sobre condiciones femeninas requeridas para el desempeño gerencial exitoso.

Al respecto, (Gomáriz, 2003:10), considera que estas iniciativas están relacionadas con el espíritu y los nuevos paradigmas que ha favorecido el cambio época. En tal sentido, no hay duda que los cambios de todo tipo que se produjeron en el último tercio del Siglo XX, crearon requerimientos sobre la práctica gerencial, los cuales surgieron respuestas importantes como las que se dieron a partir de la emergencia en la Gerencia de Calidad; las cuales exige e impone un entorno competitivo cada vez más dinámico y globalizado, con la finalidad de obtener mejoras para la forma continua en los procesos organizacionales.

Por supuesto, de lo anterior; se desprende que la transformación, la turbulencia, inestabilidad, incertidumbre, son los tonos que marcan un cambio de época que afecta a la totalidad, en todos los planos, y donde lo universal se diluye ante el reclamo paradójico en las multiplicidades que demandan su derecho al protagonismo, a la atención, presencia y opinión. El espíritu de estos tiempos está fuertemente impregnado por la reivindicación en la multiplicidad sin obviar la diferencia, frente a los valores de alcance universal que se han heredado como paradigma ético del pasado.

Para comprender, mejor el contexto en el que se abre paso la adopción explícita o no de criterios de género en la gerencia estratégica, es necesario tener claros los alcances del cambio en la época (tecnológico, comunicaciones, sistemas políticos, textura relacional de las sociedades, géneros, teorías, disciplinas científicas, filosofía, base ecológica, modos de saber, conocer, entre otros.) y los nuevos referentes que ha venido planteando la gerencia.

Indisputablemente, es en ese contexto donde se pueden entender las demandas muy diversas que es posible registrar respecto a la gestión gerencial que es ese pluralismo lo que permite entender que la gerencia, como disciplina y práctica, se haya convertido progresivamente en un proceso abierto que, a partir de una matriz básica en criterios centrales, es capaz de dar respuesta a todas estas necesidades organizacionales, adecuadas a las particularidades propias para la naturaleza, actores y contenidos del área de que se trate. Así pues, el éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, así como también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida del desempeño gerencial existente en la empresa.

De acuerdo, a la breve síntesis precedente es necesario destacar, que en ningún manual o reflexión actual sobre la evolución del pensamiento gerencial se reseñan los aportes o contribuciones que se vienen dando, desde hace más de veinte años, en materia de análisis con criterios que planteen la validez y/o pertinencia del examen de las diferencias en género reflejados en este complejo mundo de la gerencia estratégica. Si bien, como se puede apreciar en los planteamientos señalados, la aplicación de tales criterios se ha ido incorporando parcial, tangencialmente en algunas visiones de las disciplinas y prác-

ticas gerenciales; el discurso gerencial dominante, reseñado brevemente en los párrafos anteriores, no ha incorporado estos esfuerzos como una opción válida comparable a los planteamientos citados.

Cultura del género

La cultura de género, es el conjunto de atributos cultural e históricamente determinados que caracterizan y definen la condición genérica (masculina y femenina), donde se observa la manera contrastada; es decir, aquellos elementos que determinan la manera de interpretar la distinción masculina -femenino, que se manifiestan en dos planos (Crawford, 2006:81):

- El género como un proceso dinámico de representación de lo que significa ser hombre o mujer: Se va construyendo a partir del transcurso de las situaciones de la vida diaria. Así, los papeles, discursos y prácticas relacionadas con el género determinan los procesos de socialización que se vive enmarcando las bases sobre las cuales crea modelos y relaciones de género.
- - El género como una característica de la identidad y actitudes personales: Se trata del conjunto de expectativas, creencias que se encuentran asociadas a modelos más o menos consensuados de lo que significa ser hombre o mujer en una cultura determinada.

Desde esta apariencia, en función a lo expuesto por Crawford, (ob. Cit) se interpreta que ambos sexos van elaborando y manifestando su manera de alcanzar la cultura de género en función a estos dos planos; en cada uno de ellos se identifican determinados recursos culturales, que son los que van configurando la "construcción personal" en cuanto a la cultura de género aceptando las tradiciones adquiridas para las generaciones anteriores, cómo se adquieren los valores, y se construyen los discursos.

Intrínsecamente, la cultura del género femenino se sitúa la división social del trabajo, pues en base a esta se ubica a la mujer en una esfera- la doméstica- un espacio que no es socialmente valorado, y al hombre en otra - la pública- un área socialmente valorada. (Aguirre, 2000:100). Esta adjudicación para el hombre a la esfera pública coloca de inmediato a éste en roles que generan acceso directo a los recursos materiales. No así a la mujer, quien queda reducida al trabajo del hogar, la crianza de los hijos, entre otros. Dichas tareas no tienen un reconocimiento social ni recompensas. Es por esta situación (tradicional) que algunos autores plantean que las mujeres dependen de sus maridos para acceder a bienes materiales, cuando esto sucede ellas retribuyen ofreciendo cuidado y obediencia. (Saltzman, 2005:99).

De tal forma, se asocia al género femenino con ciertas tipologías donde las mujeres se caracterizan por ser débil, inactiva, emotiva, expresiva; aspectos estos que se aprenden mediante los procesos de socialización, transmitiéndose de una generación a otra. Ya con la globalización la mujer se ha ido incorporando al mercado laboral en manera genera-

lizada, trayendo cambios sobre la configuración familiar, en la dinámica que enmarcan, pero no logró cambiar el hecho de que ellas sigan desarrollando sus roles tradicionales, es decir, el cuidado del hogar y de sus integrantes.

Sin embargo, (Aguirre, ob. cit), exalta que no se redistribuyen las tareas y responsabilidades, sino que las mujeres ven sobrecargadas sus tareas. Los cuidados, entendidos como la “provisión diaria para la atención social, física, síquica, y emocional a las personas”. Es la base en que se sustenta uno de los prejuicios más importantes en relación al género, esto es, pensar que ellas están dotadas naturalmente a realizar este tipo de tareas. La posición del sexo femenino es definida en base a su capacidad, brindando cuidados cumpliendo con este papel más allá del costo personal que ello implique, es decir, aun cuando esto modifique su comodidad personal.

Desde, la postura de (Aguirre, ob. Cit), destaca que el sexo femenino identifica su bienestar con el del hogar, olvidando todo aquello que hace a su realización personal. Esta limitación a la esfera privada, la reproducción y la vida familiar ha tenido influencia en el hecho de que las mujeres se desenvuelvan en ocupaciones que tengan que ver con el hogar. Educación de los niños, salud, higiene, entre otras. Funciones planteadas según el sexo y se reproducen culturalmente a través de los procesos de socialización. El mismo comienza tempranamente desde el seno del hogar, pero la sociedad presenta otras instituciones que se encargan también de esta tarea a lo largo de la vida de las personas. (Fassler, 2006:77).

Aspectos relevantes sobre organismos públicos

En consideración a los referentes epistemológicos relacionados con el tema bajo estudio, es significativo realizar un bosquejo en cuanto a los aspectos ligados con la Institución y/u organismo público, siendo este una entidad de Derecho público dependiente de la Administración General del Estado Venezolano, las cuales posee personalidad jurídica pública diferenciada, patrimonio y tesorería propia, así como autonomía de gestión en los términos que la Ley prevea. Por lo que respecta a (Gaba, 2009:45), la cual resalta en los términos siguientes que:

La institución es, antes que nada, una formación de la sociedad y de la cultura, se opone a lo establecido por la naturaleza, es el conjunto de las formas y las estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre: regula las relaciones, es preexistente y se impone a la sociedad: se inscribe en la permanencia. Es decir que la palabra Institución, en su sentido más amplio, hace referencia a las normas, valores, lenguaje y formas de hacer las cosas.

Destaca el autor citado, que no debe considerarse a las instituciones como una instancia o un nivel de una formación social determinada. Por tal motivo, se define por su transversalidad, es decir, que atraviesa todas las formaciones sociales. No se le puede considerar solo como un nivel ya que está presente en todos los niveles. Suele referirse también como instituciones a la familia, la educación, la justicia, el estado, entre otras.

De la misma condición, (Gaba, ob, cit), enfatiza que la organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones para la interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades en una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. Se articula con la Institución mediante la transversalidad, lo que significa que aquello que existe en la sociedad global, los modos de hacer, de pensar, de significar, se instituyen en la vida de los participantes adscrito a las organizaciones.

La organización, es un lugar de transversalidad, es por ello que todas las instituciones como las relaciones instituidas para la producción, educación, salud, sexualidad, justicia. La misma se materializa en su estructura cuyos elementos pueden agruparse en tres dominios a saber: (a) Dominio de las relaciones entre los participantes por un sistema de roles. (b) Dominio de los propósitos, en el cual se expresa la intencionalidad de la organización. (c) Dominio de las capacidades existentes, recursos, memorias, tecnología, y cultura, Entre otros.

Podríamos resumir a continuación, que la racionalidad es el criterio privilegiado en el dominio de los propósitos, el uso del poder distingue el dominio de las relaciones y la idea del usufructo o utilidad en los recursos el dominio de las capacidades. Las crisis se manifiestan en el dominio de las relaciones, aunque su origen puede estar en cualquiera de los otros dominios. Sin embargo, el autor sostiene que su abordaje y resolución pasa siempre por trabajar los modos de relación entre las personas. Argumentando, además, que todo análisis e intervención organizacional debe tener en cuenta la transversalidad de los procesos institucionales.

Se ha verificado, en cuanto a la terminología de empresa se puede abstraer que es un tipo de organización específica, como el tipo económico, la cual combina los factores productivos para generar bienes o servicios que, en principio son necesarios para que una sociedad satisfaga sus necesidades. Es decir que todas las empresas tienen un fin económico, siendo uno de sus objetivos es maximizar las ganancias. Gran parte los aspectos analizados en este trabajo consideran a las organizaciones en general, pero debe reconocerse que la mayoría de los ejemplos y situaciones concretas planteadas hacen referencia a las empresas, como tipo específico para la organización. En este sentido, (Chiavenato, 2000:128), define a la empresa, como:

Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) para alcanzar determinados fines comunes, la cual está conformada por un conjunto de elementos que actúan e interactúan de forma dinámica entre sí con la finalidad de lograr uno o más objetivos

Ocasión precisa, para señalar que éste debe ser creado, desarrollado y comunicado adecuadamente a los integrantes de la empresa, tal forma que todos conozcan cómo funciona el sistema en el que son parte activa. Sin duda, la empresa implica un ciclo de vida que requiere ser bien manejado para su continuidad y que es construida por conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman

En relación, a las empresas públicas el autor Chiavenato (ob. cit.), nos refiere que estas son creadas por el gobierno para prestar servicios públicos; es decir, son todas aquellas entidades que pertenecen al Estado y tienen personalidad jurídica, patrimonio bajo un régimen jurídico propio. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación o forma jurídica. El Estado invierte su capital para su desarrollo con la finalidad de buscar el bienestar social en una nación. Dentro de sus principales características, enfatizadas dicho autor se encuentran las siguientes:

- Su capital pertenece al Estado.
- Buscan satisfacer una necesidad de carácter social.
- Pueden tener o no beneficios económicos.
- Representa al sector público de la economía.
- Es un medio usado por el Estado para intervenir en la economía.
- Su poder económico es grande, no solo en lo monetario, sino que promueve mayor participación del estado en la generación del producto interno bruto (PIB).
- Genera mayor número de puestos de trabajos directos.
- Establece alianzas con sectores productivos privados importantes.

De igual manera, en lo que se refiere, a su creación y funcionamiento Chiavenato (ob. Cit), brinda una serie de pasos importantes a citar:

1. Conformación: Integrada por organismos del Estado que hacen parte del quehacer político, esto quiere decir que la podrían integrar desde la presidencia de la república hasta entes parroquiales.
2. Régimen legal: Sus actos están monitoreados y regidos de acuerdo con las leyes de funciones públicas. Actualmente todos se encaminan y se proyectan a la creación de un modelo socialista que responda a los intereses de los más necesitados, partiendo de los principios democráticos de participación y protagonismo.
3. Medición de resultados: No se miden a partir de la plusvalía o utilidad, sino a partir del efecto operativo e influencia que ha tenido dentro de las comunidades. La contraloría social, ente propio de este nuevo modelo, se encarga de disponer del grado de calidad de los programas y proyectos de la empresa pública.
4. Relación entre inversión y resultados: No hay relación entre inversión y utilidades, lo importante es saber el grado de bienestar y satisfacción del pueblo. Las Empresas de

producción social son muestra fiel de esto, pues a partir del excedente de la inversión, se destina un fondo destinado a satisfacer las necesidades de la población en general.

5. Mercado y precio: no hay mercado con precios, cuyo precio se regule. Aquí lo importante es el buen servicio al pueblo y, en caso de ser cobrado algún servicio, dejarlo al menor costo.
6. Control: Las empresas están sometidas al control social, organizado entre los mismos ciudadanos y ciudadanas o sectores vinculados a la procuraduría y defensoría del pueblo.
7. Régimen laboral público: Está regido por la ley de funcionarios públicos, el puesto de trabajo se da por nombramiento y la relación laboral se da por adhesión.
8. Duración: No puede suspender sus actividades por ningún funcionario a su cargo, sólo la ley está autorizada para tales fines.

Por supuesto, que las empresas públicas también están regidas por una administración, cuyo órgano encargado como se hizo mención es el Estado a través del poder legislativo. La Asamblea Nacional discute reglamentos y leyes, aprueba presupuestos, proyectos y programas. El ejecútase lo da el poder ejecutivo. Dentro de las funciones de la administración pública, la ciencia del Derecho distingue las siguientes:

- Naturaleza del órgano: Aquí la función social se considera de orden público, con la intervención de una autoridad soberana.
- El fin buscado: Es muy antiguo y de mayor simplicidad. Data del derecho romano.
- La fuente inmediata: Toma en cuenta el medio jurídico del que emana el acto administrativo.

En cuanto, a los criterios distintivos de la administración de Empresas Públicas, destaca (Chiavenato, 2009), que dentro de la ciencia del Derecho suelen proponerse tres criterios fundamentales para distinguir una función propia de administración pública:

- La Naturaleza del Órgano: Según esta teoría, una función social debe considerarse de orden público, cuando interviene en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter.
- El Fin Buscado: Este criterio es quizás el más antiguo y de mayor simplicidad. Tiene su origen en la República de Roma.
- La Fuente Inmediata: Este último criterio mira al medio jurídico del que emana el acto administrativo. Cuando este deriva inmediatamente de la ley, sin necesidad ninguna de aceptación o convenio, sino que aquella se impone unilateralmente por la autoridad a sus súbditos, es evidente que se trata de un acto de administración pública.

Los organismos públicos, como se observa, mantienen características propias que los diferencian de las demás organizaciones, sean estas con o sin fines de lucro; por cuanto el estudio sobre el ingreso, permanencia y ascenso en los grupos poblacionales específicos, en este caso las mujeres, en su estructura resulta de gran interés, dada la importancia que este sector tiene en el país como principales fuentes de empleo.

En Venezuela, las instituciones públicas se caracterizan por ser organizaciones que pertenecen al Estado, sea este en estructura Nacional, Estatal, Municipal o cualquier otro ámbito administrativo, ya sea de una manera total o parcial. En el caso la participación parcial, el criterio para establecer si una organización debe o no ser entendida como pública, no es, necesariamente, el porcentaje de acciones atribuido por el sector privado como el control efectivo que el Estado tenga sobre el proceso para la toma de decisiones sobre ella. El componente trascendental en las instituciones públicas es la capacidad del Estado para hacer presión política directa en la compañía. (Uzcategui, 2009:60).

Las instituciones públicas, se congregan en cualquier Estado del país en torno a un gran volumen de entes que gestionan servicios, definen políticas públicas, están bajo las órdenes de unas instancias políticas, pero que, ante todo, son organizaciones con aciertos, expectativas, problemas y dilemas bajo un carácter organizativo. Por su naturaleza pública son unas organizaciones muy especiales donde exigen un tratamiento específico y diferente a las privadas.

Dentro de este orden, las instituciones u organismos públicos son aquellas establecidas por el gobierno para proporcionar servicios públicos. Son entes que incumben al Estado, poseen personalidad jurídica, patrimonio y sistema jurídico propio. Dentro de este marco, se implantan por el decreto del Ejecutivo, para la actuación en actividades mercantiles, industriales de servicio o cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica. Las principales características presentes en las instituciones públicas, señala Uzcategui (ob. Cit), se tienen:

- **Conformación:** Se integran por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran las ramas del Poder Público, podrían estar dirigidas o compuesta por o desde La Presidencia de la República, Ministerios, Superintendencias, Institutos Públicos, Gobernaciones, Alcaldías, entes Parroquiales, y cualquier otra dedicada a la prestación de servicios públicos.
- **Régimen Legal:** Sus actos se rigen por leyes de función pública. Todos sus actos son reglamentados por la Ley y están encaminados a la prestación de servicios de interés general para la sociedad.
- **Medición de Resultados:** Los resultados de las instituciones públicas no se miden en términos de utilidades o ganancias que se reparten en beneficio de particulares si no por el grado de eficiencia del servicio que se le lleva a la comunidad: educación, salud, seguridad, comunicación, transporte, energía, entre otras.

- Relación entre Inversión y resultados: No existe una exacta relación entre inversión y utilidades. El costo de la inversión debe reportar cierto grado de satisfacción o bienestar de la sociedad o pueblo.
- Mercado y precio: En la institución Pública no hay mercado con precios económicamente planificados que deban aumentarse o disminuirse según costos de operación. El objetivo es el buen servicio aun con altos costos si fuere necesario.
- Control: Están sometidas al control al control fiscal y social que, en nombre de la sociedad en general, ejercen ciertos órganos creados para este fin, como Las Contralorías, las Procuradurías. El control fiscal verifica que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la Ley y la eficiencia administrativa. Las Procuradurías velan por el buen desempeño de los funcionarios públicos.
- Régimen Laboral Público: Los empleados de las Instituciones públicas se rigen por normas de la Ley del Estatuto de la Función Pública. Su vinculación se hace por nombramiento y la aceptación de un empleo tiene las características de contrato de adhesión.
- Duración: Las instituciones públicas no podrán suspender sus funciones por voluntad de las personas que están a su cargo. Los órganos de la administración y los servicios que se han establecidos deben continuar mientras la Ley no autorice la suspensión o supresión de ellos.

Debe señalarse, que generar un aporte teórico a la gerencia estratégica desde una visión de género a los organismos públicos adscritos a la Gobernación del estado Apure, centró su desarrollo en los entes institucionales precisando esos acuerdo a su estructura funcional y administrativa se encuentran adscritos a la gobernación del Estado, al respecto vale destacar, que este organismo mantiene en su organización la adscripción de 12 institutos autónomos, en los cuales se ejercen actividades públicas variadas tendientes a la atención de servicios como infraestructura, salud, deporte, indígena, actividades económicas, actividades agrícolas, atención al niño y al anciano, entre otras. En atención a esto se describieron a continuación las cinco (05) instituciones públicas regionales en las que se apoya la igualdad de género resaltando que las mismas han sido direccionadas por mujeres sin discriminación alguna, resaltando las grandes potencialidades, habilidades y destrezas profesionales de este género en el entorno organizacional, las cuales son:

Instituto de Crédito Artesanal para la Pequeña y Mediana Empresa (INCARPEM): Es el instituto autónomo cuya finalidad es la promover el desarrollo empresarial en el Estado Apure, mediante la ejecución de programas crediticios dirigidos a fomentar la producción artesanal a través de la micro, pequeña, mediana empresa del estado Apure, en su expresión de personas jurídicas y naturales. Por tal motivo, se encarga en asesorar el área de publicidad para el mercadeo de las empresas objeto de sus créditos, de coordinar con las universidades, gremios, colegios profesionales entre otros institutos de investigación científica y tecnológica, acciones tendientes a estimular el desarrollo empresarial en la región, además coordinar con otros organismos del sector público con

la colocación de los productos de las empresas financiadas por el instituto. En la actualidad, su principal y única sede, se encuentra establecida en el Municipio San Fernando del estado Apure.

Fundación del Indígena (FUNDEI): En la actualidad a nivel regional esta institución se encarga de la gestión, coordinación, dirección, decisión, discusión, ejecución de programas así como proyectos orientados principalmente hacia el ámbito socio- económico, cultural; a fines de alcanzar el desarrollo integral en los pueblos y comunidades indígenas apureñas; cuyo objetivo principal tiene como propósito mejorar la calidad, el nivel de vida en las familias indígenas existentes dentro del Estado, respetando y apoyando sus propias formas para la producción, organización social, valores culturales, creencias, fortaleciendo la autogestión, bienestar colectivo en el control de las comunidad sobre sus recursos, dentro de un marco armónico y sostenible.

En la medida, que dicha institución brinda a los pueblos indígenas de esta región la posibilidad para mejorar sus organizaciones teniendo las condiciones mínimas para su autogestión, evitando la desintegración en los núcleos tradicionales, estableciendo prácticas sociales, productivas adecuadas a cada caso en particular, fortaleciendo su cultura e identidad étnica, permitiéndole con los diferentes proyectos la supervivencia a los individuos, familias, comunidades, grupos étnicos; defendiendo sus territorios desarrollando alternativas para mejorar su situación económica; es decir, tener un indígena más activo, participativo y organizado, que puedan defender los derechos comunitarios así como también tomar decisiones, que den paso a la construcción del nuevo sistema social en la defensa de la nación.

Fundación Regional El Niño Simón: Esta institución a diferencia de las anteriores está adscrita jurídicamente a la presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, pero es el gobernador del estado Apure, quien se encarga de asignarle anualmente todos los recursos presupuestarios y financieros para su total funcionamiento; además nombrar la estructura principal organizativa encargado de la gerencia en pro del buen desarrollo en los objetivos y metas propuestas que a su vez le rinde cuentas trimestralmente al ente público de la Región.

De este modo, la función principal de esta Fundación, brindar atención integral a los niños, niñas, adolescentes y las familias en su conjunto, así como la protección legal a los fines de dar cumplimiento en el Estado Apure, a los propósitos suscritos en los tratados internacionales, la constitución de la República bolivariana de Venezuela, la ley orgánica para la protección de los Niños y adolescentes, (LOPNA) y de más políticas nacionales relacionadas con niños y adolescentes. Dentro de este marco, pretende con su gestión garantizar la seguridad y desarrollo integral de los niños, niñas, adolescentes a las familias de escasos recursos, como una forma en reducir la pobreza y exclusión social, a fin de mejorar la calidad de vida para la población apureña.

Fundación Casa del Anciano, (FUNDACIAN): Este organismo es a nivel regional, el encargado de prestar atención integral a los adultos mayores y personas con necesidades

de protección especial; a través del desarrollo de políticas de proyectos que satisfagan las necesidades biológicas, sociales y producción alimentaria para esta categoría de personas, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la misma así como también lograr su integración a la sociedad; bajo una administración sólida y eficiente del gasto público. Dentro de sus principales funciones están:

- Mejorar la calidad de vida de los adultos mayores del estado Apure, incorporando a la familia, comunidad en general e instituciones públicas y privadas del Estado, mediante el desarrollo de programas de atención integral al adulto mayor.
- Realizar convenios con las alcaldías y gobernaciones para la ejecución de programas sociales, en beneficio de las personas de la tercera edad.
- Promover la participación del adulto mayor en la elaboración de políticas y programas de la atención integral del adulto mayor.
- Velar por la dignidad y el respeto de derechos en adultos mayores del Estado, los cuales están plasmados en la Ley de Servicios Sociales y otras Categorías de Personas.
- Diseñar planes, programas y proyectos para ser ejecutados en el mejoramiento y eficiencia de los servicios sociales y generales.
- Servir de enlace para proponer ante el Instituto Nacional de Servicios Sociales, los proyectos y estrategias en materia de servicios sociales de atención, asistencia a las personas protegidas por la Ley de Servicios Sociales y Otras Categorías de Personas.

Minas de Apure, (MINAPUR): Fue creada por el gobierno regional del Estado con la finalidad de establecer y promover el régimen en las actividades mineras de materiales no metálicos existentes en el territorio del Estado Apure; tales como; la arena lavada, arena amarilla, grava, granzón, arcilla entre otros, no reservados al Poder Público Nacional, en todas sus etapas desde la exploración, explotación y aprovechamiento, incluyendo las fases de extracción, acarreo, movilización, depósitos, procesamientos, circulación para otros destinos, hasta la aplicación de los productos finales; garantizando un aprovechamiento racional con respecto al equilibrio ecológico y los ecosistemas y acatamiento de la normativa ambiental, con un justo de los minerales, materiales y productos al servicio del pueblo.

Las organizaciones, deben planificar, coordinar, controlar y evaluar resultados efectivos para dirigir todos planes, programas, proyectos en materia minera, con el propósito de llevar un control en cuanto al procedimiento, registro, supervisión y fiscalización para las actividades mineras realizadas en el estado Apure; por las pequeñas y medianas empresas (Pymes), Comunidades indígenas, Cooperativas, Consejos Comunales, sin olvidar las Comunas; con la finalidad de regular los costos productivos al momento de realizar cualquier tipo de construcción, permitiendo de esta manera elevar la calidad de vida de la población.

Competencias de la mujer en la gerencia institucional

Las competencias, son comportamientos asociados a la experiencia, los conocimientos y las capacidades emocionales. Por su parte, en el campo laboral, son entendidas básicamente como procesos aprendidos a través de la vida, convertidos en hábitos mediante comportamientos repetitivos que se van incorporando en las personas para lograr los resultados que se esperan. Las instituciones necesitan que el personal encargado realiza los trabajos y pueda llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las capacidades apropiadas. Estas pueden ser adquiridas mediante un proceso formal para la educación, o bien mediante el adiestramiento directo en organización, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha capacidad. (González, 2007:44).

Por eso, cuando se trata de aptitudes de orden gerencial; estas han sido definidas por (Hellriegel, 2004:87), como aquellas que están conformadas por el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama laboral y gerencial, así como en diversos organismos. En tal sentido, el autor señalado relaciona seis (6) competencias gerenciales las cuales menciona: Comunicación, planeación, administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo de personal. Estas competencias útiles para un gerente, pueden ser aplicadas por igual en cualquier organización. Ya sea que la persona se desempeñe como supervisor de labores en un grupo pequeño o como director general de una institución

De lo anterior, se desprende que las competencias gerenciales son muy específicas; situación que se observa en una práctica profesional realizada entre 68 gerentes de una empresa transnacional costarricense llevada a cabo por (Chaves, 2006:66), donde se llega a determinar ocho competencias claves relevantes para el ejercicio de posiciones en este tipo; clasificadas en tres grupos y resumidas como se muestra a continuación:

Tabla II. Competencias gerenciales

<u>Liderazgo de sí mismo:</u>	Entendimiento y manejo de las propias emociones.
Inteligencia Emocional	Habilidad para tener una perspectiva de los resultados a largo plazo.
Pensamiento estratégico	Uso de métodos y estilos interpersonales flexibles para construir un equipo efectivo.
<u>Liderazgo de equipos:</u>	Desafío del status quo y promoción de nuevas iniciativas.
Administración de equipos	Habilidad para transmitir un mensaje a cualquier audiencia en un nivel adecuado y de manera clara e impactante.
Promoción del cambio	Habilidad para construir confianza, valorar la apertura y entender las perspectivas de otras personas.
<u>Relación con individuos:</u>	Enfoque en el propio desarrollo personal y el de otras personas para construir la capacidad de cumplir con las necesidades actuales y futuras de la organización.
Comunicación	Habilidad para liderar a otras personas en el cumplimiento de los objetivos planteados, evaluando constantemente el desempeño.
Construcción de relaciones	
Desarrollo de otros	
Administración del desempeño	

Fuente: Chaves (2006).

Al considerar el esquema anterior, se observa que estas habilidades son propias del ser humano pero que dadas las diferencias hormonales y la forma en que se analiza el entorno, es de esperar que ambos sexos desarrollen estas competencias de manera diversa. Por ejemplo, en la categoría que enmarca la relación con otros, las mujeres podrían tener ciertas ventajas, mientras que los hombres las tendrían en liderazgo de sí mismos; lo que permite inferir que cada género tiene características particulares para ejercer la gerencia que le brinda cierta ventaja para alcanzar el éxito de su gestión.

De forma concreta, el género femenino, tal como lo refiere (González, 2007:19), se pueden observar una serie de competencias con una índole gerencial llevadas a cabo para alcanzar los logros institucionales; al respecto el autor mencionado señala que las mujeres poseen características exclusivas en su género que aportan a la organización. Algunas de estas son la capacidad para procesar varias ideas al mismo tiempo; mayor flexibilidad para la adaptación a los cambios; pueden entender mejores circunstancias emocionales; se consideran más intuitivas, pero realizan tomas de decisiones racionales; ante situaciones conflictivas poseen más habilidades comunicacionales, para la conciliación y saben cómo distribuir su tiempo.

Todas estas características, propias del género femenino, especialmente el poder de persuasión y comunicación, son las que les permiten diferenciarse de los hombres. Así a la hora de la toma de decisiones la mayoría de las gerentes mujeres hace uso de decisiones racionales y analíticas, mientras que sólo una menor parte de ellas toma decisiones intuitivas. Lo cual se desprende que las mujeres gerentes presentan estilos de toma de decisiones propios de sus habilidades personales y profesionales.

Tal aseveración, es complementada por la presencia de la competencia relacional de la mujer, la cual tal como agrega Chaves (Ob. Cit), hace que estas desarrollen un estilo de liderazgo más participativo, transformacional y cooperativo en las organizaciones donde ejercen roles gerenciales. Esto lo corroboran estudios como el Manager View 360 que comprende competencias enmarcadas en áreas frente a las de los hombres como la comunicación escrita, comunicación oral, visión, planteamiento en metas, planeación, organización, control administrativo, seguimiento de metas, administración de desempeño, esquema de evaluación y reconocimiento de otros.

El enfoque presentado, visualiza mujeres que alcanzan los indicadores de éxito del mundo occidental, tales como posición, poder, posesiones y prestigio mediante la puesta en práctica de sus competencias intrínsecas, más sin embargo en la realidad se requiere la participación de elementos adicionales tales como el esfuerzo, la capacidad para el relacionamiento con la habilidad y mantenerse enfocada en el logro de las metas, dadas las múltiples tareas adicionales que debe llevar a cabo, como mujer, madre, esposa y ama de casa.

Teorías feministas de Villarroel, (2007)

Estas teorías, tal como lo expresa (Villarroel, 2007:11), se pueden agrupar en dos tipologías o corrientes; siguiendo lo planteado por (Jaggar Alison, 1983), quien agrupa las teorías

de acuerdo con los criterios políticos que suscriben, y (Harding Sandra, 1996:56), quien diseña una clasificación según los criterios epistemológicos que las sustentan. De tal manera que se agrupan inicialmente aquellas teorías que contienen posturas políticas y filosóficas subyacentes en sus premisas. Así pues, Jaggar destaca la siguiente clasificación:

1. El feminismo liberal: Defienden los valores de libertad, dignidad, igualdad y autonomía propios del pensamiento liberal. Considera que las mujeres son oprimidas porque no son tratadas igual que los hombres y exigen igualdad de oportunidades formales, materiales o reales para revertir la situación de discriminación. Entre las autoras que asumen esta corriente destacan Betty Friedan, Karen Gregen, Geneviève Lloyd, Jane Richards y Susan Okin.

Esta postura, procura que la mujer sea incorporada en condiciones de igualdad por medios políticos, creando igualdad de oportunidades y generando leyes que lleven al reformismo; examinando la igualdad de derechos y representación en los planos nacional e internacional, no busca la producción de leyes femeninas ni masculinas sino más humanas. Los estudios de esta corriente se han concentrado en el rol de la mujer en el tema de desarrollo (Villarroel, 2007:69).

2. El feminismo socialista/marxista: En relación a esta corriente, Villarroel (Ob. Cit), destaca, que la misma enfatiza el problema de la desigualdad socioeconómica, entendida desde su vinculación con la desigualdad sexual. En este sentido la opresión de las mujeres no es producto “de la ignorancia o de las actuaciones intencionadas de individuos sino producto de las estructuras políticas, sociales y económicas asociadas al capitalismo”. Exige igualdad de acceso a los recursos. Sus representantes más importantes son Heidi Hartmann, Silla Einsenstein, Juliet Mitchell, Sheila Rowbothan y Jaggar Alison
3. El feminismo radical: Está vinculado a los movimientos por los derechos humanos en Estados Unidos (1960-1970); se centra en la crítica al patriarcado, sistema que hace posible la dominación del hombre sobre la mujer. Se requiere una reconstrucción radical de la sexualidad que vaya más allá de las reformas de leyes, de la igualdad en las instituciones políticas y económicas. Asume una dura crítica frente a las dos primeras posturas porque buscan la liberación de la mujer bajo los esquemas de valores de los hombres, en lugar de exigir la igualdad de poder, mientras que por su parte proponen crear una contracultura que considere y enfatice los valores femeninos. Germaine Greer, Shulamit Firestone, Eva Figes y Mary Daly son las autoras más reconocidas que asumen esta postura (Jaggar, 1983:5).

Su objetivo esencial, es la transformación del sistema y por ello su crítica se dirige a la fundamentación epistemológica de la ciencia en la que el mundo se organiza y explica dentro de un modelo patriarcal. Al elevar el análisis a la esfera política se encuentra con un sistema estatocéntrico en el que se estructura el papel del Estado Nacional, sus instituciones, sistema internacional sin tomar en consideración las relaciones de género. Esta corriente de pensamiento tiene una postura esencialista, en tanto que parte del punto de vista femenino, sus valores y experiencias (Jaggar, 1983:5).

El otro conjunto de teorías de orden feminista, se agrupan dentro de los esquemas denominados criterios epistemológicos, desarrollados por (Harding, 1996), quien argumenta como postura inicial que, ante todo las teorías feministas tienen una finalidad reivindicatoria que busca el cambio social a favor de las mujeres, es decir, constituyen propuestas críticas y no solo construcciones con pretensión de cientificidad. Dentro de esta tipología enfatiza la siguiente clasificación:

1. El feminismo empirista: Considera que el sexismo y el androcentrismo presentes en la investigación científica son sesgos sociales que se pueden corregir con una adhesión estricta al método científico. Reflexiona el rol que la ciencia ha desempeñado en la división sexual donde la misma se plantea la idea de una "mala ciencia", en la cual no hay referencias ni representación de la mujer y los temas que le competen a ella. Aunque reconoce que existe una "buena ciencia", ésta es un sub-campo crítico subterráneo de las ciencias sociales que exponen valores e intereses los cuales funcionan como una evidencia material, exponiendo las fallas como en las ciencias naturales (Harding, 1996:23).
2. El feminismo de punto de vista (*stanpoint feminism*): En relación a este postulado Harding (Ob.cit), plantea que el mismo es el que sostiene que la ciencia relega la posición dominante del hombre en la vida social, lo que produce un conocimiento "parcial y perverso" (p. 24). El punto de vista de la mujer permite favorecer una visión más moral y científicamente más adecuada, pues completa el conocimiento y lo hace menos perverso para explicar e interpretar el mundo y la conducta social. Adicionalmente se destaca que la situación de las mujeres les otorga el privilegio epistemológico en un mundo dominado por los hombres, un privilegio derivado desde su posición marginal, las mujeres pueden ver lo que a los hombres se les escapa desde sus posiciones de poder.
3. El feminismo posmoderno: Este enfoque se refiere a la condición de género, centrado en la identidad de la mujer y su relación con el conocimiento. Se cuestiona la validez de la ciencia moderna, "el posmodernismo se aleja de todo intento de una teoría integrada y se muestra escéptico respecto a las nociones de racionalidad y verdad" (Villarroel, 2007:71). La identidad, según esta corriente de pensamiento, gira en torno a la dicotomía poder-saber; centrándose en el estudio de las fuerzas y limitaciones de una identidad heredada, de forma tal que puede dotar a la mujer con las mismas capacidades que el hombre.

Analizadas ambas posturas, tanto de Jaggar como Harding se pudo determinar cómo estas teorías feministas en sus distintas versiones buscan insertar en la agenda el tema del género femenino, en tal sentido, la crítica fundamental en toda concepción del mundo, las categorías y las ramas del conocimiento están sesgadas con una visión masculina, que deja de lado la manera de entender las vicisitudes de la mujer. Desde Platón, como lo indica (Villarroel, 2007), el pensamiento occidental ha estado estructurado mediante categorías duales o dicotómicas como racional-irracional, objeto-sujeto, universal-particular, que a su vez están sexualizados y jerarquizados en las que se privilegia como superior lo masculino. Por lo tanto, se requiere de una reestructuración del pensamiento de la manera de conocer.

Es incuestionable, que las teorías feministas se tornan de suma importancia a los efectos de la actual investigación; al permitir la renovación en conceptos, ideas y valores sobre los cuales se han estructurado las sociedades. Donde no sólo se ha permitido entender a la mujer de forma diferente a lo tradicional, sino también al hombre, por consiguiente, a la humanidad en general. De allí, el auge de los estudios de género y forma especial para el enfoque a la toma de poder desde una visión distinta a la estructura patriarcal.

Desde luego, que todas estas teorías relacionadas con los enfoques gerenciales y la visión de género; contribuyen a brindar un importante aporte teórico en la presente investigación, así como también, enriquecerá el conocimiento científico con una visión de género en la práctica gerencial. Fundamentalmente, es necesario repensar el poder en las relaciones de género existentes. En la actualidad se están extendiendo las políticas encaminadas a incorporar la perspectiva de género con las esferas económicas, políticas y culturales. El hecho, que las mujeres ocupen posiciones de poder, que no es solo un derecho fundamental que les corresponde como ciudadanas del mundo.

De modo que, su presencia es necesaria para que participen, junto con los hombres, en la construcción de un nuevo orden social inclusivo y respetuoso de la diversidad humana. Pero ello no será posible si no se crean las condiciones sociales, organizacionales adecuadas para que las mujeres puedan acceder en igualdad de condiciones a las posiciones que se enmarca el poder y toma de decisiones. El gran reto para este siglo, por tanto, no solo es lograr que las mujeres accedan a la esfera pública en condiciones de igualdad, sino que el trabajo reproductivo, doméstico sea reconocido como parte del ámbito público y no solo privado.

Sobre la base de, todo lo anterior se consideran plasmados las principales conceptualizaciones que apoyan la investigación que adelanta la autora y que tiene como fin último en general un aporte teórico sobre la gerencia estratégica desde una visión de género en los organismos públicos adscritos a la Gobernación del estado Apure a partir de las opiniones que encuadra cada gerenta regional que se encuentra al frente de las instituciones seleccionadas.

Basamento legal que amparan la igualdad de género

Las bases legales, constituyen, como lo señala (Barca, 2011:8), todos aquellos fundamentos legales establecidos por el Estado o internamente por las organizaciones en las cuales se desarrolla la investigación. Son cuerpos legales la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las Leyes Orgánicas o no; los Códigos; los Reglamentos de las Leyes; los decretos y las normativas o reglamentos internos de cada organismo

En el presente libro, la normativa legal en que se apoyó está enmarcada en un cúmulo de normas positivas presente en el país y que constituyen los parámetros legales que enmarcan el desarrollo de la Gerencia Estratégica desde una Visión de Género; las mismas tienen sustento principal en la norma constitucional fijada en la Constitución de

la República Bolivariana de Venezuela (1999), en la Ley Orgánica de los Trabajadores (2012) y Trabajadoras y en la Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (1999); cuyas referencias principales relacionadas con el tema en estudio se detallan a continuación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La norma suprema, tipifica disposiciones relevantes en especial al señalar en su Capítulo III, titulado: “De los Derechos Civiles” los parámetros en que todos los venezolanos pueden apoyarse para garantizar su derecho a un trabajo y al mismo tiempo su deber de contribuir al país en los mismos términos; tal premisa legal contiene:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

En la norma, se consagra el derecho y el deber que tienen todas las personas de acceder a un trabajo digno, que les garantice su desarrollo pleno como seres humanos y como profesionales, sin oponer condiciones de cualquier índole con la garantía del cumplimiento de este derecho que debe estar presente por parte del Estado; destacándose la relevancia del presente artículo a la investigación en desarrollo considerándola como referencia para la gerencia estratégica y las personas que la ejercen como trabajadores con derechos plenos y consagrados en la norma constitucional.

En esta ordenanza formativa, del marco de esta norma se presenta también el artículo 88, en el cual se realiza esta normativa la diferenciación y equidad de género en el ejercicio del derecho anteriormente señalado, contemplando esta disposición que el “Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo”; tal manera queda consagrado en la norma positiva la garantía que se tiene del acceso a un trabajo bajo condiciones de igualdad y sin importar el sexo. Para el cumplimiento de este deber del Estado, se establecen en el Artículo 89 una serie de principios: (solo se nombrarán aquellos que enriquezcan este estudio):

1. Intangibilidad y Progresividad de los Derechos: Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Nulidad de actos Inconstitucionales: Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.

3. Prohibición de la discriminación: Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

En relación a este último principio, se presenta en el artículo 21 de la constitución de la República Bolivariana de Venezuela la cual consagra el derecho a la no discriminación, que establece que todas las personas son iguales ante la ley, en donde se hace hincapié: “no se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona”.

Este carácter constitucional, tiene la prohibición de la discriminación nos conlleva de antemano a pensar que ya existe y por eso se regula, aunque en la práctica esto tenga ciertas divergencias, en especial al considerar pocos espacios gerenciales ocupados por mujeres o diferenciados por género; por lo que se considera que la legislación Venezolana debe tratar de ponerse al día con el cambio del rol de la mujer en el trabajo, ya que nuestras normas legislativas son protectoras, convirtiéndose en el freno del desarrollo de la mujer en todos los ámbitos de la sociedad.

Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (2012)

La Ley Orgánica de los Trabajadores y Trabajadoras (2012), consagra que la mujer trabajadora tiene los mismos derechos y oportunidades en el trabajo y no puede ser objeto de diferencias en sus condiciones, como, por ejemplo, el salario. Además, establece la prohibición de someterla a condicionamientos en cuanto a estado de gravidez o la realización de esfuerzos en el trabajo que puedan ocasionarle daños durante la gestación e igualmente descarta el someterla a alguna condición que desmejore sus derechos legales. Hoy día con base en esta norma no hay actividad en la cual la mujer trabajadora (y entre ellas la Gerente), no tenga un rol merecidamente conquistado con su eficiencia, responsabilidad, capacidad, sin abandonar nunca sus responsabilidades en el hogar.

En esta norma, se presentan en sus disposiciones una serie de estamentos orientados hacia la protección del trabajador; haciendo especial relevancia sobre la presencia sin distinción en el trato tanto hombres como mujeres trabajadoras al momento de optar o permanecer en un lugar de trabajo; al respecto vale destacar lo tipificado por la Ley en referencia en su Artículo 20; en el cual se establece a la letra el principio de igualdad de género en materia Laboral; señalando a la letra:

Artículo 20: El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad 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.

Igualmente, la norma citada, refiere también el principio de no discriminación en el trabajo en los términos siguientes:

Artículo 21: Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia.

No se considerarán discriminatorias 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.

En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo.

Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

El presente estudio, tuvo basamento legal en la norma venezolana donde el Estado es garante de la igualdad y equidad de la mujer en relación a los hombres en lo concerniente al desempeño laboral, donde los patronos y patronas deben aplicar criterios de identidad y justicia para la selección de los trabajadores y trabajadoras de manera que la mujer tenga garantizada una participación igualitaria con relación al sexo opuesto desde el punto de vista social del desempeño laboral

Tales normas, constituyeron un valioso aporte legal en el que se pueden sustentar los derechos a la obtención de un empleo acorde con las capacidades para cada persona; en especial a la Mujer gerente en cargos públicos. Aunado a lo anterior, la Ley en estudio realiza señalamientos especiales en la concepción de lo que constituye el derecho al trabajo y el deber que tiene toda persona de trabajar a saber:

Artículo 26. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y convenio, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

El artículo 30 realiza una especial referencia en cuanto a la protección al trabajador y trabajadora; sobre la libertad de trabajo, haciendo énfasis en que todas las personas son libres para dedicarse a la actividad laboral de su preferencia y que esto nadie lo puede impedir. En tal sentido la norma expresa:

Artículo 30. Toda persona es libre para dedicarse al ejercicio de cualquier actividad laboral sin más limitaciones que las previstas en la Constitución y las que establezcan las leyes. Ninguna persona podrá impedirle el ejercicio del derecho al trabajo a otra, ni obligarla a trabajar contra su voluntad.

Significa que, todo ser humano sin distinción alguna, se le garantiza el derecho a la libertad y a la igualdad laboral tomando en consideración sus conocimientos potenciales para el desarrollo de sus funciones del ejercicio profesional además, de prever que no debe ser sujeto de coacción ni impedimento para el ejercicio laboral, considerando que los trabajador tiene el derecho a un ambiente laboral adecuado, conforme a sus intereses y necesidades sin más limitaciones que establece la ley referida.

Se subraya, que las mujeres representan un recurso potencial en el campo gerencial y actualmente se encuentran en igualdad de condiciones que los hombres para realizar cualquier tipo de funciones con eficiencia y eficacia, al igual que no está permitido dentro del marco legal discriminar el derecho a su trabajo en cualquiera nivel jerárquicos intrínsecamente de la institución ni tampoco ser obligadas a realizar funciones en contra de su voluntad. Por su parte, el Capítulo V, esta ley aclara quienes son las personas en el derecho del trabajo; tipificándolo a la letra en las siguientes disposiciones: Definición de trabajador o trabajadora dependiente y Trabajador o trabajadora de dirección:

Artículo 35. Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado.

Artículo 37. Se entiende por trabajador o trabajadora de dirección el que interviene en la toma de decisiones u orientaciones de la entidad de trabajo, así como el que tiene el carácter de representante del patrono o patrona frente a otros trabajadores, trabajadoras o terceros, y puede sustituirlo o sustituirlas, en todo o en parte, en sus funciones.

De modo que, con lo anterior se observa como con la legislación en los últimos años intenta moderar la posición históricamente desfavorable de la mujer, la igualdad de sexos, en la mayoría de los casos, no trasciende el plano formal. Es así como la mujer en nuestro país "está pasando a representar una situación laboral de tipo formal según la legislación laboral"

Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer (1999)

Esta norma tiene por finalidad mantener la paridad entre hombre y mujeres, y la no discriminación en contra de la mujer, contiene en los artículos 2 y 3 respectivamente, lo siguiente:

El objeto de esta Ley es garantizar a la mujer el pleno ejercicio de sus derechos, el desarrollo de su personalidad, aptitudes y capacidades.

Esta Ley se fundamenta en el reconocimiento de la igualdad jurídica de la mujer para todos los actos y negocios jurídicos, por lo que las leyes que aún mantengan normas que excluyan o atenúen su capacidad jurídica, son consideradas como discriminatorias a los efectos de ésta.

El artículo 4, por su parte, hace referencia a la función del Estado, en ese sentido, señalando que este deberá garantizar la igualdad de oportunidades entre el hombres y mujeres ante esta Ley, y esto lo realizará a través de políticas, planes y programas, sobre las bases de un sistema integral para la seguridad social, donde se asuman los aspectos relevantes en el sector salud, educación, alimentación, recreación, trabajo y estabilidad laboral. En relación al principio de igualdad y la no discriminación contra la mujer, la norma in comento establece:

Artículo 5. El derecho a la igualdad de oportunidades y la no discriminación contra la mujer, implica la eliminación de obstáculos y prohibiciones, originados con motivo de su condición femenina”, conforme al artículo 1° de esta Ley.

El Título II de la ley por su parte, hace referencia a los derechos de la mujer, destacando en capítulo I “De la formación igualitaria de los ciudadanos” las normas indicadas a continuación:

Artículo 8. El Estado proveerá los instrumentos para garantizar la formación igualitaria de los ciudadanos, bajo los conceptos de responsabilidad solidaria de derechos y obligaciones del hombre y la mujer.

Por su parte el Artículo 9 de la referida ley señala que el Ministerio de Educación, en ejecución de este principio, procederá a:

1. Incorporar nuevos métodos de enseñanza desde el nivel preescolar, orientados a modificar los patrones socioculturales de conducta en los hombres y mujeres, eliminando así los prejuicios y prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basadas en la idea de inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos, o en funciones estereotipadas entre hombres y mujeres.
2. Orientar y capacitar al personal docente en las prácticas educativas para la igualdad.
3. Promover la diversificación de opciones escolares y profesionales de los sexos y asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso a todas las formas de enseñanza.
4. Estimular la educación mixta para eliminarlos estereotipos tradicionales de dependencia de la mujer y fomentar la responsabilidad compartida de derechos y obligaciones del hombre y la mujer, así como el principio de colaboración y solidaridad entre los sexos.
5. Garantizar que los planes de estudio, los enfoques pedagógicos, los métodos didácticos, así como los textos, publicaciones y material de apoyo docente, contengan los

principios y valores que expongan la igualdad entre hombres y mujeres, en relación con sus capacidades, el ejercicio de derechos y obligaciones, su contribución social e histórica porque todo contenido contrario a los principios enunciados, sea excluido de la actividad docente, pública y privada.

6. Aplicar todas las medidas o correctivos necesarios para lograr la igualdad de oportunidades, tanto en la actividad pública como en la privada.
7. Aplicar las medidas o correctivos necesarios para lograr la igualdad de oportunidades en los medios de comunicación social, como instrumentos esenciales para el desarrollo del proceso educativo, promoviendo un sistema educativo-cultural que oriente a la mujer y a la familia y refuerce sus valores.

En iguales términos el Artículo 10, señala que el Estado dictará las medidas necesarias para que todas las edificaciones e instalaciones de uso público dispongan de los servicios, equipamiento y facilidad que sean requeridos para su utilización por personas de uno u otro sexo.

Esta reglamentación, a diferencia de las otras, tiene por fundamento únicamente amparar a la mujer, legalizando el ejercicio y garantía necesaria para lograr la igualdad de oportunidades para la misma velando por la paridad de conformidades del empleo, eliminando toda forma de discriminación; contra la mujer, con la esencia de garantizar sus derechos, desarrollo en su personalidad, aptitudes y capacidades, así como la participación en asociaciones civiles, partidos políticos y sindicato. También, es indispensable señalar los artículos referentes a los derechos laborales de la mujer. Entre ellos:

Artículo 11. Las bases normativas de las relaciones entre la mujer y el trabajo están constituidas por el derecho al trabajo urbano y rural, la igualdad de acceso a todos los empleos, cargos, ascensos, oportunidades y a idéntica remuneración por igual trabajo. El Estado velará por la igualdad de oportunidades en el empleo.

Artículo 12: Las instituciones del Estado y cualquier otro ente dedicado a la investigación y a la producción; están obligados a auspiciar la participación de la mujer en posiciones de nivel profesional, empresarial y docente en el campo de la ciencia y la tecnología, garantizando la igualdad de, oportunidades en el empleo, ingresos y ascenso.

Artículo 13: El sistema de seguridad social y los programas de previsión social públicos y privados, darán una cobertura integral en los riesgos de enfermedad y maternidad a la mujer trabajadora.

Artículo 14: Para dar seguridad económica y social a la familia de la mujer trabajadora, el Ejecutivo Nacional establecerá progresivamente una política de prestaciones familiares para solventar las cargas familiares de ésta. Igualmente, a través del Ministerio del Trabajo, promoverá proyectos destinados a mejorar las condiciones de la mujer en el trabajo y a garantizar la igualdad de oportunidades para el ingreso de la mujer en el mercado de trabajo.

Artículo 15. Se prohíbe despedir o presionar a la mujer trabajadora o menoscabar sus derechos con ocasión de su estado de gravidez o por motivo de embarazo. Las trabajadoras que vean afectados sus derechos por estos motivos podrán recurrir al amparo constitucional para que le sean restituidos los derechos violentados.

Artículo 16: Las ofertas de empleo originadas en instituciones públicas o privadas no harán discriminaciones en perjuicio de una persona por sexo o edad y los empleadores no rehusarán aceptarla por estos motivos.

Artículo 17: Se prohíbe la publicación de anuncios ofreciendo empleo y programas de capacitación vocacional-profesional en términos discriminatorios entre hombres y mujeres, de acuerdo a lo previsto en esta Ley.

En cuanto a los derechos políticos y sindicales de la mujer se destacan en el artículo 18: La participación de la mujer en asociaciones civiles partidos y sindicatos, se hará en igualdad de condiciones con los demás integrantes de dichas instituciones.

Artículo 19: Los partidos políticos incluirán en sus Estatutos, mecanismos eficaces que promuevan la efectiva participación de la mujer en los procesos electorarios internos y en los órganos de dirección, con plena garantía de igualdad de oportunidades en el ejercicio de este derecho para militantes de uno u otro sexo.

Artículo 20: Los sindicatos urbanos y rurales, los gremios de profesionales y técnicos, y demás organizaciones representativas de la sociedad civil, promoverán la participación e integración de la mujer en todos los niveles de la estructura organizativa en igualdad de condiciones, para lo cual deberán reformar sus estatutos internos y de funcionamiento.

Artículo 21: En los directorios, juntas directivas o administradoras, o consejos de administración de los institutos autónomos y organismos de desarrollo económico o social del sector público y de las empresas en que el Estado u otra persona de Derecho Público sea titular de más de cincuenta por ciento (50%) del capital, se incluirá por lo menos a una mujer.

Artículo 22: El Ejecutivo Nacional dictará por vía de reglamentación normas que tiendan a concretar la participación de la mujer, establecida en el artículo anterior, en armonía con las leyes laborales, para las empresas del sector privado.

Artículo 23: Los partidos políticos, los sindicatos, las organizaciones profesionales y las asociaciones nacionales de mujeres servirán de medios de cooperación, asesoría y asistencia a la mujer y a las autoridades en la efectiva aplicación de esta Ley.

Artículo 24: El embarazo es una condición natural de la mujer y como tal no puede ser motivo de discriminación. Por lo tanto, las empresas se abstendrán de exigir o de practicar a las solicitantes de empleo o a las trabajadoras ya incorporadas en una empresa, exámenes médicos para descartar o comprobar un posible embarazo, con fines de aprobar o recha-

zar su ingreso o permanencia en dicha empresa. Tal acción será considerada como lesiva a los derechos laborales de la mujer, y en tal sentido, dará lugar a la solicitud del Recurso de Amparo correspondiente.

La norma comentada, de igual forma hace referencia a los derechos económicos de la mujer señalando a la letra en los siguientes artículos:

Artículo 25: El Estado salvaguardará y promoverá la participación de la mujer en el sector productivo, a nivel de la economía informal y estructural en las zonas urbanas y rurales, con acciones de emergencia y políticas a mediano y largo plazo a objeto de diversificar y democratizar la economía.

Artículo 26: El Estado velará por la efectiva incorporación de la mujer a la producción, microempresas, cooperativas y pequeñas, medianas y grandes industrias.

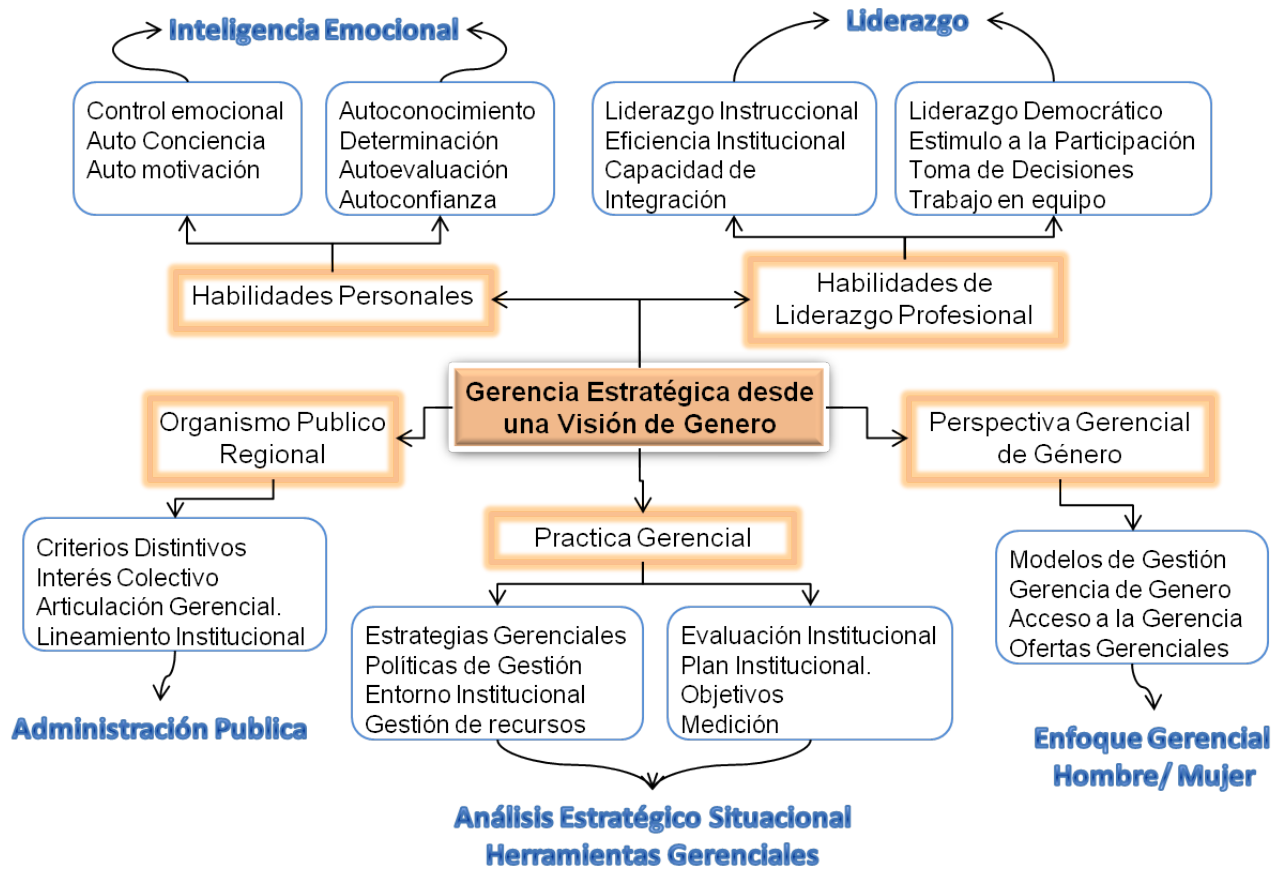
Artículo 27: El Estado garantizará el acceso a los programas crediticios y a la asistencia oportuna y permanente en el abastecimiento de materias primas, capacitación, adiestramiento y asesoramiento técnico, en las áreas de gerencia, comercialización y distribución.

Es importante resaltar, que esta ley representó en los momentos de su elaboración, aprobación legislativa y promulgación, un paso más en el sostenido proceso de los avances legislativos y políticas administrativas alcanzados por las mujeres venezolanas desde que les fue conferido el voto en año (1947) y se promulgó en 1993. Posteriormente, por Decreto Ley del presidente de la República en 1999 fue reformada especialmente en los artículos que afectaron la estructura organizativa del Instituto Nacional de la Mujer respecto del planteamiento originalmente establecido en la versión de (1993).

En tal sentido, promueve la igualdad de oportunidades y la no-discriminación femenina y a su vez crea el Instituto Nacional de la Mujer al cual define autoridades, aplicando funciones además de procedimientos regula el ejercicio de los derechos con garantías necesarias para lograr la igualdad de oportunidades para la mujer, garantizando a la mujer el pleno ejercicio de sus derechos, desarrollo de su personalidad, aptitudes y capacidades. Se encuentra fundamentada en el reconocimiento de la igualdad jurídica del género femenino para todos los actos que enmarcan negocios jurídicos

Asímismo, de conformidad con la carta magna, con la normativa descrita el Estado, tiene la responsabilidad en garantizar la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres ya sea a través de políticas, planes, programas, sobre la base sistematizada para la seguridad social donde se asuman los aspectos relacionado al sector salud, educación, alimentación, recreación, trabajo sin dejar a un lado estabilidad laboral; eliminando así ciertas opresiones, obstáculos, discriminación contra la mujer con motivo de su condición femenina y otorgándole con esto mayores opciones para su desarrollo pleno en el campo personal u profesional logrando alcanzar puestos gerenciales que en otras épocas les eran negados.

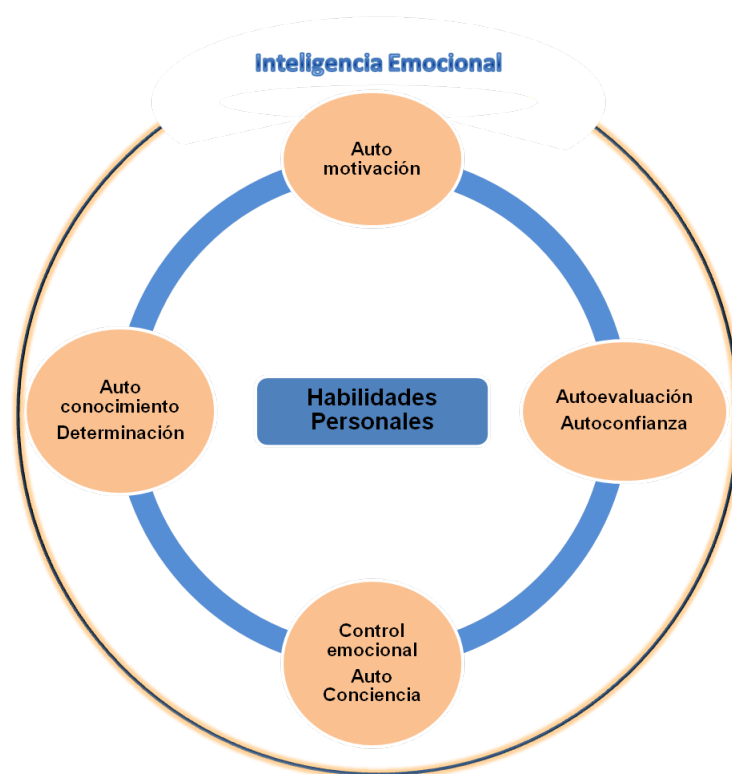
Figura I. Estructura general de la realidad estudiada



Fuente: Araque, M. (2023).

El gráfico I, representa la estructura general de la realidad estudiada en la gerencia estratégica desde una visión de género emergiendo de ella las diferentes categorías Sub categorías y Sub Categorías emergentes. Así pues en primer lugar la Categoría Habilidades Personales; representa el conjunto de competencias del sujeto concreto frente a un objetivo determinado, además de disponer de esa capacidad y disposición para negociar, conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas; ha sido desglosada en la actual investigación mediante las sub-categorías: Control emocional, Auto Conciencia, Auto motivación, Autoconocimiento, Determinación, la Autoevaluación y la Autoconfianza que a su vez son agrupadas en la sub- categoría Inteligencia Emocional; interpretada esta como lo señala (Goleman, 2009), como la capacidad que tiene un individuo de manejar efectivamente las propias emociones y las de los demás por medio con un fin determinado. Las mismas han sido representadas gráficamente de la siguiente manera:

Figura II. Estructura: Categoría habilidades personales



Fuente: Araque, M. (2023).

A los fines, de una mayor comprensión en el desarrollo de la actual investigación se procede al análisis operacional de la categoría Habilidades Personales y cada una de las sub- categorías que emergen a partir en las opiniones emitidas por cada informantes clave; en este sentido, el grafico II, se plasman las distintas sub-categorías generadas a raíz de la categoría contenida en las Habilidades Personales presentadas por las mujeres que desempeñan cargos en los organismos públicos adscritos a la Gobernación del estado Apure; a las que mediante la aplicación de entrevista en profundidad se pudieron conocer aspectos destacados en su personalidad como la autoconciencia del rol que ocupan y de las responsabilidades bajo su mando.

Al estudiar esta categoría, se evidencia en el caso de las habilidades personales, siete (7) sub-categorías, cada una con particularidades específicas en el contenido de las habilidades personales presentes en las mujeres que desempeñan cargos gerenciales en los organismos públicos adscritos a la Gobernación del estado Apure; a su vez tienen como fin último el que las funcionarias desarrollen sus habilidades y destrezas personales donde, les permitan ejercer con éxito la profesión gerencial, claro está, este proceso incluye una serie de componentes individuales las cuales están presentes en cada una de ellas, que no terminan cuando se deja de ejercer, sino que están presentes en toda su vida profesional.

Dichas categorías, son agrupadas a su vez en la sub-categoría emergente Inteligencia Emocional, que comprenden aspectos relacionados con la existencia o no de automotivación, autoconocimiento, control emocional, dada la presión generada al ocupar altos cargos directivos aplicando esa conciencia emocional en sus sitios de trabajo, así como, las formas en que estas gerentes son capaces de autoevaluarse en su desempeño, generando confianza con las medidas aplicadas puedan generar.

La categoría, determinada para precisar las habilidades profesionales y de liderazgo, presentes en las gerentes de organismos públicos adscritos a la gobernación del estado Apure, es estudiada como la capacidad persona para influir en un grupo con la finalidad de que alcance metas organizacionales. A este respecto, los líderes efectivos pueden tratar con objetivos organizacionales y su eficacia estará dada por el cumplimiento de estos objetivos. Además, los líderes pueden distinguirse desde el punto de vista del rendimiento, cumplimiento de objetivos, crecimiento y desarrollo personal. A continuación, se presenta la estructura grafica que conforma la referida categoría:

Figura III. Estructura: Categoría habilidades profesionales y de liderazgo



Fuente: Araque, M. (2023).

Con respecto, a la categoría de Habilidades de Liderazgo Profesional, es conformada por siete (7) sub categorías, las cuales reflejan la necesidad la presencia de este elemento para llevar a cabo una eficiente administración de recursos, en especial en el sector público, donde la influencia constante de factores externos como el de la política interfieren en

la continuidad de la gestión. Esta sub- categorías se disgregan en la capacidad de integración, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, liderazgo democrático, estímulo a la participación, liderazgo instruccional y la eficiencia institucional.

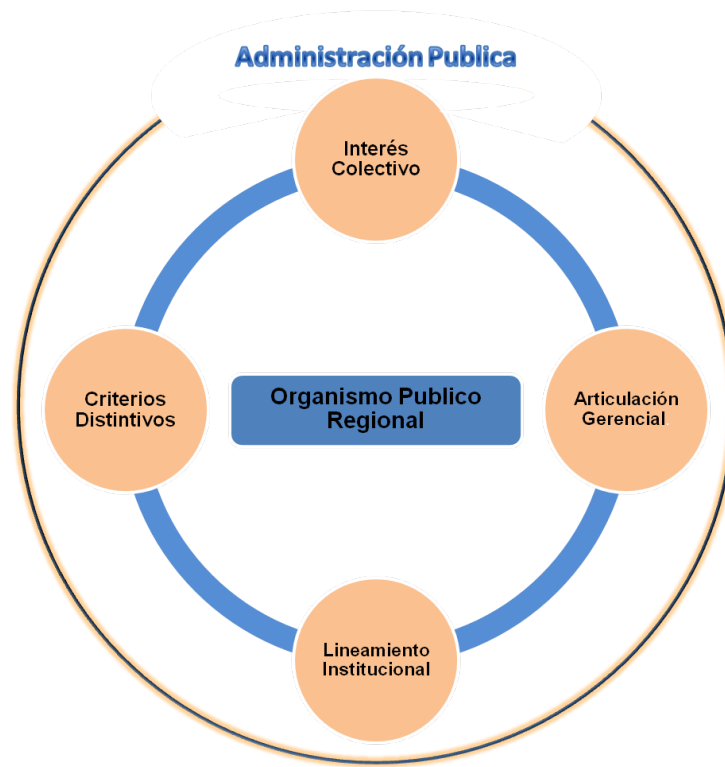
Se destaca en la estructura, como se desprenden la sub - categoría de Liderazgo Democrático, siendo este aquel en el que el líder permite la participación colectiva del equipo la cual dirige en la toma de decisiones. Los elementos presentes en esta categorización fueron desarrollados mediante la aplicación de entrevista en profundidad en pudiéndose conocer, además de la señalada con anterioridad, el estímulo brindado por las gerentes a las personas que se encuentra bajo su supervisión; si son capaces de trabajar en equipo eficientemente; si cumplen o no con las destrezas para influir en otros; así como su capacidad integradora para trabajos entre géneros. De la misma manera se observa la sub- categoría Liderazgo Instruccional, donde se considera la capacidad del líder para poder transmitir instrucciones en forma satisfactoria y la Eficiencia Institucional, como el cumplimiento a cabalidad de las funciones institucionales.

Todas estas sub-categorías, obteniendo los aportes realizados en la entrevista en profundidad por las informantes; son agrupadas en forma concreta en la sub- categoría emergente Liderazgo; estudiado este como la capacidad que tiene un individuo de influir en otros, lo que supone debe existir una persona guía y otra guiada, la existencia de otra dirección que ya ha sido visualizada, elegida por el líder, además el seguidor acepta ser encaminado hacia donde el guía ha elegido. Es decir, este término comprende cada aspecto señalado por las informantes como elementos relevantes en una eficiente gestión.

La Categoría, denominada Organismo Público Regional, es estudiada como la institución que forma parte del sector público y que por lo tanto sus funciones esenciales están dirigidas hacia la satisfacción de necesidades colectivas; en tal sentido, en la actual investigación fue tomada en cuenta a los fines de establecer cuáles son las características que los componen según la opinión de sus gerentes; la misma fue desarrollada mediante entrevista en profundidad dirigida a gerentes femeninos que ocupan cargos en estas instituciones; observándose el surgimiento de cuatro (4) sub - categorías agrupadas a su vez en la sub-categoría Administración Pública Regional.

Estas sub- categorías comprenden los criterios distintivos de cada uno de estos entes, el interés colectivo como fin social que persiguen, la articulación gerencial que mantienen las instituciones públicas regionales, las cuales forman parte de la actual investigación y la orientación gerencial medida a través de lineamientos gerenciales; los cuales a su vez fueron agrupados en la sub- categoría emergente Administración Pública Regional, siendo este el ente mayor que articula y vincula cada uno de estos organismos, cuya importancia está supeditada al cumplimiento de objetivos sociales comunes y circunscritos a un ámbito de espacio determinado. A continuación, se presenta la estructura grafica que conforma la referida categoría:

Figura IV. Estructura: Categoría organismo público regional



Fuente: Araque, M. (2023).

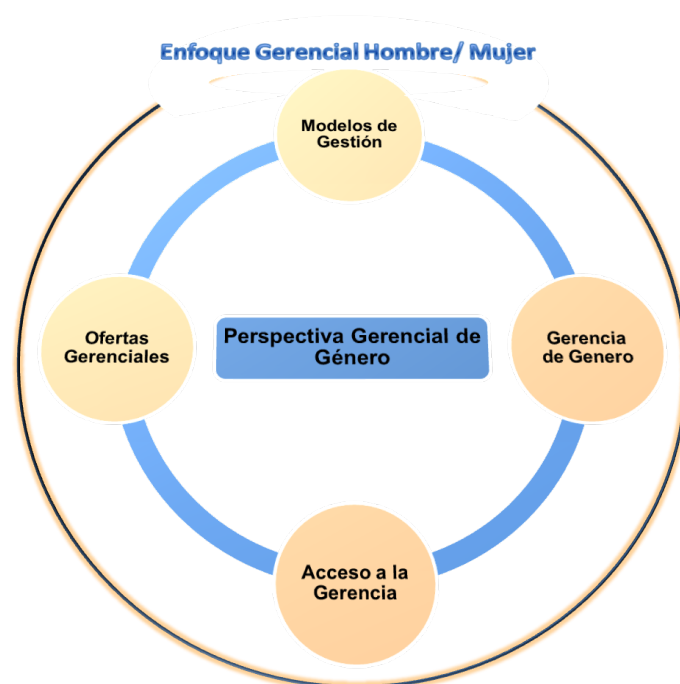
De esta representación, se enfatiza la descripción realizada por cada una de los informantes clave sobre cada uno de estos entes, destacándose los criterios distintivos que los caracterizan y los diferencian de cualquier otro ente, en el sentido poblacional objetivo a la cual están dirigidas sus políticas, los entes regionales además, tienen un radio de acción limitado por las fronteras del estado Apure, por lo que su incidencia estará siempre circunscrita, aun cuando pueden apoyarse en las políticas emanadas por entes públicos nacionales, dependiendo del sector de la economía o sociedad en el que se desarrollan, lo que demuestra el grado de articulación gerencial con que cuentan, conformando de esta manera el vínculo de la administración pública regional.

La categoría Perspectiva Gerencial de Género, es estudiada siguiendo el criterio que la misma permite entonces; enfocar, analizar y comprender las características que definen a ambos sexos de manera específica, así como sus semejanzas y sus diferencias al momento en ejercer funciones gerenciales; del planteamiento esta categoría se desprendieron cuatro (4) sub-categorías que comprenden los modelos de gestión aplicados por los gerentes en el ejercicio de sus funciones, la características gerenciales desarrolladas según el género, como se desarrolla las posibilidades de acceso a ocupar cargos gerenciales, finalmente las posibilidades u ofertas gerenciales que existen dependiendo del género que las solicite.

Para su estudio y comprensión, las mismas fueron agrupadas en la sub- categoría emer-

gente Enfoque Gerencial Hombre/Mujer; la cual comprende los criterios de estilos en las formas de gerenciar, así como el acceso y oportunidades que cada uno tiene para poder acceder a ejercer la alta gerencia. Desde este punto de vista se analizan las posibilidades de dirección para cada sexo, el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, observándose las complejas diversidades en las relaciones sociales que se dan entre ambos géneros al momento para ejercer una gestión; teniendo en cuenta los conflictos institucionales y cotidianos que deben encarar, las múltiples maneras en que lo hacen; de allí la importancia de considerar las diferencias percibidas por las informantes clave como una manera primaria de significar las relaciones bajo un poder y su aplicación en la gerencia. A continuación, se muestra la estructura grafica de esta categoría:

Figura V.- Estructura: Categoría perspectiva gerencial de género



Fuente: Araque, M. (2023).

Del estudio y análisis de esta sub- categoría, se pudo determinar que la perspectiva de la gerente en la gestión pública está condicionada por elementos del entorno, al análisis personal que de este haga la gerente, así como de las habilidades personales que ellas posean para el cumplimiento de las premisas trazadas; tal manera, las gerentes entrevistadas dejaron claro que son muy pocas las diferencias observadas en los distintos enfoque gerenciales, haciéndose énfasis en que una eficiente gerencia depende más de las condiciones o habilidades personales con liderazgo profesional que posea cada uno, no sobre la condición hombre o mujer, alegándose que más que estilos lo que existe es formas distintas para la conducción en situaciones diferenciadas. Sin embargo, se destaca, además, la apreciación que en épocas recientes ha habido la disposición a preferir la gestión femenina sobre la masculina, por considerarla más transparente y fia-

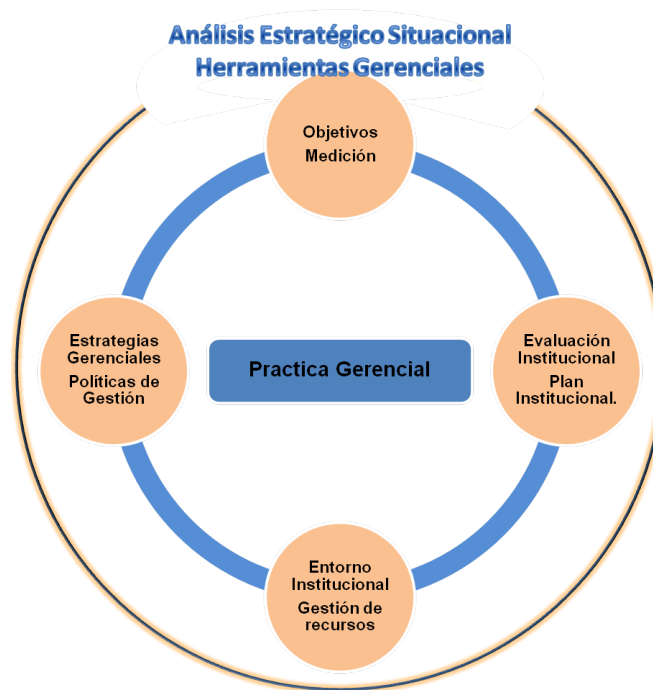
ble; observándose entonces tendencias favorables para una mayor inclusión femenina en altos cargos gerenciales.

La categoría nombrada Practica Gerencial, es estudiada partiendo que la misma influye decisivamente en el desempeño organizacional, puesto que su aplicación permite a la institución una adaptación e interacción en un entorno cambiante y la satisfacción a las exigencias de la sociedad; en tal sentido, se observa que una efectiva practica gerencial implica la incorporación de técnicas y practicas innovadoras conlleva a decisiones gerenciales entre muchísimas opciones e indica el compromiso institucional con sectores determinados, rumbos competitivos con un estilo de actuación.

Al ser revisada esta categoría, en el actual estudio fueron incorporadas por las informantes clave Ocho (8) sub- categorías que comprenden la aplicación de estrategias gerenciales, políticas de gestión, el análisis del entorno institucional, la gestión de recursos, la existencia y cumplimiento de un plan institucional que comprenda la fijación de objetivos bajo la correspondiente medición de los mismos, así como la continua evaluación institucional la cual es garantía de una gerencia efectiva transparente en el ejercicio de la gerencia y en especial de la administración pública.

El desarrollo de estas sub- categorías, son concretadas para su estudio en dos (2) sub- categorías emergentes comprendidas por el Análisis Estratégico Situacional y las Herramientas gerenciales. Dentro de este marco, se muestra la representación gráfica de esta categoría:

Figura VI. Estructura: Categoría práctica gerencial



Fuente: Araque, M. (2023).

Analizado, las sub-categorías emergentes destacándose en relación al análisis Estratégico Situacional que consiste básicamente en el ejercicio gerencial mediante el conocimiento claro del entorno donde el ente se desenvuelve, aplicando un pensamiento estratégico con base sobre el desempeño histórico de la organización. De ahí que la información aportada por las participantes en relación a los elementos que la comprenden, señala a grandes rasgos que este análisis puede ser considerado como el conjunto estratégico gerenciales teniendo como fin el conocimiento cabal de la organización y su entorno. Considerándose al mismo tiempo el hecho de estar sustentado en un trabajo grupal, además se hace referencia de enmarcar una revisión exhaustiva del entorno organizacional y de los recursos disponibles.

En cuanto, a la sub- categoría emergente Herramientas Gerenciales, se destaca que la misma comprende todos aquellos recursos gerenciales los cuales pueden ser utilizados por las gerentes para la concreción de las metas y objetivos institucionales de forma satisfactoria. Las mismas son elementos modernos y actuales dentro de la gerencia, permitiéndoles a los decisores la toma de decisiones ante desequilibrios en la organización; por su parte, la aplicación de la entrevista en profundidad se pudo conocer que las gerentes consultadas, aun cuando no las determinan bajo este término; las consideran aplicando instrumentos idóneos para una eficiente gerencia.

No obstante, considerados los aportes de las informantes clave en el actual estudio; se observa que, dada la creciente politización de gerencia pública, al aplicar las mismas ha sido relegada a un segundo plano. En relación a ello se destaca que estos instrumentos permiten un conocimiento holístico del entorno y mayores controles en la obtención de los resultados deseados por lo que su aplicación es definitivamente favorable para el logro de una gestión eficiente.

Nexos explicativos - Comprensivos: Concepción global

Al establecer, la conexión entre los resultados obtenidos a través de las entrevistas en profundidad y la observación participante se percibió que las participantes constituían un grupo homogéneo al compartir las mismas condiciones laborales, socio-culturales y educativas, influenciando esto en su conocimiento sobre la gerencia pública; las condiciones personales de liderazgo gerencial en la aplicación de la práctica de una gerencia estratégica efectiva desarrollada mediante una visión de género; mostrando sin embargo, diversas limitaciones sobre el conocimiento cierto en sus propias capacidades y sobre la posibilidad en desarrollar sus ideas al estar circunscritas a las disposiciones del ente superior que en este caso lo constituye la Gobernación del estado Apure.

En tal sentido, en el supuesto que motivó la realización de este estudio, se afirma que la "construcción", un enfoque de género en la administración pública del estado Apure, es un proceso de largo aliento, que no sólo requiere ser planificado y programado en el marco para la reestructuración y modernización del aparato estatal, sino que también conlleva

un cambio en la forma gerencial de sus actores, al entrar en ese ámbito, es incorporado la variable gerencia estratégica en el análisis.

Las implicaciones, de esta relación género/ gerencia han sido recogidas por los resultados observados, así como otras aristas del tema que no estaban dentro de los resultados esperados de la investigación, es por ello, que la formulación, aplicación de las técnicas mencionadas y análisis de resultados mediante la metodología de la triangulación. Así pues, que esta forma global se puede contextualizar que, durante la fase de desarrollo investigativa, dentro de este marco, las gerentes se mostraron interesadas, motivadas hacia el aprendizaje, no solo de conocimientos sino dispuestas al cambio de actitud, la forma para percibir la realidad y el entorno que rodea la institución en la que se desenvuelven; lo cual fue de vital importancia para obtener los resultados en este estudio.

Es seguro, que la actitud hacia el conocimiento asume nuevas formas de comportamiento y desenvolvimiento personal, asumiendo compromisos de transmitir a interesados y comunidades en general, sus experiencias en el desempeño de cargos gerenciales quedando demostrado por sus aportes en los relatos de la entrevista. Estos cambios no solo ocurrieron en las participantes; pues se conformó una retroalimentación positiva para la autora, percibiendo conocimientos cognoscitivos y prácticos, luego de la experiencia compartida con las sujetas bajo estudio.

Se tiene además, que a partir de los resultados obtenidos, que la metodología de la investigación cualitativa, en su modelo de análisis mediante la triangulación, constituye un provechoso y efectivo recurso para la Gerente en el estado Apure, quien con su formación integral y enfoque social, comprende la importancia del rol que desempeña en la actualidad al fungir como gerente público; esto en virtud que, las mujeres enfrentan el gran reto de creer en sí mismas en sus posibilidades, para ejercer un efectivo liderazgo gerencial desde la visión de género, donde la formación es vital, sobre todo, en actitud positiva y la percepción de eficacia.

Este modelo, fue de mucha utilidad a la hora de encontrar un prisma para leer el tema de la gerencia desde una visión de género, definiendo a éstas últimas como las portadoras del capital cultural o simbólico de los sujetos del estudio. Las nociones de experiencia, motivaciones y limitaciones como elementos las cuales dan cuenta de la preocupación de las participantes sobre un determinado tema, donde el objeto principal es develar las conversaciones sostenidas al respecto en un espacio público, fueron una malla conceptual muy útil a la hora de analizar la información recopilada.

Se evidencia, que dentro de los gobiernos nacionales, regionales y locales, cuya razón está orientada a la atención de los requerimientos del ciudadano sobre los principios de gobernabilidad, legitimidad donde las gerentes femeninas presentan dificultades relacionadas con carencias de aptitudes personales, sociales que permiten conocer y manejar los propios estados internos para inducir las respuestas deseadas ante los desafíos de la gestión pública actual, trayendo como consecuencia una creciente desmotivación sobre

su formación, crecimiento personal, profesional, observando que tales criterios no son tomados en cuenta al momento de optar por un cargo gerencial.

Por otro lado, en cuanto a las dificultades para llevar a cabo la presente investigación, se tiene que estas se centraron particularmente en la aplicación de las técnicas para el levantamiento de datos, en este caso, la entrevista en profundidad. Y esto, no sólo por problemas de cruce en las agendas que hacían difícil acceder a las pocas mujeres con cargos directivos en la administración pública regional, sino que por el hecho; esto a la luz de las respuestas, el discurso presente en ellas, está demasiado “afectado” por la variable participación política, como condición determinante de su presencia en el cargo, la continuidad, su proyección, así como de los estilos de gestión que realizan.

Desde luego, es importante resaltar lo interesante que sería, abordar este mismo estudio, pero en jefaturas o mandos de mujeres con niveles medios y bajos en instituciones públicas, donde el tema político es secundario (incluso accesorio) en el que se presentarían, de manera más clara aún, las variables gerenciales que perfilan las distintas representaciones y conductas sobre una determinada gestión. Así que dicha investigación se trató de una experiencia interesante que, dados los resultados reseñados, se entrega un insumo a considerar a la hora de proponerse generar aportes teóricos sobre la gerencia estratégica con una visión de género en quienes son los tomadores de decisión en el ámbito público, tanto para el tema de género como otros temas de igual trascendencia.

CONTEXTO GENERATIVO



**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
SUSTENTADO EN EL TRABAJO EN EQUIPO
DESDE LA VISIÓN DE GÉNERO:
UN APOORTE TEÓRICO A LOS
ORGANISMOS PÚBLICOS
GUBERNAMENTALES**



- ✓ Constructo Teórico sobre la Gerencia Estratégica desde la Visión de Género
- ✓ Perspectiva Gerencial Femenina desde el Contexto Social
- ✓ El Conocimiento Holístico del Entorno Gerencial
- ✓ Pluralidad de Criterios y Géneros en la Gerencia Pública
- ✓ Vinculación entre Género y las Prácticas Gerenciales
- ✓ El Enfoque Femenino como Estrategia Gerencial



**La presencia de la mujer es necesaria para que
participen junto con los hombres en la
construcción de un nuevo orden social.**



La capacidad
de poder



Mayor
flexibilidad de
adaptación



Toma de
decisiones



Sentido
común

Contexto generativo

Una vez analizada la información, como parte del proceso cualitativo de la investigación, se aborda, en el presente contexto, a través de un análisis interpretativo el cual lo podemos apreciar mediante ese análisis interpretativo a través de la teorización que busca realza la importancia "Liderazgo Transformacional Sustentado en el Trabajo en Equipo Desde la Visión de Género: Un Aporte Teórico en el Contexto de la Administración Pública Venezolana", donde el objeto principal de este libro texto es certificar los constructos teóricos ya ante mencionados.

En los estudios interpretativos, de las relaciones conceptuales para las categorías y sub-categorías establecidas a partir de las distintas perspectivas de los actores sociales sobre Liderazgo Transformación, Trabajo en Equipo y Visión de Género que se busca enmarcar en las organizaciones públicas del estado Apure, surgieron una serie de líneas narrativas que posibilitaron la identificación de rasgos caracterizadores de actitudes individuales, dejar a un lado los comportamientos grupales reproducidos en la cotidianidad de las organizaciones públicas.

Constructo teórico sobre la gerencia estratégica desde la visión de género

Es oportuno mencionar, que antes de iniciar la explicación para cada constructo, se necesita establecer la caracterización conceptual de la gerencia estratégica y la visión de género, puesto que son partes argumentativas del presente estudio, aunque, estos términos son tratados en el contexto teórico, es importante especificar ciertos argumentos, surgidos como producto de la reflexión analítica de la información dada por las Gerentes. Igualmente se interpreta cómo se inserta, más como se asocia la visión de la mujer gerente en la gestión pública, pues su aplicabilidad obedece, básicamente, al sector gerencial y organizacional, tal como se afirmó en el basamento teórico de la presente obra.

La Gerencia Estratégica, surge ante la necesidad de determinar el concepto de la organización, su naturaleza, así como también, el por qué están ahí, a quien le sirven, los principios y valores bajo los cuales deben funcionar, es decir, lo que el futuro de la institución debe ser. Así como también la necesidad de evaluar la dirección en la que avanza determinando si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión, misión organizacional. Por lo tanto, en relación con esta afirmación, en el contexto actual de la administración pública, se debe optimizar estos procesos permiten buscar el éxito y trabajar en constante satisfacción de las necesidades colectivas.

En este orden de ideas, resulta importante destacar que las organizaciones aplican estos métodos variando sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias gerenciales son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto tecnológico en sus acelerados cambios. Para todo organismo Público es de importancia decidir y plantear sus estrategias pues, al estar claras se le proporciona una base sólida en la utilidad al momento de tomar decisiones manteniéndolo enfocado en una dirección adecuada.

En este contexto, luego del recorrido realizado por los diversos aportes desde una visión de género en las organizaciones, se ha podido establecer que el género es hoy una categoría necesaria, esto no implica que lo sea en todas las situaciones ni que siempre lo será. Construyéndose con esto un punto de vista género-sensible y no género-exclusivo. Bajo tal premisa y en un marco ideal, todo indicaría que, si la visión de género es atendida e incluida en todos los niveles necesarios, muchas de las prácticas cambiarían y quizás algún día el género dejaría de ser un organizador significativo con un sentido social. Esto no remite, a un mundo “sin género”, donde la especificidad de lo masculino y lo femenino se pierda. Remite, por el contrario, a un mundo donde el ser varón o mujer, o las presunciones respecto de la feminidad y la masculinidad, no regulen el acceso a espacios valorados ni a la distribución desigual e injusta del capital (intelectual, simbólico y económico).

En esta perspectiva, se incorpora la gerencia estratégica a la visión de género en la administración pública, por cuanto ésta garantiza la puesta al servicio del entendimiento y gestión organizacional; es decir, una gestión de la diversidad; lo cual plantea como requisitos indispensables, primero la adecuada comprensión en los conceptos de género en sí mismo, y luego ciertas condiciones de aplicación en lo organizacional. En este punto articulado el tipo de gestión se centra en sus producciones son valiosas herramientas para cualquier individuo perteneciente en una organización y con intenciones de generar cambios en este ámbito.

Así que, conceptualizado y descrito los conceptos de Gerencia Estratégica y Visión de Género; se procede a explicar los constructos teóricos que las fundamentan. En tal sentido, los generados son: (a) Perspectiva Gerencial Femenina desde el contexto Social, (b) El Conocimiento Holístico del Entorno Gerencial (c) Pluralidad de Criterios y de Géneros en la Gerencia Pública (d) Vinculación entre Género y las Practicas Gerenciales y (e) El Enfoque Femenino como Estrategia Gerencial. En el siguiente gráfico se identifica la relación entre los constructos que se generaron en la presente obra:

Figura VII. Constructos generados



Fuente: Araque, M. (2023).

Perspectiva gerencial femenina desde el contexto social

El enfoque femenino de la gerencia, está condicionado por elementos sociales, más que profesionales; en tal sentido, se determina que la mujer gerente al momento de ejercer funciones públicas orienta sus actividades en primer lugar hacia su entorno, necesidades familiares y comunitarias, adaptándolas e impulsando la institución en esa tendencia para el logro de los objetivos organizacionales; considerando su puesto laboral como parte personalidad de la madre, esposa, profesional y miembro activo de la comunidad.

Insistiendo, que las mujeres el trabajo y las personas no son un medio para alcanzar un puesto. Son un fin en sí mismos. De tal manera, se considera a las mujeres mejores directivas que los hombres, por cuanto aportan de su feminidad. Por esta razón, su maternidad que es una magnífica escuela de liderazgo, aplicando destrezas organizacionales, equilibrio, enseñanza, guía, información y manejo de problemas necesarios, para el logro más eficaz en la gerencia institucional.

Ante lo expuesto, se considera que la responsabilidad de muchas mujeres sobre el hogar como jefas y encargadas del aporte económico desprende un factor importante que

ha impulsado a que el sector femenino se posicione con mayor agresividad de cargos gerenciales sin importar los paradigmas que diferencian a las mujeres de los hombres que en muchas ocasiones tienden a desmejorar las relaciones entre ambos sexos y acortan las oportunidades que se presentan. Desde luego, está claro que el acceso a un trabajo puede cambiar las condiciones de vida para las mujeres, sea cual fuese el nivel del mismo; aun en aquellas que no cuentan con una preparación académica, ya que su aporte económico ayuda a la superación personal, familiar y social, representando con ello un crecimiento laboral y oportunidades diferentes que los espacios laborales ofrecen.

Al respecto, se destaca, que un gerente es un fabricante de decisiones, por lo que muchas veces se deben tomar resoluciones sin importar lo qué siente personalmente. No obstante, al aprender cómo manejar las emociones, y separarlas a un lado cuando se es necesario, le hacen a la mujer ser más fuerte en su rol como gerente, estableciendo un ambiente de cooperación y fomentando el consenso en los equipos de trabajo, donde demostrar su capacidad individual para relacionarse con las personas bajo su cargo, controlar, evaluar el área asignada y desempeñar su trabajo.

También, la perspectiva de la mujer en la gerencia está orientada hacia la consideración en los aspectos relacionados con la sociedad en la que se desenvuelve, más que con su capacidad como profesional; es decir, se apoya en sus conocimientos empíricos al momento de realizar alguna practica gerencial de forma esencial combinadas con las experiencias adquiridas en su rol gerente y en el aprendizaje teórico-académico con el que cuenta; bajo una manera muy distinta a la que se aplica en el ejercicio tradicional gerencial. Al respecto una de las entrevistadas en el actual estudio afirmó que las mujeres gerentes en la actualidad son capaces de combinar a la perfección sus labores gerenciales con sus labores familiares y su rol femenino en la sociedad, puesto que considera que cada una de estas facetas en la vida del sexo femenino se ordenan y complementan, para cumplir con cada exigencia de su vida diaria.

Desde luego, que esto se debe a la percepción que se tiene, incluso por las gerentes mismas, que las habilidades clave necesarias para dirigir, como la empatía, el manejo de conflictos, el conocimiento de sí mismo y la influencia, son rasgos que están sistemáticamente relacionados a resultados positivos en la rama de la gerencia y que dichas características se presentan con mayor frecuencia en mujeres ejecutivas que en hombres que se desempeñan en el mismo puesto.

En esta disposición de opiniones, se destaca que en la mayoría de casos los puestos ejecutivos están relacionados con las habilidades individuales, por lo cual, muchos directivos descuidan la parte de trabajo en equipo. Y en un mundo donde las organizaciones matriarcales son cada vez más comunes, el manejo de esas habilidades mencionadas con anterioridad genera mejores resultados en el ámbito laboral. A menudo, las mujeres se enfrentan con barreras a lo largo de sus carreras, donde en la mayoría de las veces es necesario que desarrollen sus destrezas, así como experiencias adquiridas con el objeto de poder destacarse y avanzar en las organizaciones permitiéndoles, en efecto, estar mejor preparadas para los desafíos y las complejidades del liderazgo.

En la misma forma, considerando lo antes planteado; el enfoque de la mujer gerente desde un contexto social se caracteriza por: (a) apoyarse en las vivencias y aprendizajes empíricos combinados con sus conocimientos técnicos para una mayor eficiencia en su desempeño. (b) Mantener el principio de capacitación profesional constante como una forma de equilibrar los continuos desafíos profesionales y del mundo globalizado. (c) Interrelacionarse con el entorno empresarial, también con sus subalternos de esta forma fomentar el trabajo en equipo e integrador, como vinculo para el logro de los objetivos institucionales, (d) Poseer una capacidad intrínseca que enmarca ese desarrollo en sus equipos de trabajo y a sus subordinados, ser empáticas, además, de sensibles, esto con la finalidad de crear un entorno laboral agradable en las organizaciones

Aunado a: (e) exigirse como profesional un alto nivel de eficiencia, compromiso, competitividad, armonizando estas tareas con los roles de esposa y madre al mismo tiempo, todo ello sin descuidar la apariencia física, otro aspectos clave para el éxito laboral; pues se considera que solo de esta forma podrá ser vista en un mismo plano que un gerente hombre, (f) prestar atención al contexto socio- cultural en el que se desarrolla sus prácticas gerenciales, de esta forma facilitar la realización de las gestiones, metas y proyectos trazados.

En derivación, no se puede negar que con la apertura en el desempeño de la gerencia y dándosele oportunidad a la mujer de incursionar en ella, ha conllevado a nuevos cambios, transformaciones, consecuencia del desempeño del sexo femenino en estos cargos y los logros que se ha alcanzado. Por tanto, no debe sorprender, que se manifiesten afirmaciones como es el hecho de tener que desempeñarse en diversos roles (hija, hermana, esposa, madre), dando lo mejor entre ellas, representado ventajas competitivas con respecto a los hombres.

De este modo, al considerar el enfoque gerencial femenino desde el punto de vista social se determina que las gerentes sienten la exigencia en mantener continuamente un equilibrio entre el rol de madre y profesional, demostrando en el trabajo que el primero no interfiere con lo segundo. En un medio en que aún predomina un reparto desigual de los roles reproductivos de la pareja, este hecho se juega como un prejuicio que afectaría su desempeño laboral y haría a la empresa menos proclive a promoverla. No obstante, al desarrollar tales tareas de forma eficiente y en perfecta combinación dado su complemento, se determina entonces una gerencia eficaz. El siguiente grafico ilustra el constructor y las distintas formas para gerenciar desde un contexto social:

Figura VIII. Constructo teórico: Perspectiva gerencial femenina desde el contexto social



Fuente: Araque, M. (2023).

El conocimiento holístico del entorno gerencial

Las herramientas gerenciales, originadas en el actual mundo globalizado, requieren de un conocimiento preciso del entorno en el que se desenvuelve la organización para el logro de las metas y objetivos trazados eficientemente posible; de tal manera. La mayor eficiencia gerencial se requiere no solo de características personales o distinción de géneros, sino además de amplios conocimientos científicos y gerenciales de lo que comprende la institución sobre todo del ambiente en que se desenvuelve la población a la cual va dirigida a las pretensiones o alcances que se propone.

En atención a lo anterior, para alcanzar tales premisas el gerente requiere de un manejo eficaz con las distintas herramientas gerenciales entendidas estas como un auxilio o una

serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza esencia de la institución.

De modo, que se está en una época de información y conocimiento dentro de los cuales se hace necesario ir valiéndose de tendencias y métodos modernos que faciliten el funcionamiento del sistema empresarial. Las técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar no solo desde el entorno intrínseco de la organización, los cuales son procesos muy propios e inherentes a la empresa, sino que también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior organizacional constituyendo así una serie de inputs o entradas, donde la institución puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento.

La gerencia, requiere un conocimiento holístico del entorno institucional para la aplicación eficaz de herramientas gerenciales; más aún al considerar las tendencias actuales donde se reflejan que las instituciones son tan flexibles adaptándose a las herramientas administrativas según sus necesidades, cambiando rápidamente si de mejorar se trata de acuerdo con su entorno, por lo tanto, es mejor tener bien dominada la conceptualización de cada herramienta para hacer uso adecuado cuando sea necesario.

Por otra parte, al considerar la aplicabilidad de las herramientas gerenciales desde una visión de género se consolida aún más la tesis donde determina que una gerencia eficaz, no está condicionada del todo por la condición sexual de quien la dirige; sino por su desempeño, la cual estará condicionado por las habilidades y destrezas gerenciales que posean la persona quien la dirija. Razón por la cual se sustenta la pertinencia, necesidad de priorizar líneas de trabajo y las correspondientes estrategias llevadas a cabo, adquiriendo tales conocimientos para poder desempeñarse eficientemente en el mundo laboral actual.

Cuando, se tiene el conocimiento holístico del entorno institucional; pueden estas herramientas gerenciales ser aplicadas tomando en consideración que fueron diseñadas para facilitarle al gerente su labor y desempeño dentro de una empresa u organización, garantizando exitosamente el ejercicio gerencial. La toma de decisiones es una parte importante de la labor de todo gerente, tiene mucho que ver con las herramientas utilizadas. Se puede conceptualizar, como el proceso en busca de identificar y seleccionar un curso de acción resolviendo un problema específico.

Entonces, al tomar decisiones los gerentes deben ajustarlas a las reales necesidades y debe ponderar alternativas, muchas de las cuales implican hechos futuros difíciles de pronosticar. Las situaciones para la toma de decisiones muchas veces se clasifican en un proceso continuo que va de la certidumbre, riesgo hasta la incertidumbre, que es acá donde se conoce los objetivos y se cuenta con información exacta confiable. En condiciones de riesgo, es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado; más sin embargo el conocimiento y manejo del entorno institucional facilitará la ejecución y éxito de tales instrumentos gerenciales.

Con el rápido, avance del mundo en esta época los gerentes deben estar al tanto para renovar sus conocimientos teniendo como finalidad estar a la par con los adelantos que se presentan a diario. La falta de capacitación y actualización, puede generar en las instituciones serias dificultades que se pueden evitar actualizándose cada día con los diferentes avances empresariales en el desarrollo mundial, renovando constantemente los conocimientos del gerente; tal como lo señala una entrevistada de las informantes clave en el presente estudio al afirmar que si el gerente conoce el ambiente en el que se desenvuelve la institución y por supuesto los objetivos organizacionales, tiene medio camino transitado, pues solo dependerá de él como encamine la forma para tener el éxito gerencial.

En atención a lo anterior, se determina entonces que las herramientas gerenciales y su efectiva aplicación mediante el conocimiento holístico del entorno gerencial, contribuyen al desarrollo de distintas competencias, tales como: (a) trabajo en equipo, (b) el liderazgo, (c) eficiente análisis situacional (d) la habilidad para motivar creando nuevos hábitos, (e) racionalización de recursos; ya que gran parte de la carga y exigencia de la empresa radica en el gerente, este debe estar capacitado en afrontar los numerosos retos y dificultades que a diario se presentan en el mundo gerencial. El grafico siguiente, muestra el constructo generado a partir del conocimiento holístico en el entorno gerencial como mecanismo efectivo para la aplicabilidad de herramientas gerenciales acertadas:

Figura IX. El conocimiento holístico del entorno gerencial



Fuente: Araque, M. (2023).

Pluralidad de criterios y géneros en la gerencia pública

Comienza a prevalecer, en el mundo gerencial global, la promoción y apoyo a la diversidad como fuente de ventajas competitivas; en especial al considerar, la competencia en que se vive, donde obliga a las empresas, que desean lograr el éxito, tener un recurso humano comprometido con la organización, que crea en su trabajo, en lo que hace y para quién lo hace. Necesita valores que lo identifiquen con la cultura de la organización, lo cual requiere de mucha comunicación y una acertada estrategia que permita el logro, independientemente del género al que corresponda.

Acentuando que, la diversidad es modernidad, mientras que la uniformidad se puede asociar a la obsolescencia. Se relaciona directamente con la innovación, la creatividad y eficacia. Según las corrientes mayoritarias, los equipos diversos bien gestionados son los que aportan mayor eficacia, creatividad e innovación a las organizaciones haciéndolas más competitivas. Ahora se habla de diversidad relacionada con las estrategias económicas institucionales, la interacción, flexibilidad, con el enriquecimiento la cultura empresarial o corporativa, el impulso a la creatividad personal, una mejor conexión con los mercados y en el caso de los entes públicos con la población objetivo; clientes también diversos, en un mundo globalizado.

A todo esto, la diversidad de géneros resultan ser un imperativo para las organizaciones que quieren mantener un crecimiento sostenido en el nuevo orden socio-económico. Es un compromiso corporativo y una estrategia integral basada en la creación de una población laboral con perfiles diversos en los distintos organismos e instituciones, con el objeto de:

- Atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aportan innovaciones, nuevas opciones, puntos de vista, soluciones creativas, además del conocimiento en las diversidades culturales y económicas.
- Diseñar inteligentemente el proceso transformacional de la organización para evitar su obsolescencia y mantener una posición de liderazgo.
- Crear un micro-clima interno que coincida con la diversidad del entorno externo de la organización.
- Fomentar un clima que optimice la eficacia del proceso institucional a través de la inclusión en todas sus personas.
- Propiciar la innovación a través de mecanismos que dinamicen la interacción entre personas de diferentes culturas, orígenes y competencias.
- Reinventar sistemas y procesos que optimicen los recursos financieros y tecnológicos en instituciones con la finalidad de obtener resultados.

- Crear una cultura que haga coincidir los valores y preferencias institucionales con prioridades y necesidades de sus empleados/as así como de las comunidades a la cual está orientada.

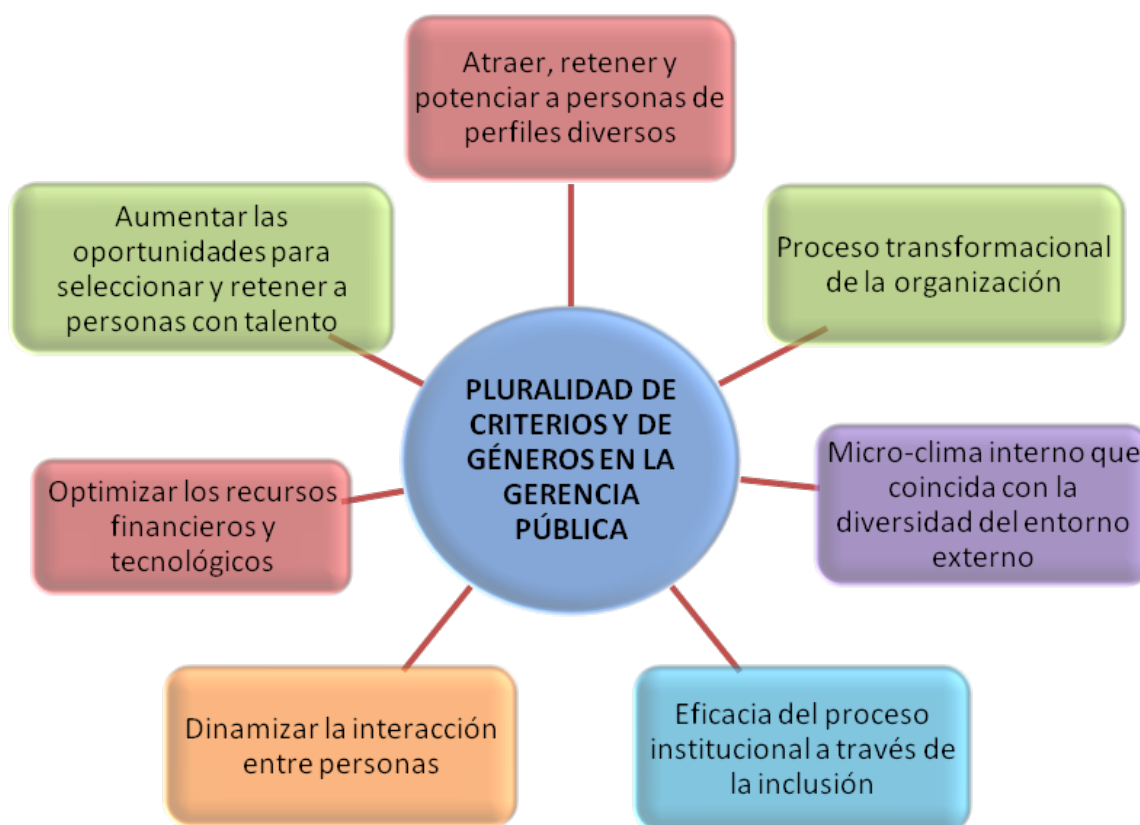
En atención a lo anterior, al considerar la diversidad de géneros en la gerencia, se destaca como la misma se ha definido como una estrategia integral e innovadora afrontando la discriminación de ambos sexos en el ámbito del trabajo y una forma para alcanzar el éxito institucional. Observándose como en la sociedad actual por un lado presenta una tendencia progresiva hacia estilos, así como los modos de cooperación en los equipos de trabajo próximos a un perfil prototípicamente femenino, según los estereotipos clásicos de género. Este cambio en el modo para ejercer el trabajo se produce en paralelo con el incremento de mujeres bien formadas e intereses profesionales claramente definidos.

En el mismo orden de ideas, la diversidad aumenta las oportunidades para seleccionar reteniendo a personas con talento. Los planes de igualdad incrementan la diversidad proporcionando beneficios como un mejor ambiente de trabajo que por tanto genera más productividad, calidad de servicio y mayor satisfacción derivadas de la identificación con los objetivos empresariales; permitiendo así, mayores beneficios que costos, ya que incrementa la eficiencia, aportando una mejor comprensión con la colectividad, con la consiguiente penetración en la misma, gracias a la pluralidad de opiniones.

Está claro que, la variedad de género es importante para las empresas por razones competitivas. Pese a que se reconoce su necesidad, la diversidad en los altos puestos y la generación de mejores prácticas para superar ciertas barreras, aún requiere de un esfuerzo dinámico ya que el mundo actualmente ha cambiado drásticamente en los últimos 50 años, y cada vez se hace más competitivo, rápidamente cambiante y globalizado, por lo que resulta que ambos sexos (hombres y mujeres) sea necesarios en la mesa de toma de decisión.

Existe, una amplia coincidencia en considerar que los equipos diversos bien gestionados que incluyen a personas con perfiles y culturas diversas, obtienen resultados positivos. Como, se presenta en el gráfico que muestra el constructo teórico generado a partir de Pluralidad de Criterios y de Géneros en la Gerencia Pública.

Figura X. Pluralidad de criterios y de géneros en la gerencia pública



Fuente: Araque, M. (2023).

Vinculación entre género y las practicas gerenciales

Las distintas prácticas y formas gerenciales, implementadas van a depender del género que las ejecute; es decir, los resultados institucionales serán diferenciados dependiendo de quién los lleve a cabo. En este orden de ideas se destaca que las mujeres gerencian tomando en cuenta aspectos más emotivos, donde los hombres precisan sus concepciones prácticas de la vida cotidiana. Las formas de dirigir, liderar, gerenciar de hombres y mujeres son distintas, no siendo unas mejores a las otras. Al contrario, las mismas se complementan. Por lo tanto, sería ventajoso armar un staff gerencial compuesto por gerentes hombres y gerentes mujeres, combinando las ventajas comparativas de cada género. De acuerdo a investigaciones anteriormente señaladas en este libro texto se evidencia claramente que ambos capaces para ser excelentes gerentes. Sin embargo, existen datos concretos demostrando que si existen diferencias en el "estilo" de la gestión de gerencia.

Específicamente, se ha encontrado que las mujeres tienden a ser un poco más colaborativas; a la hora de tomar decisiones importantes buscando las opiniones y sugerencias para su equipo, logrando compartir la información. Los hombres tienden a tomar decisiones

de una manera unilateral. Expertos se refieren a esto como un estilo "autocrático" en la gerencia. Ambos estilos pueden ser muy eficaces. Lo ideal sería contar con gerentes que posean ambos estilos, trabajando juntos.

La mayoría de las personas, el liderazgo en sí, sigue estando profundamente asociado con los hombres. Tal como lo evidencia una informante clave quien al ser entrevistada para la actual investigación en alusión a ello argumento que, está comprobado que a los hombres se les escucha más que a las mujeres en las reuniones. Aunque un hombre diga la misma cosa que una mujer, tenemos una tendencia a valorar más lo que dijo el hombre. El éxito de un hombre se recuerda más que el de una mujer, mientras que las mujeres lo más memorable son sus errores / fracasos

A pesar de ello, se argumenta que la eficiencia en la gerencia no depende del género que la lleve a cabo, sino de aquel gerente que se encuentre más comprometido, preparado, dedicado, flexible, innovador, sensible a sus responsabilidades de liderazgo. No depende del género. Las leyendas urbanas dan a cada género ciertos atributos; por ejemplo, el hombre es más fuerte, la mujer más sensible, pero son sólo eso, leyendas o mitos. No son inherentes al género sino paradigmas con que viven algunos.

Por razones históricas, se encuentran más hombres que mujeres en los altos cargos gerenciales. Eso está cambiando y tiende hacia la igualdad. Las instituciones avanzadas no distinguen a los gerentes por género sino por su capacidad de obtener resultados con los recursos y el entorno que tenemos. En el mundo gerencial, siguen existiendo personas con actitudes machistas, pero en el entorno tan exigente como el que vivimos, los gerentes que obtienen resultados se destacan y a la larga se imponen.

Dos cualidades importantes del buen gerente, son el coraje y la transparencia. El saber lo que hay que hacer no es lo difícil si no tener el temple para hacerlo, es decir, el coraje donde fallan muchos. La segunda cualidad es la transparencia. Que no existan dudas sobre lo que está motivando la decisión del gerente ayuda enormemente a los seguidores a aceptar el liderazgo del buen gerente. No obstante, el poder desarrollar y mejorar las habilidades en ambos géneros, el invertir en especializarse permitirá asumir altos cargos directivos es crucial.

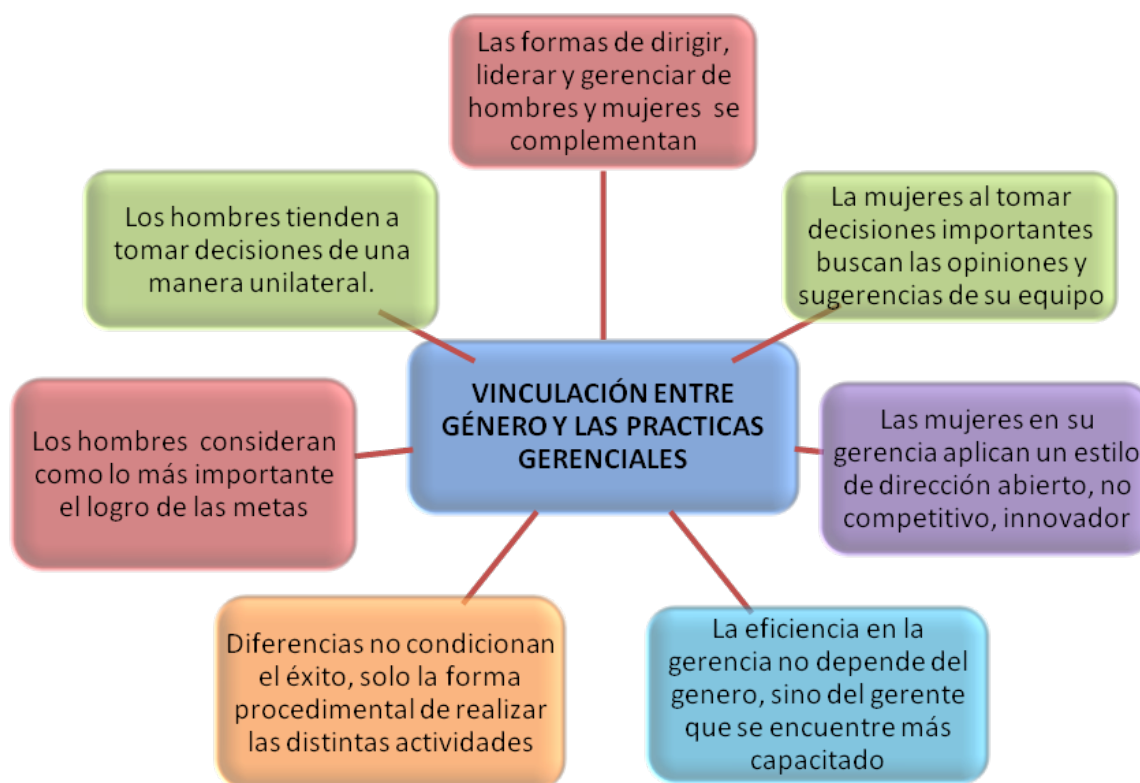
Por lo que respecta a, lo anterior al revisar la vinculación existente entre el género y el tipo de gerencia que se ejecuta en una institución se tiene que existen amplias diferenciaciones entre la forma de gerenciar femenina y el hombre; teniéndose que, cuando el sexo masculino dirige y gestionan, consideran como lo más importante el terminar las tareas, el logro de las metas. No les interesa el cómo hacer las cosas. Para ellos el trabajo es sólo un medio que logra un fin; aun cuando este sea alcanzado de forma satisfactoria.

Por otro lado, el sexo femenino en su gerencia aplica un estilo de dirección abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo; en definitiva, las mujeres tienen un estilo de dirección diferente a los hombres, y estas diferencias se centran en:

- Tanto hombres como mujeres directivas, tiende a realizar preferencias con su mismo género.
- Las mujeres son más afectas al liderazgo transformacional que los hombres.
- Las mujeres prefieren el uso del poder basado en el carisma y el contacto personal antes que la posición en el organigrama.
- Ambos sexos en el ámbito directivo experimentan moderados ambientes de conflicto entre la familia, el trabajo y, cuando tienen hijos, las mujeres perciben niveles ligeramente superiores.

Observándose, como existen estilos gerenciales diferenciados, pero que tales diferencias no condicionan el éxito de la gestión, solo la forma procedimental para realizar las distintas actividades institucionales, con resultados que van a depender no del estilo, sino más bien del tratamiento que tal gerente les dé a los distintos recursos intervinientes en el proceso. Por tal motivo, se destaca el grafico con el constructo teórico surgido de los planteamientos anteriores:

Figura XI. Vinculación entre género y las practicas gerenciales



Fuente: Araque, M. (2023).

El enfoque femenino como estrategia gerencial

Con el enfoque femenino, se obtiene una mejor y más eficiente gerencia; no obstante, en el acceso a los niveles gerenciales dentro de mercado predominantemente masculino, la mujer ha tenido que superar una serie de obstáculos como son: La conciliación de su vida privada con su trabajo; influencia de cultura organizacional que de ser muy rígida dificulta su ascenso; la influencia en la preparación al momento de competir por un puesto; y la cultura social, que históricamente ha asociado a los hombres a este tipo de cargos.

Lograr cumplir, con el doble rol de madre y gerente no es nada fácil. Este es un conflicto entre el trabajo y la vida privada que se da en todo el mundo: más horas de trabajo implican menos horas en casa; más exigencias laborales menos compromisos con las actividades que demanda el hogar. Para llevar adelante logrando convivir con este ritmo es necesario el equilibrio entre los dos extremos, sino logramos esto, alguna parte se rompe y por lo general lo que sucede en la mayoría de los casos es que la falta de atención se observa primero en el hogar.

Esto se debe, a que las mujeres que ocupan altos cargos son mujeres que además de asumir una gran cantidad de responsabilidades están muy comprometidas con lo que hacen en la institución y esto las lleva a descuidar en primer lugar el hogar. Si esto sucede y las cosas en casa no están bien lo más probable es que provoque malos rendimientos en el trabajo.

El no cumplimiento, de las exigencias laborales puede desembocar en los típicos cuadros de estrés, la consecuencia inmediata de esto es el ausentismo laboral. Otros obstáculos que tienen las mujeres para acceder a cargos elevados, son las actitudes y prejuicios de sus colegas hombres, así como los factores culturales que tiene la empresa, ya que muchas pueden tener estereotipos negativos sobre ellas en altos cargos. A pesar de lo anterior, el enfoque femenino en la gerencia constituye una estrategia gerencial novedosa que se sustenta en las distintas características que presenta este género al momento de llevar adelante una institución entre las que se mencionan:

- La capacidad de poder procesar varias ideas al mismo tiempo;
- Poseen una mayor flexibilidad de adaptación a los cambios;
- Pueden entender mejor determinadas circunstancias emocionales;
- Se consideran más intuitivas, pero realizan una toma de decisiones racional;
- Ante situaciones conflictivas poseen más habilidades comunicacionales y de conciliación;
- Se encuentran más predispuestas a ser interrumpidas en su trabajo y a atender a todos aquellos que las busquen;

- Saben cómo distribuir su tiempo.
- Sembrar la igualdad, reconociendo la diversidad del ser.
- Las mujeres no dirigen por autoridad ni por poder sino por eficacia;
- No dirigen por fidelidad, crean equipo, dan más feedback positivo y negativo;
- Dirigen por méritos, son más objetivas a la hora del proceso de selección y ascenso;
- Argumentan por hechos y cifras para complementar la intuición;
- Utilizan el sentido común con mucha más frecuencia;
- Son multi-funcionales, se sienten más libres de cambiar;
- Cruzan las barreras organizativas verticales y horizontales;
- No se creen imprescindibles;
- Siempre tienen su reemplazo formado, tienen planes de sucesión;
- Tienen más intereses que triunfar en el trabajo, más inteligencia emocional;
- Organizan mejor su tiempo;
- No les interesa y escalar la pirámide de poder;
- Crean menos redes y éstas son profesionales y no de ocio como las masculinas;
- Se cansan del poder, cuando llegan no les gusta, hacen uso del pensamiento lateral;
- No les motiva el dinero, ni se ocupan de las diferencias salariales de forma personal.

Todas estas características propias del género femenino, especialmente el poder de persuasión comunicacional, son las que las permiten diferenciarse de sus pares hombres. A la hora de la toma de decisiones la mayoría de las gerentes femeninas hace uso consciente en las decisiones racionales y analíticas, mientras que sólo una menor parte de ellas toma decisiones intuitivas. A su vez, la mayoría de las gerentes mujeres aseguran que pueden procesar muchas ideas al mismo tiempo. De la combinación de estos datos, se concluye que las mujeres gerentes presentan estilos de toma de decisiones que tienen una alta tolerancia a la ambigüedad, como lo son los estilos analítico y conceptual. Con respecto a la actitud frente al cambio, el sexo femenino demuestra una adaptabilidad un tanto mayor y mejor que la del masculino.

Desde luego, que las mujeres son diversas y huyen de esencialismo. “Lo que está bien”, está bien para todos. Sin embargo, en lo que respecta a la capacitación y estudios académicos, hoy día se ven como una condición necesaria en ambos sexos que quieran aplicar a cargos gerenciales. Seguidamente se presenta el esquema que representa el constructo teórico relacionado con El Enfoque Femenino como Estrategia Gerencial:

Figura XII. El enfoque femenino como estrategia gerencial



Fuente: Araque, M. (2023).

Reflexiones conclusivas

Existen variadas opiniones, sobre la eficiencia en la aplicabilidad de una gerencia estratégica con enfoque de género y más aún al considerar tal diferenciación en las instituciones públicas venezolanas, enfatizándose tal situación en los organismos públicos adscritos a la Gobernación del estado Apure. Sin embargo, es de considerar, que ambos sexos poseen ciertas diferencias en cuanto a la forma de gerenciar, que tal situación se ve acentuada por la visión que de ello tiene la colectividad pues, se conocen al respecto viejos paradigmas difíciles de superar además, es por ellos, que las tradiciones familiares que cada sociedad posee; donde hoy a pleno siglo XXI todavía se observa a la mujer solo apta para las labores del hogar y no se le reconocen los verdaderos atributos como profesional menos como gerente.

En la época actual, la perspectiva de género ha evolucionado en algunos países, lo que ha permitido que las relaciones del sexo femenino y masculino se den con mayores grados de equidad, en cuanto a oportunidades, así como recursos para unas y otros se refiere. Paralelo a lo anterior, se tiene que existen mayores grados de igualdad en concordancia con una gama más amplia de derechos los cuales permiten a las mujeres desarrollar sus potencialidades logrando ser mejor valorados socialmente. Una muestra de ello es el creciente número de ellas empleadas en el sector público a nivel nacional.

Desde luego, vale destacar la importancia que las teorías feministas viene representando hoy día para la mujer venezolana, las cuales tuvieron su origen en siglo XVIII, y su evolución se ha extendido en términos de cómo han resuelto las personas los obstáculos en sus relaciones en momentos concretos para la historia; constituyendo de esta manera significativos aportes al ámbito acorde a las relaciones de género en la gerencia, bien sean como disciplina o práctica al permitir la renovación a nuevos conceptos, ideas y valores sobre los cuales se han estructurado las sociedades. Donde no sólo se ha logrado entender a la mujer de forma diferente a lo tradicional, sino también al hombre y, por consiguiente, a la humanidad en general.

Se observa, como aún permanecen problemas estructurales que impiden un avance rápido en las relaciones de poder equitativas entre mujeres y hombres, que den como resultado una mejoría en sus condiciones de género, por ende, un mejor nivel de vida. Estas inequidades vigentes se expresan cotidianamente en casi todos los procesos de trabajo existentes y en especial en las posibilidades de acceder a un cargo gerencial por parte de la mujer profesional.

El crecimiento, de mujeres al mercado laboral y gerencial es un fenómeno relativamente reciente; poco a poco se han apoderado de espacios que tradicionalmente eran consi-

derados de exclusivo desempeño en los hombres con excelentes resultados, a pesar de las múltiples obstáculos y tareas que sus posiciones de hijas, madres, esposas les exige; complementando tales actividades con su quehacer laboral. De modo que, las mujeres en altos cargos públicos a nivel regional, ven en la gerencia estratégica una alternativa para afianzar sus conocimientos gerenciales; determinando en organizaciones que lleven a cabo este tipo de gerencia más la rentabilidad con miras al éxito a diferencia de aquellas que no la usan, permitiéndoles oportunidades claves en el medio ambiente y minimizando el impacto de factores externos.

Se están extendiendo, aún más las políticas encaminadas a incorporar la perspectiva de género en las esferas económicas, políticas y culturales. El hecho, que las mujeres ocupen posiciones de poder no es solo un derecho fundamental que les corresponde como ciudadanas del mundo, sino que también su presencia es necesaria para que participen junto con los hombres en la construcción de un nuevo orden social inclusivo y respetuoso de la diversidad humana creando las condiciones sociales y organizacionales adecuadas en ellas puedan acceder en igualdad de condiciones a las posiciones de poder y toma de decisiones.

En definitiva, realizar una gerencia estratégica desde una visión de género implica reconocer situaciones que de forma directa o indirecta pudieran perjudicar a ambos sexos. En la mayoría, las instituciones no responden a coyunturas estrictamente organizacionales, ya que son un sistema abierto en constante interrelación con su entorno; las respuestas que se plantean en los planes de acción modificando las inequidades relevadas por medio de los diagnósticos, difícilmente puedan ser exitosas si se orientan exclusivamente al ámbito público gerencial; pues tales diferencias se van mayormente acentuadas en el ámbito empresarial privado, donde no existe el criterio político de forma adicional para establecer la permanencia de gerentes en cargos, menos aún la autonomía de las decisiones y orientación que se le dé a la organización.

■ ■ Referencias bibliográficas

Ackoff, L. (1981). Toma de Decisiones. Editorial Prentice Hall.

Aguirre, R. (2000). Sociología y Género: las relaciones entre hombres y mujeres bajo sospecha. Montevideo. Universidad de la república. CSIC: Doble Clic soluciones editoriales.

Alcaida I. (2002). Estilos De Gestión Según Género En El Diseño Del Proyecto Educativo Institucional En Institutos Superiores. Tesis de Grado universidad Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Alfonzo, J. (2017). Comentarios sobre el Liderazgo Transformacional. Editorial Cruz.

Arraguiada, C. (2012). Antología Curso Gerencia Social II. Departamento De Trabajo Social Universidad Rafael Landivar.

Ballenato, G. (2016). Trabajo en Equipo. Dinámica y Participación de los Grupos. Ediciones Pirámide. Madrid-España.

Barberá, E. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. Instituto Universitario & Estudios de la Dona. España.

Barca, R. (2011). La Mujer trabajadora y sus Derechos Legales. Tesis de Grado, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela.

Bass y Avolio, (1993). Teoría del Liderazgo Transformacional Bass y Avolio. Editorial Continental.

Batista, J. y Bermúdez, M. (2009). Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos públicos. Tesis doctoral Universidad Rafael Belloso Chacín URBE. Maracaibo. Estado Zulia. Venezuela.

Bennis, L. (2015). Los gerentes y el liderazgo transformacional. Editorial Paidós.

Carrillo, A. (2017). Análisis del Desarrollo Organizacional Aplicado a la Biblioteca Central de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Trabajo de grado Publicado de la Universidad de Oriente.

Castillo, D. (2017). Trabajo en Equipo en Tiempos Modernos. Editorial Prentice Hall.

- Chaves, C. (2006). Diseño de un sistema de evaluación de liderazgo basado en un modelo de competencias. Práctica profesional para optar por el posgrado de Psicología del trabajo y organizaciones. Universidad de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de los Recursos Humanos. Segunda Edición. Mc Graw-Hill. México.
- Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL). (2010). Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas del 2000, [Documento en línea]. Disponible: <http://www.google.com.ve/>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Aprobada por referendo constituyente, 15-12-1.999. Publicada en la Gaceta Oficial N° 36.860.
- Crawford, M. (2006). Transformaciones. Mujeres; género y psicología.
- Davis, L. y Newstrom, D. 2017 La Gerencia Estratégica. Bogotá. Fondo Editorial Legis, S. A.
- Drucker, O. (2016). Elementos del Liderazgo Transformacional. Editorial Kapelusz.
- Eagly, C. (2007). Diferentes conductos sexuales: interpretación de Roles. NY.
- Fassler C. (2006). Familias en cambio en un mundo en cambio. Ediciones Trilce. Montevideo.
- Fernández, A. (2012). Frenos e Impulsores de la Mujer en la Gerencia Venezolana. Revista Venezolana de Estudios de la Mujer-Enero-Junio 2012. VOL. 17/N°38. UCV. Caracas - Venezuela.
- Gaba, M. (2009). Aportes de la perspectiva de género a la teoría organizacional. Tesis: mención de Magister en Psicología Organizacional y Empresarial. Universidad de Belgrano, Buenos Aires, Argentina.
- Galindo, M. (2016). ¿Qué es la gerencia pública?: Enfoque Interdisciplinario. Universidad del Valle de México. México.
- García y Valdivieso (2009). Las Mujeres Venezolanas y el Proceso Bolivariano Avances y Contradicciones. Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales. Caracas, Venezuela.
- García, P. (2004). Las Mujeres y el Enfoque de Género en las Teorías y Disciplinas de la Gerencia. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Georges, S. (1950). Trabajo en Equipo. Ediciones Trillas.
- Goleman D. (2009). Inteligencia Emocional 20 edición, Editorial: Kairos Stockton, California.

- Gomáriz, L. (2003). Democracia de Género, Una propuesta Inclusiva. Ediciones Boill. El salvador.
- González, C. (2007). Competencias gerenciales: un estudio exploratorio. Unidad Postgrados de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/>
- Hackman, L. (2016). Masculinities in Organizations. Londres: Macmillan.
- Hammer, R. y Champy, C. (1995). Comportamiento Organizacional a la luz del Nuevo Milenio. México: Editorial Prentice Hall.
- Harding, S. (1996). The sciences questions in feminism. [Documento en línea]. Disponible: www.openuniversitypress.com
- Hellriegel, D. (2004). Administración. International Thompson. México.
- Jaggar, A. (1983). Feminist politics and human nature. Totowa: Rowman. [Documento en línea]. Disponible: <https://www.moebio.uchile.cl/>
- Jones, L. (1999). Mujeres gerentes en la Venezuela de hoy; una carrera desafiante. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Lara, Venezuela.
- Juárez, B. (2017). Gerencia Estratégica. Corporación Universitaria Remington; Universidad de San Buenaventura Medellín. Colombia.
- Katzenbach y Smith (1999). Características del Trabajo en Equipo. Editorial Trillas
- Lewin, K. (1990). Género y organización laboral: intervención y cambio. Editorial Pirámide, España.
- Ley de Igualdad de Oportunidades para Mujeres. Publicada Gaceta Oficial N° 5.398 Caracas-Venezuela Extraordinario de fecha 26-10-1999.
- Ley Orgánica Del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras. Decreto Nro. 8938, de fecha 30 de Abril de 2012. Caracas -Venezuela.
- López, R. (2017). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis.
- Marqués, J. (2000). Familia y cambio social en España. Madrid.
- Martínez M (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Segunda Edición México.
- Martínez y otros (2008). La investigación cualitativa etnográfica en educación. México.

- Maruani, M. (2002). Trabajo y el empleo de las mujeres. Madrid: Fundamentos. España.
- Mata y Santana, (2017). Funciones y Roles del Trabajo en Equipo. Editorial Paidós.
- Maxfield, S. (2008). Mujeres y Vida Corporativa en Latinoamérica: Retos y Dilemas. Ediciones Uniandes.
- Mayo, E. (1926). Teoría de Neohumano-Relacionista. Ediciones Autor.
- Millers, L. (2005). Participación Laboral Femenina y Estados de Bienestar; revista Española de Investigaciones Sociológicas. Octubre - Diciembre.
- Morsking, O. (2014). Teoría del Liderazgo Transformacional Efectivo. Editorial Trillas.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2007). Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la organización de la Fuerza Laboral.
- Parra, D. (2015). Comentarios sobre la Teoría del Trabajo en Equipo. Ediciones Autor.
- Parson, L. (2016). Trabajo en Equipo. Editorial Bárcenas.
- Postigo A. (2006). Género e igualdad de oportunidades: La teoría feminista y sus implicaciones ético políticas. Tesis Doctoral Universidad de Málaga, España.
- Quintanilla, D. (2016). Liderazgo Transformacional, Trabajo en Equipo e Igualdad de Género. Ediciones Nueva Luz.
- Quiñónez, J. (2016). Estilos de Nuevos Liderazgos. Ediciones Buenaventura.
- Reig, G. (2004). La Inteligencia Emocional: Una nueva fuente de sabiduría para mejorar las relaciones con nosotros mismos y con los demás en la empresa. [Documento en línea]. Disponible: <http://direccionestrategica.itam.mx/> [Consulta: 2012, julio 26].
- Riviére, S. (1969). Trabajo en Equipo. Ediciones Nuevo México.
- Saltzman J. (2005). Equidad y género. Cátedra Universidad de Valencia. Instituto de la mujer. Madrid, España.
- Salvador, C. (2017). Proceso de Toma de Decisiones. Editorial Trillas.
- Sánchez, A. (2000). Mujeres, dirección y cultura organizacional. Madrid: CIS.
- Senge, C. (1990). La Quinta Disciplina. Editorial Bárcenas.
- Smallwood, L. (2007). Teoría del Liderazgo Transformacional Efectivo. Ediciones Autor.

Stoller, N. (1968). Sexo y Género. Editorial Narnia.

Tajer, D. (2006). Los procesos de construcción social de la subjetividad y el género como determinantes sociales. Buenos Aires, Argentina.

Thérèse, M. (2000). Principios Gerenciales con Enfoque de Género. Editorial Prentice Hall.

UNEFA. (2012). Normativa para la Elaboración de Trabajos de grado). de fecha Julio de 2012 Caracas - Venezuela.

Uzcategui, E. (2009). Organizaciones Públicas. [Disponible en <https://www.virtual.unal.edu.co/>].

Valdivieso, A. (2016). Género y Globalización. Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales. Caracas, Venezuela.

Villarroel, Y. (2007). Los aportes de las teorías feministas a la comprensión de las relaciones humanas. Revista Politeia, N° 39, vol. 30. Instituto de Estudios Políticos, UCV. Caracas - Venezuela.



UNELLEZ

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
Ezequiel Zamora

El Libro Texto denominado: "Liderazgo Transformacional Sustentado en el Trabajo en Equipo Desde la Visión de Género: Un Aporte Teórico en el Contexto de la Administración Pública Venezolana". Este Libro permitirá una direccionalidad estratégica transformadora para perfeccionar la sostenibilidad operativa dentro de una gestión administrativa, visualizando acciones que busquen impulsar habilidades y conocimientos en cada uno de los trabajadores, enmarcando valores internos que induzcan la motivación personal, organizacional y gerencial que articule toda una interrelación entre los gerentes y los trabajadores que conforman su estructura de la administración pública, enmarcando ese sentido de pertenencia, multidimensionalidad, flexibilidad y sentido evolutivo que estimule esas capacidades proactivas, dinámicas y creativas en cada uno de ellos, generando cambios gerenciales y organizacionales tanto internas como externa sin discriminación alguna.

Dentro de este paradigma se busca enmarcar un verdadero trabajo en equipo desde la Visión de Género, que se instituya toda una influencia con respeto, motivación, compromiso y una visión de futuro, por esto se espera que la planificación prospectiva, dirija un plan apropiado a corto, mediano y largo plazo, alcanzando esos objetivos internos y externos de la organización que hacen vida activa en la administración pública, siempre a la vanguardia para medir el tiempo y los determinantes que se presentaron en el pasado, presente y los que se estima para el futuro, así su pertenencia a cualquiera dependencia gerencial, está garantizada por sus necesidades sociales; también debe personalizar las relaciones, donde los objetivos y metas organizacionales precisen en su totalidad que vamos hacer, como lo vamos hacer, donde lo vamos hacer, que se necesita para alcanzar lo planificado y cuáles serán los cambios esperados de manera anticipada, con el objeto de responder a las exigencias de esas necesidades crecientes, escasez de recursos y época de cambio. Por esta razón el personal administrativo debe justificar que sus actividades de aprendizaje y el conocimiento adquirido por él, sean fácilmente transmisibles a otras personas o colectivos sin ninguna diferencia.

Para finalizar, se realiza la importancia del Liderazgo Transformacional Sustentado en el Trabajo en Equipo Desde la Visión de Género: Un Aporte Teórico en el Contexto de la Administración Pública Venezolana, y de esta surge el hecho de considerar, que mientras más personas se aboquen de manera comprometida con los determinantes que influyen en la planificación interna y externa de la organización, encaminando ese sentido de identidad en la realización de una actividad con una vinculación de confianza entre todos, determinando que se buscan cambios innovadores, rentables, y productivos es decir, esa influencia idealizada bajo esa carisma y sentido de la misión, visión, objetivos, metas, planes formulados bajo un nivel de calidad con etapas controladoras, donde se refleje resultados positivos en el ámbito interno y externo más eficiente y eficaz en la administración públicas.

ISBN: 978-980-248-345-7



9 789802 483457