

Aporte teórico a la gerencia estratégica desde la visión de género en los organismos adscritos a la Gobernación del Estado Apure

Thelma López y Yelitza Sulbaran

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora UNELLEZ.-
Apure.
Apure.- Venezuela
Thelmalopez36@gmail.com

Recibido: 15 de agosto de 2015; Aceptado: 09 de noviembre de 2015

Pág: 62 - 92

RESUMEN- La dinámica sociopolítica y cultural contemporánea impulsa en los escenarios organizacionales del mundo específicamente en Venezuela una re/admiración del género femenino como talento humano con competencias y habilidades multidimensionales para su desempeño. De ahí, que el trabajo doctoral tuvo por finalidad generar aportes teóricos sobre la gerencia estratégica desde la visión de género; dirigido a los organismos públicos adscritos a la Gobernación del Estado Apure. Para ello, la investigación se fundamentó epistemológicamente en el paradigma interpretativo y comprensivo con enfoque fenomenológico y apoyo del humanístico, bajo la metodología de tipo cualitativa del método etnográfico, mediante la observación participante, la entrevista en profundidad y como instrumento un guion de entrevista dirigido a 05 informantes clave seleccionados con cargos ejecutivos siguiendo un criterio intencional, cuyas esencias fenoménicas fueron analizadas mediante las técnicas de categorización, contrastación, y triangulación, permitiendo a través de sus hallazgos emergente configurar los fundamentos ontológicos, teleológicos y axiológicos para un aporte teórico sobre la gerencia estratégica desde la visión de género.

Palabras Clave: Gerencia Estratégica, Visión de Género, Organismo Público

1. Problemática del Objeto de Estudio

Hoy más que nunca en este siglo XXI, las organizaciones a nivel mundial demandan líderes de alta capacidad para relacionarse con las personas a través de su preocupación por ellas, colaboración, ayuda, desarrollo del consenso, redes de comunicación, inspiración a través de una variable que actualmente adquiere mayor relevancia para las organizaciones a nivel de gerencia, la cual es la visión de género. En función de ello al considerar las 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 liderazgo gerencial de género en la coordinación de actividades y en la dirección del capital humano hacia la consecución de las metas organizacionales.

En este sentido, la tendencia mundial en los mercados laborales se define de acuerdo a lo analizado por la Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2007)[1] desde una perspectiva del género, por la feminización de la fuerza laboral, constituyendo un fenómeno relevante para las últimas décadas; evidenciándose actualmente, como lo refiere el ente citado; que en distintos países el nivel de participación de las mujeres integradas al campo laboral ha venido incrementándose, sobre sus años activos, empleos técnicos y profesionales ocupados por ellas, logrando un mayor equilibrio sobre la población económicamente activa y una mejor calidad de vida.

En este contexto se considera que, la integración de perspectiva de género representa una importante evolución, debido a que en la actualidad ha quedado establecida como estrategia aceptada internacionalmente para promover la igualdad de género. 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 de género. Desde luego, que dicho trabajo realizado es crucial en el marco del constante esfuerzo mundial cuyo propósito se enfoca en combatir la pobreza, hambre, enfermedad y analfabetismo.

Desde esta perspectiva, se considera que pese al planteamiento anterior; la participación de las mujeres en la fuerza laboral: "Por sí solas no implican necesariamente que los mercados de trabajo estén evolucionando en forma positiva para las mujeres"[1]. Se advierte la persistencia de procesos de discriminación que imponen una serie de obstáculos al desarrollo de las trayectorias laborales de 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 de actividad y de profesiones) y la segregación vertical (concentración de los empleos femeninos en las categorías que se encuentran en la parte baja de la jerarquía) (Maruani, 2002) [2].

Asimismo; aunque las brechas salariales han disminuido en las últimas décadas, estas aún existen y si bien en diversos países a nivel mundial se observa un aumento de las mujeres en cargos gerenciales, aun así siguen siendo minoría; debido a que la mayoría de las mismas se desempeñan en las ramas de servicios (comercio, enseñanza y servicios domésticos), mientras que un alto porcentaje de hombres ocupan los cargos de jerarquías en el mundo laboral. De ahí que, la escasa presencia del género femenino en los niveles jerárquicos más altos de las organizaciones es el fenómeno que por una parte, demuestra las nuevas oportunidades que les ofrece el mercado laboral al género femenino y, por otro lado, refleja las dificultades que encuentran para ascender y desempeñarse en niveles de

jerarquía, área donde se agudizan algunos de los procesos de segregación laboral por género.

Desde luego, tales apreciaciones llevan a considerar que históricamente, la cultura gerencial dominante ha estado identificada con los valores tradicionales masculinos; 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. Demostrando aún más al considerar lo señalado por Fernández (2012) [3], 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.

Así pues, 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.

Desde el 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 de mujeres a cumplir estas funciones en distintas instituciones que comprenden una administración pública, permitiendo equiparar la fuerza laboral femenina con la masculina en cargos gerenciales semejantes lo cual incide sobre la economía familiar, en el mejoramiento de la calidad de vida y la desconcentración del dominio de los hombres en estas áreas de trabajo dentro del sector público.

De igual manera, destaca Millers (2005) [4]; que en el campo laboral han surgido diversos argumentos donde se explica la escasa presencia de mujeres trabajadoras públicas y privadas, la cual pone en evidencia su participación como recurso humano en la alta gerencia laboral. Se ha destacado que carecen de la experiencia laboral necesaria o que existiría una falta de interés o motivación por este tipo de cargos, pues tendrían una concepción "altruista-afectiva" del trabajo. El hecho que las responsabilidades familiares sigan recayendo predominantemente sobre este género ha sido manifestado por aquellas que se desempeñan en este tipo de cargos como uno de los obstáculos más importantes para acceder a estas posiciones.

Efectivamente, bajo una perspectiva laboral se considera teóricamente que la inclusión femenina en cargos gerenciales de 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, que predominantemente relacionan rasgos y conductas estereotípicamente masculinas con roles de liderazgo.

Atendiendo a lo anterior, Valdivieso (2004) [5], enfatiza que los niveles gerenciales de las empresas tanto públicas y privadas, así como otros espacios sociales en los que se adoptan decisiones estratégicas, han sido tradicionalmente masculinos; 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, la posibilidad de planificar la maternidad y el impacto de los movimientos feministas de las últimas décadas, han contribuido para que la cultura gerencial comience a modificarse; no obstante puede afirmarse que la gerencia exhibe también un marcado carácter masculino.

En este sentido, es de relevancia desarrollar políticas y programas de igualdad de género con el propósito de promover la representación y participación igualitaria de ambos sexos en organismos representativos así como en los procesos de toma de decisiones; asegurando cambios positivos hacia una mayor igualdad de género en las 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, donde se refleja la realidad de la mujer venezolana en el campo gerencial.

Desde esta perspectiva, el autor en referencia enfatiza que en relación con el avance de la ciencia y la tecnología se hace necesario la presencia de la mujer en cargos de igual relevancia que los hombres en las empresas públicas; por ser consideradas seres humanos con tantas habilidades y destrezas para desempeñarse de manera exitosa en cualquier nivel de tipo gerencial; no obstante, en 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 en general.

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 además de ocupar 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. En 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; en ministerios, como el de Salud y Ambiente, además de la presencia femenina en varias Alcaldías y como Diputadas.

Por tal motivo, en el medio gerencial venezolano la participación de mujeres en cargos de poder es una tendencia en expansión demostrando su avance sobre el mercado laboral, y configurando nuevos espacios de relaciones sociales. Así pues, de acuerdo a estadísticas de la Comisión Económica para América Latina y Caribe (2010) [6], en 2009 el porcentaje de mujeres en el máximo tribunal de justicia alcanzó el 32 % de 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 para el desarrollo de sus carreras en distintas áreas de la estructura organizacional.

Además, este incremento porcentual, aunque lento, de la mujer en 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, que sin duda, ha favorecido la incursión de ellas 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 y en donde se encuentran más directivos femeninos, un número desproporcionado de hombres acceden a los puestos más altos (CEPAL, 2000) [7]. La regla empírica es siempre la siguiente: “cuanto más alta es la jerarquía institucional, menos mujeres hay”.

Lo anterior, se ve complementado por Martínez (2006) [8], 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 “en los puestos directivos de las empresas es todavía muy limitada”. (p. 13); esto sucede por la persistencia en organizaciones de tradicional predominio masculino donde los estereotipos se reproducen impactando en la vida de las mujeres de tal manera que operan como barreras las cuales impiden lograr la igualdad de oportunidades y por otra parte, argumentando además estos autores que las propias mujeres se imponen trabas a la hora de ocupar puestos de relevancia en las organizaciones. Cuando deciden asumir los retos, terminan imitando los modelos masculinos para ser respetadas y reconocidas.

Así que, tal situación se agudiza en los estados más alejados de 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 de influir mucho la tendencia política del momento hacia donde se inclinan 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 de la mujer Apureña para ocupar 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 este sentido, se destaca que la principal fuente de empleo en la región es la Gobernación del estado y sus instituciones adscritas, cuya nómina actual es de veintidós mil (22) trabajadores entre personal directivo, empleados, docentes y obreros distribuidos en sus distintas secretarías, coordinaciones e instituciones, pero de acuerdo; con informaciones recabadas por las investigadoras el presupuesto asignado por el ente central al ejecutivo regional es una limitante que restringe el ingreso de personal al ejecutivo, puesto que no es lo suficiente para pagar la totalidad de los gastos generados durante el año, motivo por el cual siempre han acudido a los créditos adicionales lo que genera en gran proporción las escasas alternativas de empleo donde los estereotipos gerenciales están definidos por una fuerte presencia masculina en los niveles más altos de la gerencia.

En tal sentido, se observa en la práctica o realidad que en esta administración existe un arraigo hacia tradiciones sociales y culturales patriarcales donde sugieren que la presencia de la mujer en este tipo de organizaciones debe ser limitada en cuanto a la toma de decisiones en el nivel gerencial, pues se requiere para el cumplimiento de las funciones en esos cargos la 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 debe más tiempo para actividades de índole personal y familiar; teniendo tal situación en el estado apure el agravante adicional de la influencia de la cultura llanera; caracterizada

por una identidad tradicionalista y costumbres machistas en la que la mujer es vista solo en el rol de madre y ama de casa.

Sin embargo, con la escasa participación de mujeres en cargos de decisión en el estado; se ha determinado como esta puede contribuir con el desarrollo de la región, en los mismos términos en que lo harían los hombres y con elementos adicionales como ventajas 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 de la mujer a la gerencia de los organismos públicos adscritos a la Gobernación del Estado Apure, genera 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.

En este orden de ideas, se considera que la incorporación de la mujer en cargos gerenciales en instituciones públicas adscritas a Gobernación del Estado Apure 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 recurso humano calificado, dado que la cultura siempre ha considerado el sexo masculino como superior al femenino.

En efecto, lo antes mencionado confirma la necesidad importante de construir una 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 para desempeñarse como gerentes en las instituciones públicas.

De ahí, la importancia que tiene la actual investigación desde el punto de vista social, laboral y cultural en cuanto al espacio gerencial del sexo femenino como recurso 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 la Gobernación del Estado Apure, que genera una nueva visión 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 la actual investigación se consideró la gerencia estratégica llevada a cabo por mujeres gerentes que se desempeñan en cargos directivos en dicho contexto, con el fin de generar un aporte teórico la cual constituya una herramienta para reforzar la capacidad de los mandantes y promover la igualdad de género en el ámbito laboral. En atención a la problemática expuesta, se plantea la necesidad de darles respuesta a las siguientes interrogantes investigativas: ¿Cuáles son los referentes ontoepistemológico y axiológicos de la gerencia pública desde la visión de género? ¿Cómo están constituidas las habilidades personales, profesionales y de liderazgo que subyacen en las mujeres que desempeñan cargos gerenciales en organismos públicos adscritos a la Gobernación del Estado Apure? ¿Cuál es el contexto actual de la gerencia estratégica desempeñada por la mujer en cargos gerenciales de organismos adscritos a la Gobernación del Estado Apure? ¿Cuáles son los fundamentos ontológicos, teleológicos y axiológicos para un aporte teórico sobre la gerencia estratégica desde la visión de género en organismos adscritos a la Gobernación del Estado Apure?

2. Contexto Teórico Referencial

En el actual contexto se presentan los aspectos teóricos que caracterizan el área problema del estudio como basamento ontoepistemológico de toda investigación; así a los fines de una mayor comprensión del tema en estudio y un desarrollo pleno de los propósitos de investigación se estableció un marco común para entender a qué se refieren las autoras de este estudio; en este sentido, se precisaron los aspectos teóricos relacionados con la Gerencia Estratégica, el Género y los criterios conceptuales relacionados con el Organismo y/o Empresa Pública, los cuales se detallan a continuación:

A. Gerencia Estratégica

Se entiende por gerencia estratégica según Navarro (2009) [9], el proceso mediante el cual se formula, ejecutan y evalúan las acciones que le permitirán a una organización el logro de sus objetivos. De modo que, es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización estableciendo estrategias para lograrlos, reconociendo a su vez la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Se destaca asimismo la gerencia desde el ámbito público; entendida como aquella orientada a desarrollar las áreas de actividad del Estado para alcanzar niveles de desarrollo que permitan satisfacer las necesidades fundamentales de los ciudadanos y mejorar su calidad de vida (Herré, 2007: 6) [10]. Este tipo de gerencia, argumenta la autora *in comento*, es desarrollada a través de organismos públicos de los distintos poderes: Nacional, Estatal y Municipal o Local y tiene como objetivo manejar las variables presentes en el contexto en el cual se desarrollará de gestión del gobierno; con base en esto, dentro de la gerencia pública, tal como lo refiere Herré (Ob. cit), el principal elemento para llevar a cabo cada una de las premisas presentes dentro de la gerencia, lo constituye el gerente público, entendido el mismo, tal como lo indica en su obra el autor señalado, como todos los funcionarios del Estado que toman o provocan decisiones acerca de cómo orientar los recursos públicos (humanos, financieros e institucionales) para obtener determinados objetivos. Dentro de este grupo tenemos, la alta gerencia, donde se define la visión institucional, los valores, objetivos y forma de obtenerlos.

B. El Enfoque de Género

Dentro del mismo 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) [11], en la década de los 60 cuando se incluye en un marco más amplio sobre la búsqueda de liberación 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 de la opresión en la cultura etnocentrista y finalmente en el caso de las mujeres, la liberación de un poder sexista.

Barbera (2003) [12], exalta al género como un elemento constitutivo de las relaciones sociales, basado en las diferencias percibidas y en una manera primaria de significar las relaciones de poder, es decir, se hace referencia, entonces a los roles, derechos y responsabilidades diferentes de los hombres y las mujeres, y a 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.

De ahí que, en consideración a lo planteado, las autoras de esta investigación observan 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 y 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 de las relaciones sociales y 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 y 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.

C. 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 (Ob. cit), 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” (p. 45)

En Venezuela las instituciones públicas se caracterizan por ser organizaciones que pertenecen al Estado, sea este en estructura Nacional, Estatal, Municipal o de cualquier otro ámbito administrativo-gubernamental, ya sea de una manera total o parcial. En este sentido, 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. Se implantan por razón de un decreto del Ejecutivo, para la actuación en actividades mercantiles, industriales y de servicio o cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.

De tal manera, 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 que de 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 mencionan a continuación las cinco (05) instituciones públicas regionales en las que se apoya la actual investigación: El Instituto de Crédito Artesanal para la Pequeña y Mediana Empresa (INCARPEM), la Fundación del Indígena (FUNDEI), la Fundación Regional El Niño Simón (de adscripción nacional pero con dependencia estatal, la Fundación Casa del Anciano (FUNDACIAN) y el Minas de Apure (MINAPUR); todos entes con ámbito de acción e incidencia a nivel regional.

3. Contexto Metodológico

En este contexto, se describió el diseño metodológico de la investigación de acuerdo al área problemática planteada y a los propósitos planteados, partiendo de la finalidad del estudio centrado en generar aportes teóricos sobre la gerencia estratégica desde la visión de género en organismos públicos adscritos a la Gobernación del Estado Apure. De modo que, se presentó el tipo de investigación referido al enfoque epistemológico y el método, así como la información referida a los escenarios, informantes clave, técnicas de recolección y análisis de la información requerida por la investigación:

A. Enfoque Epistemológico

Este estudio estuvo orientado dentro de un paradigma interpretativo - comprensivo de la realidad estudiada, el cual enfatiza Pérez (2000) [13], emerge como: “. . . alternativa al paradigma racionalista, puesto que en las disciplinas de ámbito social existen diferentes problemáticas, cuestiones y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su extensión desde la metodología cuantitativa” (p. 26). Estos nuevos planteamientos proceden fundamentalmente de la antropología, la etnografía, el interaccionismo simbólico, entre otros

Por lo tanto, el enfoque utilizado en la investigación fue el fenomenológico bajo la perspectiva de Husserl (2002) [14], quien refiere que el conocimiento es el resultado de la vivencia, y participación en el objeto de estudio, ya el observador no es un ente pasivo, dedicado a la simple medición y recolección de datos, ahora es parte del objeto de estudio y la vivencia de éste es parte del proceso de comprensión del fenómeno. De ahí que, bajo este enfoque el investigador no se limita al estudio de casos, aunque parte de ellos, sino que su meta consiste en alcanzar los principios generales mediante la intuición de la esencia.

De manera tal, que la aplicación de dicho enfoque se realizó con apoyo del enfoque humanístico que de acuerdo Martínez (2000) [15], puede ser entendido como una determinada concepción del ser humano, y también como un método donde los conocimientos relevantes sobre el ser humano se obtendrán centrándose en los fenómenos puramente humanos; es decir, se concentra en las ideas y percepciones propias del individuo respecto a sus experiencias personales y aspiraciones (el

autoconcepto, la autoimagen).

Dentro de este contexto, las investigadoras relacionan la interpretación de la información de las gerentes con la visión que ellas mismas asignan a la situación estudiada, la cual quedó supeditada en la interacción que se mantuvo con las informantes, desde el mismo momento en el que se inició la comunicación. Igualmente, se partió del contexto de cada Gerente para examinar sus vivencias, experiencias, habilidades personales y de liderazgo, todo esto en la búsqueda de entender el escenario situacional para identificar las características propias que argumentan en función de los criterios temáticos tratados y analizados posteriormente; cuyo proceso orientó sustancialmente, los fenómenos y los problemas de la gerencia estratégica con enfoque de género presentadas.

B. Método de Investigación

El método seleccionado para el presente estudio fue el etnográfico, el cual indica De Valero (2000) [16], es el más indicado para conocer a un grupo étnico, racial, de género y donde los conceptos de las realidades que se estudian adquieren significados especiales: Las reglas, normas, valores, modos de vida y sanciones son muy propias del grupo como tal. Por esto, esos grupos piden ser vistos y estudiados holísticamente, ya que cada cosa se relaciona con todas las demás, y adquiere su significado por esa relación.

Dentro de este contexto, el método etnográfico fue utilizado en el estudio como una forma de observación en la investigación para, reflexionar sobre los referentes ontoepistemológicos y axiológicos de la gerencia pública desde la visión de género, obtener la información en cuanto a las habilidades profesionales y de liderazgo que subyacen en las mujeres que desempeñan cargos gerenciales en los organismos públicos adscritos a la gobernación del estado Apure, y sobre el contexto actual del ejercicio de la gerencia estratégica desde el punto de vista de la mujer que desempeña cargos gerenciales en estos organismos.

C. Fases de la Investigación

Consiste en establecer las etapas del diseño, las medidas y técnicas a utilizar para recolectar la información necesaria que permitió su posterior organización a fin de realizar el análisis pertinente; En ese sentido, el actual estudio consta de cuatro fases; las cuales realizadas las revisiones respectivas; permiten el logro de los objetivos trazados en el presente trabajo; dichas fases se explican a continuación:

Fase I: La fase preparatoria, estuvo constituida a su vez en dos etapas: reflexiva y de esquematización. Como producto final de esta etapa la investigadora concretó el proyecto de investigación. Estas etapas se materializaron en un marco Teórico-conceptual y en la planificación de las actividades que se ejecutaron en las fases posteriores.

Fase II: Trabajo de campo: En relación a esta fase, se indaga el por qué y el cómo se toma una decisión, en contraste con la investigación, será buena en la medida en que el investigador lo sea, habilidades estas que deben ser demostradas precisamente en esta fase. En este sentido, las

investigadoras estuvieron preparadas para confiar en el escenario, representado en este caso por los organismos públicos en los que se desarrolló la presente investigación.

Durante dicha fase se presentó una etapa adicional catalogada como “el acceso al campo”, entendida esta como un proceso por el que las investigadoras fueron accediendo progresivamente a la información fundamental para el estudio de la gerencia estratégica desde una visión de género.

Fase III: Fase Analítica: Esta se inició a través del proceso de investigación, la cual consistió en la concreción de actividades concluyentes en relación con las actividades anteriores; cuyas tareas fueron: a) reducción de datos b) Disposición y transformación de datos y c) obtención de los hallazgos investigativos así como la presentación de las conclusiones.

Fase IV: Fase Informativa: En esta etapa se presenta el informe cualitativo, el cual fue un documento convincente presentando los datos sistemáticamente que apoyan el caso de las investigadoras; sustentando las explicaciones alternativas relacionadas con la gerencia estratégica desde un enfoque de género.

D. Escenario de Investigación

El escenario en la metodología cualitativa, se define como el lugar en el que el estudio se realiza, así como el acceso al mismo, las características de los participantes y los recursos disponibles que han sido determinados desde la elaboración del proyecto, de acuerdo a lo indicado por (López, 2000) [17]. En tal sentido, de forma concreta en la actual investigación el escenario general fue la Ciudad de San Fernando de Apure, Estado Apure, Venezuela y como escenarios particulares cinco (05) organismos públicos dependientes de la Gobernación del Estado Apure, en los cuales se desempeñan las participantes tomadas para el estudio; representados por el Instituto de Crédito Artesanal para la Pequeña y Mediana Empresa (INCARPEM), Fundación del Indígena (FUNDEI), la Fundación Regional El Niño Simón, la Fundación Casa del Anciano (FUNDACIAN) y Minas de Apure (MINAPUR).

E. Informantes Claves

Las informantes clave en el actual estudio que contribuyeron a generar un aporte teórico sobre la gerencia estratégica desde la visión de género; fueron de cinco (05) mujeres con cargos directivos en los organismos públicos de la Gobernación del Estado Apure. En este sentido, en tabla 1 se reflejan los aspectos relevantes de las informantes clave a efectos de la actual investigación:

Cuadro 1: Informantes Clave

Informante	Clave	Organismos Públicos	Cargo Gerencial	Años de servicio	Nivel Académico
Sulma Contreras	SC	Instituto de Crédito Artesanal para la Pequeña y Mediana Empresa (INCARPEM)	Presidenta	03	Lcda. en contaduría Pública
Yesenia Gonzales	YG	Fundación Indígena(FUNDEI)	Presidenta	02	Lcda. En Planificación
Herminia Zapata	HZ	Fundación Regional El Niño Simón	Presidenta	02	Lcda. En Educación
Marisol Blanco	MB	Fundación Casa del Anciano (FUNDACIAN)	Presidenta	04	Abogado
Rosangela Galindo	RG	Minas de Apure (MINAPUR)	Presidenta	01	Lcda. En contaduría Pública

Fuente: López y Sulbaran, (2014)

F. Técnicas de Recolección de la Información

En la investigación se emplearon como técnicas de recolección de la información la Entrevista en Profundidad y la Observación Participante, las cuales se le aplicaron a las informantes clave seleccionadas para el estudio con la finalidad de obtener datos validos que permitieran lograr mayor confiabilidad en el análisis de los resultados. En el actual estudio se aplicó un guion de entrevista conformada por catorce (14) preguntas estructuradas, que fueron reforzadas, en algunos casos necesarios, con preguntas semi estructuradas o informales; para precisar u obtener hechos especiales que pudieran presentar información escasa; esto con la finalidad de alcanzar una mayor amplitud de los datos y sustentar el análisis e interpretación de los mismos. La observación Participante se utilizó para conocer al grupo bajo estudio, desde dentro, es decir, se tuvo contacto con las gerentes participantes y el investigador; como una forma de obtener la información directa de la fuente por lo que se constituyó en una importante herramienta para la consecución de la actual investigación.

G. Técnicas de Análisis de Información

Los resultados obtenidos mediante las técnicas de la entrevista en profundidad y la observación participante en cuanto su interpretación a la luz de las teorías por parte de las investigadoras, fueron

organizados y examinados mediante la categorización y la contrastación para proceder a analizarlos y someterlas posteriormente a un proceso de triangulación, con el fin de generar nuevas teorizaciones contrastadas con las teorías precedentes. A continuación se describen cada una de ellas:

La Categorización: fue realizado en el procesamiento del discurso de las gerentes seleccionadas como informantes clave, luego de entrevistarlas en profundidad, así como de la caracterización obtenida mediante la observación participante que se llevó a cabo, desglosando esta información en categorías de acuerdo a la idea, significado principal de cada párrafo, y sub categorías desprendidas de estas nociones primarias, de acuerdo a la interpretación que se hizo dentro de la misma entrevista.

Es importante resaltar, que estas categorías se obtuvieron al develar las habilidades personales, profesionales y de liderazgo que subyacen en las mujeres que desempeñan cargos gerenciales en los organismos públicos adscritos a la gobernación del Estado Apure e interpretar el contexto actual del ejercicio de la gerencia estratégica desde el punto de vista de la mujer que ocupa cargos gerenciales en los organismos referidos.

Contrastación: Esta técnica consistió en relacionar o contrastar los resultados obtenidos, con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el contexto teórico referencial; de esta forma se pudo determinar cómo son vistos estos resultados desde perspectivas diferentes o sobre teorías más amplias, y de esta manera explicar mejor lo que el estudio verdaderamente significa.

La Triangulación: En la actual investigación se hizo uso de las referencias de la triangulación de Métodos; en este sentido, al ser aplicado en el estudio para Generar un aporte teórico sobre la gerencia estratégica desde una visión de género, la triangulación de métodos ofreció la oportunidad de mejorar el diagnóstico organizativo sintetizando los resultados derivados de la utilización de múltiples procesos científicos en una interpretación válida y coherente.

4. Interpretación y Presentación de la Información

En este contexto, las respuestas obtenidas en la investigación fueron interpretadas de una forma concreta y se hizo a través de las técnicas de la categorización y contrastación para proceder a analizarlos y someterlas posteriormente a un proceso de triangulación de la información. En este sentido, se presenta en primer lugar el cuadro III, contenido de una matriz de análisis global sobre los referentes Ontoepistemológicos de la gerencia pública desde una visión de género, principales variables de estudio analizadas mediante los aportes teóricos de distintos autores y la debida contribución de la autora de la presente investigación; de tal manera, a continuación se muestra:

Cuadro 2: Matriz de Análisis Teórico. Referentes ontoepistemológicos y axiológicos de la gerencia pública desde la visión de género.

Referente Teórico	Aportes Teóricos	Análisis de la Investigadora	Categorías Emergentes
Gerencia Pública	<p>Herré (2007); Gerencia orientada a desarrollar las áreas de actividad del Estado para alcanzar niveles de desarrollo que permitan satisfacer las necesidades fundamentales de los ciudadanos y mejorar su calidad de vida.</p> <p>Pérez (2002); Se orienta hacia la búsqueda de la eficiencia en las acciones realizadas por el sector público, a través de la exploración de nuevas técnicas de administración privada donde se incluye una alta capacidad de sus gerentes.</p> <p>Cepeda (2006), Conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos sociales</p>	<p>Este tipo de gerencia se encuentra orientada hacia la satisfacción de las necesidades esenciales del colectivo que se encuentra en su entorno y ámbito de acción; en este sentido, es considerada elemento primordial para el cumplimiento de las actividades de los organismos públicos públicas, cuya eficiente aplicación garantizará que las instituciones pertenecientes a este sector cumplan los objetivos trazados, de acuerdo al fin social y/o económico y en el marco de una planificación centralizada; con la aplicación de distintas herramientas gerenciales, la capacidad particular y de liderazgo de sus gerentes y una efectiva practica gerencial.</p>	<p>Entorno Institucional Organismo Público Herramientas Gerenciales Practica Gerencial Habilidades Gerenciales</p>

Fuente: Pérez (2002); Cepeda (2006); Herré (2007), Sulbaran y López (2014)

Cuadro 3: Continuación. . . Matriz de Análisis Teórico. Referentes ontoepistemologicos y axiológicos de la gerencia pública desde la visión de género.

Referente Teórico	Aportes Teóricos	Análisis de la Investigadora	Categorías Emergentes
Visión de Genero	Postigo (2006), Permite enfocar, analizar y comprender las características que definen a mujeres y hombres de manera específica, así como sus semejanzas y sus diferencias. Barbera, (2003); Elemento constitutivo de las relaciones sociales, basado en las diferencias percibidas y en una manera primaria de significar las relaciones de los roles, derechos y responsabilidades diferentes en ambos sexos, y a la relación entre ellos. Valdivieso (2009); se concentra principalmente en la determinación de diferencias en los estilos de liderazgo, conducción y modos de gerencial, así como en el tipo de valores que las mujeres están en posibilidad de incorporar a las Gerencia como disciplina.	La Perspectiva que cada sexo le da a un determinado contexto resultan variadas en muchos casos por lo que; tal como lo manifiesta el autor destacado, este concepto permite diferenciar los estilos propios, así como realizar un análisis de cada enfoque según el género que lo realice y por supuesto, la finalidad que se persiga. No obstante, cabe destacar que según el aporte teórico presentado, además de diferencias en la visión de género; existen también semejanzas en las formas en que cada uno observa y trata una situación en particular.	Perspectiva de Género. Enfoque de género Estilos Propios

Fuente: Barbera (2003), Postigo (2006), Valdivieso (2009), Sulbaran y López (2014)

La tabla 2 contiene, la Matriz de Análisis Teórico, cuyo propósito fue el interpretar teóricamente los referentes Ontoepistemologicos de la gerencia pública desde una visión de género, la cual corresponde al objetivo nro. 1 de la presente investigación; así al considerar la información, y ser contrastado con los aportes de las investigadoras se tiene que estas concepciones se encontraron bastante relacionadas, emergiendo de esto categorías teóricas desarrolladas en la actual investigación como lo son; entorno Institucional, organismos públicos, herramientas gerenciales,

prácticas gerenciales y habilidades gerenciales que deben estar presentes en los gerentes públicos. De la misma forma, se desarrollaron los aspectos conceptuales de la visión de género, desprendiéndose de esto las categorías perspectiva de género, enfoque de género y estilos propios que cada persona aportó a la actividad desarrollada.

A. Categorización

A continuación, se presentan en la tabla 3 contentiva de la matriz general de la categorización; en ella se resume el proceso de categorización en función a las opiniones emitidas por las cinco (05) informantes clave en el proceso de entrevista; con respecto a las habilidades personales, profesionales y de liderazgo presentes en las gerentes de Organismos Públicos adscritos a la Gobernación del Estado Apure y al contexto actual del ejercicio de la gerencia estratégica desde el punto de vista de la mujer que ocupan cargos gerenciales en estos organismos correspondiente al objetivo nro 2 y 3 de la presente investigación.

Cuadro 4: Matriz General de Categorización

Categoría	Sub- Categoría	Sub-Categoría Emergente
Habilidades Personales	Control emocional Auto Conciencia Auto motivación Autoconocimiento Determinación Autoevaluación Autoconfianza	Inteligencia Emocional
Habilidades Profesionales y de Liderazgo	Liderazgo Democrático Estimulo a la Participación Toma de Decisiones Trabajo en Equipo Liderazgo Instruccional Eficiencia Institucional Capacidad de Integración	Liderazgo
Organismo Público Regional	Criterios Distintivos Interés Colectivo Articulación Gerencial. Lineamiento Institucional	Administración Pública
Perspectiva Gerencial de Género	Modelos de Gestión Gerencia de Genero Acceso a la Gerencia Ofertas Gerenciales	Enfoque Gerencial Hombre/ Mujer
Practica Gerencial	Estrategias Gerenciales Políticas de Gestión Entorno Institucional Gestión de recursos Evaluación Institucional Plan Institucional. Objetivos Medición	Análisis Estratégico Situacional Herramientas Gerenciales

Fuente: Sulbaran y López (2014)

B. Triangulación

Una vez realizada la respectiva categorización y desprendida de esta toda una gama de categorías y sub- categorías emergentes, se procedió a la realización del proceso de la multi triangulación que se muestra en las tablas 4 a la 9; donde se presenta una concepción intersubjetiva de los resultados obtenidos a consecuencia de la aplicación de la entrevista a profundidad y de la observación participante, todos estos en relación a las habilidades personales, profesionales y de liderazgo presentes en las gerentes regionales también, en contexto actual del ejercicio de la gerencia estratégica desde el punto de vista de la mujer que ocupa cargos gerenciales en organismos adscritos a la

Gobernación del Estado Apure.

Cuadro 5: Matriz de Triangulación de la Información: Categoría: Habilidades Personales. Sub-Categoría: Inteligencia Emocional

Multi Triangulación		
Aportes Teóricos	Aportes Informantes	Construcción Intersubjetiva de la Investigadora
<p>Goleman (2009), Capacidad que tiene un individuo de reconocer sus propios sentimientos a través de habilidades personales como autoconocimiento, autorregulación, motivación, además manejar efectivamente las propias emociones, las de los demás por medio de habilidades sociales como empatía y aptitud social.</p> <p>Uzcátegui (1998), Aptitudes personales (automotivación, autocontrol) y sociales (empatía, cooperación), que explican el desenvolvimiento de los individuos, que hasta hace poco sólo eran medidas por el coeficiente intelectual.</p> <p>Cooper y Sawaf (1998), hacer deliberadamente que las emociones trabajen en beneficio propio, de manera que ayuden a controlar la propia conducta y los pensamientos para obtener mejores resultados.</p>	<p>Informante S.C: A pesar de la cantidad de trabajo; se mantiene bajo control las emociones.</p> <p>Informante Y.G: Mayor control en los trabajo bajo presión</p> <p>Informante H.Z: La Tolerancia como parte del perfil profesional</p> <p>Informante M.B: Desempeño da cargos que requieren un perfil apto para trabajo bajo presión.</p> <p>Informante R.G.: a pesar de las múltiples tareas se mantiene centrada al momento de mucho trabajo</p>	<p>El control y manejo de las emociones, mediante el conocimiento propio que cada gerente pueda tener de sí mismo y de quienes le rodean; hacen posible un favorable ambiente laboral, agiliza el cumplimiento de los propósitos institucionales, al haber un equipo motivado y satisfecho con el clima institucional; lo que al mismo tiempo contribuirá a un mejor trabajo en equipo y un eficiente desempeño gerencial.</p>

Fuente: Cooper y Sawaf (1998), Uzcátegui (1998), Goleman (1999), Sulbaran y López (2014)

Cuadro 6: Matriz de Triangulación de la Información: Categoría: Habilidades Profesionales y de Liderazgo. Sub- Categoría: Liderazgo

Multi Triangulación		
Aportes Teóricos	Aportes Informantes	Construcción Intersubjetiva de la Investigadora
<p>Alcaida (2002), Proceso en el que el líder se moviliza para satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus seguidores.</p> <p>Batista y Bermúdez (2009), capacidad de una persona para influir en un grupo con la finalidad de que alcance metas, desempeñando un papel central en el comportamiento de grupos y estrechamente relacionado con la motivación.</p> <p>Reig (2004), 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</p>	<p>Informante S.C: Se toman en cuenta todas las propuestas y actividades a realizarse en la institución ya que el trabajo es en equipo.</p> <p>Informante Y.G: El personal apoya el desarrollo eficiente de todas las actividades.</p> <p>Informante H.Z: La actuación individual del gerente juega un papel fundamental en el desenvolvimiento grupal.</p> <p>Informante M.B: El estímulo a la participación permite mayor pluralidad de criterios.</p> <p>Aportes tomados en cuenta por compromiso laboral.</p> <p>Informante R.G: El personal se avoca a colaborar y a ayudar a que se cumplan los objetivos de acuerdo a las instrucciones impartidas.</p>	<p>El liderazgo, comprende un cúmulo de características que le permiten al líder influir de forma positiva sobre sus seguidores; en el presente caso, aun cuando las gerentes imparten y distribuyen ordenes, estas no son más que instrucciones emanadas de un ente central; lo que las convierte en simples transmisoras de un mensaje y limitando con esto considerablemente su capacidad de gestión; que el caso de liderazgo en estos casos es observado en la forma de transmitir criterios y hacer que el equipo los cumpla a cabalidad.</p>

Fuente: Alcaida (2002), Reig (2004), Batista y Bermúdez (2009), y Sulbaran y López (2014)

Cuadro 7: Matriz de Triangulación de la Información: Categoría: Organismo Público Regional Sub-Categoría: Administración Pública

Multi Triangulación		
Aportes Teóricos	Aportes Informantes	Construcción Intersubjetiva de la Investigadora
<p>Uzcategui (2009), Conjunto de organizaciones estatales que realizan la función administrativa del Estado al estar en contacto directo a la ciudadanía.</p> <p>Cepeda (2006), Es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas.</p> <p>Chiavenato (2009), Su importancia radica en que a través de ella se logran los objetivos políticos de una nación con una serie de procesos y acuerdos que le otorgan la legitimidad y autoridad necesarias</p>	<p>Informante S.C: Existe articulación entre la gobernación del estado, como ente central que imparte lineamientos a partir de los cuales los institutos autónomos se rigen.</p> <p>Informante Y.G: Los organismos Públicos regionales responden a directrices; nacionales y estatales. Informante H.Z: Presencia de lineamientos impartidos del ente central; aun con la existencia de cierta autonomía de instituciones que desarrollan criterios al margen de los que ya están preestablecidos.</p> <p>Informante M.B: Con claridad en la administración pública regional no se observa una articulación y fines claros. Informante R.G: En el ente central y sus dependencias existe articulación; mas en los institutos adscritos se observa que se da muy poco</p>	<p>La administración pública se corresponde con los criterios teóricos que la definen; es decir está organizada por un conjunto de entes públicos, con fines sociales y que responden a criterios y a una planificación centralizada; en la que los gerentes tienen muy poca capacidad de gestión puesto que están sujetos al cumplimiento de órdenes emitidas por el ente superior al cual se encuentran adscritos.</p>

Fuente: Cepeda (2006), Chiavenato (2009), Uzcategui (2009) y Sulbaran y López (2014)

Cuadro 8: Matriz de Triangulación de la Información: Categoría: Perspectiva Gerencial de Género
 Sub- Categoría: Enfoque Gerencial Hombre/ Mujer

Multi Triangulación		
Aportes Teóricos	Informantes Claves	Construcción Intersubjetiva de las Investigadoras
<p>Sánchez (2000); Las mujeres tienen un estilo que se determina durante el trabajo específico que desarrollan así, conforme los directivos aprecian y asimilan las diferencias entre los sexos, comprenden que es ventajoso promover una síntesis idónea de rasgos masculinos y femeninos en el campo administrativo y de mando.</p> <p>Uriarte (2000), la dificultad de definir diferencias tajantes en estilos, puesto que más que estilos distintos lo que existe son situaciones diferentes que demandan distintos modos de conducir.</p> <p>Tannen (2000); los hombres tienden a minimizar sus dudas en los rituales conversacionales, mientras que las mujeres se inclinan por hacer menos evidentes sus certezas</p> <p>Informante S.C: La gerencia del hombre se cumple con más rigor y casi de forma obligada; la de una mujer tiende a incentivar y motivar.</p> <p>Informante Y.G: son muy pocas las diferencias; aun cuando los jefes tienden a confiar más en la gerencia femenina que en la masculina; el acceso depende de quien haga la escogencia.</p>	<p>Informante H.Z: Las Mujeres son más metódicas en la gerencia, los hombres más prácticos; el acceso de las mujeres a la gerencia se les dificulta por su rol familiar.</p> <p>Informante M.B: Las Diferencias están más en las capacidades personales que cada gerente tenga y no en la condición que sea hombre o mujer.</p> <p>Informante R.G: La gestión masculina es decidida en el cumplimiento de actividades, femenina, se adapta más a las instrucciones recibidas. Existen más ofertas gerenciales con características diseñadas para los hombres.</p>	<p>La diferenciación entre la gerencia hombre / mujer constituye cada vez más una brecha menos extensa; ya que son considerados otros elementos del perfil gerencial al momento de la escogencia de un gerente; las tendencias, sin embargo, es a la pluralidad de criterios y de género.</p>

Cuadro 9: Matriz de Triangulación de la Información: Categoría: Practica Gerencial Sub- Categoría: Análisis Estratégico Situacional.r

Multi Triangulación		
Aportes Teóricos	Aportes Informantes	Construcción Intersubjetiva de la Investigadora
<p>Navarro (2009); comprende la identificación de amenazas y oportunidades externas, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.</p> <p>Ramos (2011); consiste en el fundamento de la definición del Pensamiento Estratégico, dado que mediante el mismo se produce la vinculación de la empresa con su contexto y su competencia</p> <p>Díaz (2001), que el análisis estratégico situacional consiste en la realización de un análisis exhaustivo de la organización y su entorno, con base en la información histórica relativa a su desempeño</p>	<p>Informante S.C: Se generan estrategias y políticas ajustadas al entorno</p> <p>Informante Y.G: Aplicación de estrategias y distintas políticas que responden a directrices nacionales.</p> <p>Informante H.Z: cumplimiento de lineamientos estratégicos fijados en el plan regional.</p> <p>Informante M.B: Aplicación de estrategias y lineamientos centrales con el aprovechamiento del recurso humano disponible</p> <p>Informante R.G: Gerencia en función de los recursos con los que se cuentan; así que las estrategias y estilos son bastante limitados</p>	<p>La generación de este tipo de análisis conlleva a la formulación de estrategias y estas deben estar sustentadas en el consenso grupal y en una revisión del entorno en el que se desarrolla el ente; en tal sentido, su éxito va a estar condicionado por el grupo de trabajo y la celeridad que estos le den a cada propuesta, pues la rotación sobre estos tipo de cargos es un factor externo que siempre va estar presente, solo se requiere minimizarlo con las fortalezas internas existentes.</p>

Fuente: Navarro (2009), Ramos (2011), Díaz (2001) y Sulbaran López (2014)

Cuadro 10: Matriz de Triangulación de la Información: Categoría: Practica Gerencial Sub- Categoría: Análisis Estratégico Situacional.r

Multi Triangulación		
Aportes de Referentes Teóricos	Informantes Claves	Construcción Intersubjetiva de la Investigadora
<p>Herré (2007); Nuevas tendencias designan a los gerentes de acuerdo a sus capacidades gerenciales adquiridas a través de estudios especializados. Cuyo fin último es una mayor claridad en el uso de las herramientas utilizadas en la gerencia pública; las cuales son: Diagnóstico, Análisis Situacional, Planificación Estratégica y Control de Gestión.</p> <p>Thompson (2011); 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 y esencia de la empresa.</p>	<p>Informante S.C: De forma trimestral se evalúa y controla el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.</p> <p>Informante Y.G: Cumplimiento del plan institucional; mediante evaluaciones y aplicación de otras herramientas de gestión.</p> <p>Informante H.Z: Se corrigen posibles desviaciones en el cumplimiento de objetivos mediante la evaluación.</p> <p>Informante M.B: Se verifica el cumplimiento de las actividades Institucionales, mediante la medición constante.</p> <p>Informante R.G: Se realiza Periódicamente evaluación a la institución y al personal.</p>	<p>Las Herramientas gerenciales constituyen un significativo instrumento dentro de la gerencia pública; pues permiten un conocimiento holístico del entorno que rodea la institución así como también en la aplicación de estrategias y controles de gestión que permite una optimización de resultados.</p>

Fuente: Herré (2007); Thompson (2011) y Sulbaran y López (2014)

C. Contratación

Vistos los hallazgos obtenidos de las informantes clave y los diferentes aportes teóricos realizados por los autores citados durante la investigación, se logró constatar que en el contexto de las instituciones públicas, los roles predeterminados o esperados para ambos sexos, de acuerdo a la socialización que han tenido en sus vidas, comienzan a desestructurarse producto de nuevas prácticas. Mujeres que acceden a cargos de poder y se sienten más cómodas en ese tipo de ambiente que los hombres, desarrollando facetas de asertividad y racionalidad, supuestamente propias de los varones. Y, al mismo tiempo, varones que poco a poco comienzan a desarrollar aspectos más emocionales privilegiando el trabajo en equipo, en fin, los roles parecen mezclarse o confundirse crecientemente, a ojos de un observador tradicional y conservador.

Así mismo, al observar los referentes teóricos de distintos autores citados en el presente estudio, se visualizaron tendencias dogmáticas orientadas a entender que la temática de género centra su potencialidad y dinámica conceptual, a partir de comprender el tema como relacional, complementario, entre hombres y mujeres, desde luego, que todos estos aspectos, al ser relacionados con las habilidades personales, profesionales y de liderazgo presentes en las gerentes regionales y en el contexto actual del ejercicio de la gerencia estratégica desde el punto de vista de la mujer que ocupan cargos gerenciales, se evidenció que las dinámicas de gestión también están cruzadas con el tema del poder, específicamente, al momento de privilegiar cierto tipo de acciones sobre otras por el hecho de querer resguardar espacios de decisión exclusivos.

En definitiva, un primer foco de atención primario respecto de un eventual cambio en la mentalidad de las personas, está en el fomentar el desarrollo de las facetas masculinas y femeninas de cada individuo a través de la educación. Puestos ya en el lugar de trabajo en el sector público, el tema de género es completamente accesorio y no influye en las tomas de decisiones gerenciales, como si lo hacen otros factores enunciados en este trabajo, fundamentalmente, la participación política.

1) Constructo Teórico sobre la Gerencia Estratégica desde la Visión de Género: Los constructos 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 Prácticas Gerenciales y (e) El Enfoque Femenino como Estrategia Gerencial. En la figura 1 se identifica la relación de los constructos que se generaron en el estudio



Figura 1: Constructos Generados

- a) **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 de su personalidad de madre, esposa, profesional y miembro activo de la comunidad. La figura 2 ilustra el constructo y las distintas formas de la gerencia desde un contexto social:



Figura 2: Constructo Teórico: Perspectiva Gerencial Femenina desde el Contexto Social

b) El Conocimiento Holístico del Entorno Gerencial: Las herramientas gerenciales originadas en el actual mundo globalizado requiere de un conocimiento preciso del entorno en el que se desenvuelve la organización para el logro de las metas y objetivos trazados de la manera más eficiente posible; de tal manera, que para una mayor eficiencia gerencial se requiere no solo de características personales o de 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, de la población a la cual va dirigida y de las pretensiones o alcances que se propone. La figura 3, muestra el constructo generado a partir del conocimiento holístico del entorno gerencial como mecanismo efectivo para la aplicabilidad de herramientas gerenciales acertadas:



Figura 3: El Conocimiento Holístico del Entorno Gerencial

- c) 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 donde lo identifiquen con la cultura de la organización, para lo cual requiere de mucha comunicación y una acertada estrategia que permita el logro, independientemente del género al que corresponda. La figura 4 muestra el constructo teórico generado a partir de Pluralidad de Criterios y de Géneros en la Gerencia Pública



Figura 4: Pluralidad de Criterios y de Géneros en la Gerencia Pública

d) Vinculación entre Género y las Prácticas 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 y los hombres concepciones prácticas de la vida cotidiana. Las formas de dirigir, liderar y 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, los hombres y las mujeres son ambos capaces de ser excelentes gerentes. Sin embargo, existen datos concretos demostrando que si existen diferencias en el "estilo" de la gestión de gerencia. La figura 5 con el constructo teórico surgido.

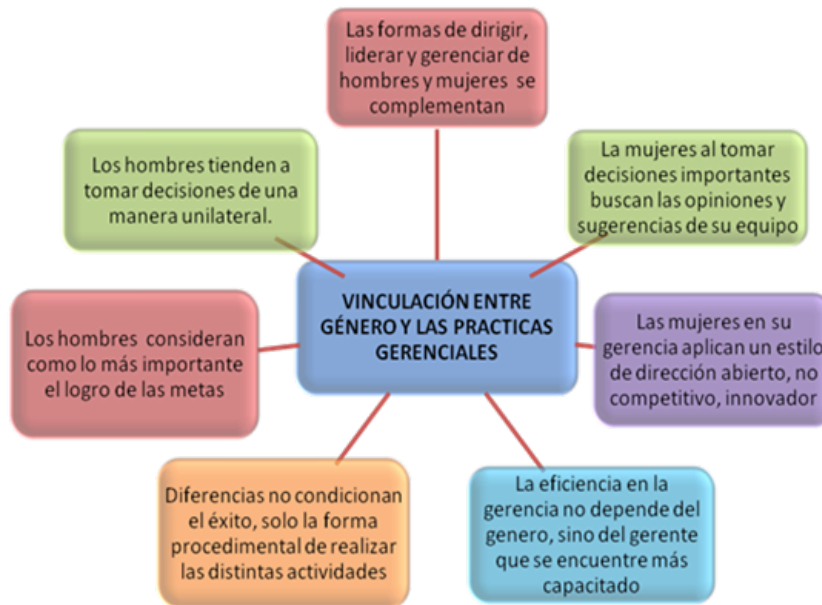


Figura 5: Vinculación entre Género y las Practicas Gerenciales

- e) 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 de 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. Seguidamente se presenta la figura 6 que representa el constructo teórico relacionado con El Enfoque Femenino como Estrategia Gerencial:



Figura 6: El Enfoque Femenino como Estrategia Gerencial

5. 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 de Venezuela, enfatizándose tal situación en los organismos públicos adscritos a la Gobernación del Estado Apure. En efecto, el crecimiento de mujeres en la gerencia es un fenómeno relativamente reciente; poco a poco se han apoderado de espacios que tradicionalmente eran considerados de exclusivo desempeño para los hombres y con excelentes resultados, a pesar de los múltiples obstáculos y tareas que sus posiciones de hijas, madres, esposas les exige. 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 llevan a cabo este tipo de gerencia más rentabilidad y éxitos a diferencia de aquellas que no la usan, permitiéndoles oportunidades claves en el medio ambiente y minimizando el impacto de factores externos.

En definitiva, ejercer la Gerencia Estratégica desde una Visión de Género en Organismos Públicos pertenecientes al Ejecutivo Regional del Estado Apure, implica reconocer diversas situaciones que de forma directa o indirecta pudieran perjudicar a ambos sexos. En la mayoría de los casos las instituciones no responden a coyunturas estrictamente organizacionales, ya que son un sistema abierto en constante interrelación con su entorno; y las respuestas que se plantean, difícilmente puedan ser exitosas si se orientan exclusivamente al ámbito público gerencial; pues tales diferencias se ven 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.

Bibliografía

- [1] (OIT) (2007). *Organización Internacional del Trabajo. Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la organización de la Fuerza Laboral.*
- [2] MARUANI, M. (2002). *Trabajo y el empleo de las mujeres.* Madrid: Fundamentos. España.
- [3] 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/Nro 38. UCV. Caracas – Venezuela.
- [4] MILLERS, (2005). *Participación Laboral Femenina y Estados de Bienestar.* revista Española de Investigaciones Sociológicas. Octubre – Diciembre.
- [5] VALDIVIESO (2004). *Género y Globalización.* Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales. Caracas, Venezuela.
- [6] CEPAL, (2010). *Comisión Económica para América Latina y Caribe.- Informes sobre igualdad de género [Documento en línea].* Disponible: <http://www.google.com.ve>
- [7] CEPAL *Comisión Económica para América Latina y Caribe Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas del 2000.* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.google.com.ve>
- [8] MARTÍNEZ M (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa.* Segunda Edición México.
- [9] NAVARRO, G. (2009). *La Mujer Ejecutiva: Impacto del género en el clima organizacional.* Estudios Organizacionales en la Universidad Autónoma Metropolitana en México.
- [10] HERRÉ, M. (2007). *Gerencia Publica.* Alcaldía de Valencia. Carabobo, Venezuela.
- [11] 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.
- [12] PÉREZ, G. (2000) *Paradigmas contemporáneos de investigación didáctica.* En Gimeno Sacristán, J. y Pérez Gómez, A. La enseñanza: su teoría y su práctica. Madrid: Akal.
- [13] HUSSERL, E. (2002). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica.* México.
- [14] MARTÍNEZ. M. (2000). *La Psicología Humanista.* Editorial: Trillas S. A.. México.
- [15] DE VALERO, M. (2000). *El Método etnográfico.* El esfuerzo comprensivo-interpretativo de los Métodos Cualitativos. Universidad de Carabobo, Venezuela
- [16] LÓPEZ, R. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social.* Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis.