



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



**LA GERENCIA EDUCATIVA CON ENFOQUE DE GÉNERO:  
UN ESTUDIO EN LA CIUDAD DE MÉRIDA**

**Autor:** Elfrán Amaris Msc.

**Tutora:** Ana Loly Hernández Dra.

Mérida, Febrero 2016



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



LA GERENCIA EDUCATIVA CON ENFOQUE DE GÉNERO:  
UN ESTUDIO EN LA CIUDAD DE MÉRIDA

Tesis presentada como requisito para optar al grado de Doctor en  
Educación

**Autor:** Elfrán Amaris Msc.

**Tutora:** Ana Loly Hernández Dra.

Mérida, Febrero 2016

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor de la tesis presentada por el ciudadano: AMARIS ROJAS ELFRAN ENRIQUE, para optar al Grado de **Doctor en Educación**, cuyo título o es: **LA GERENCIA EDUCATIVA CON ENFOQUE DE GÉNERO: UN ESTUDIO EN LA CIUDAD DE MÉRIDA**; Considero que dicha Tesis reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Rubio, a los 15 días del mes de febrero de 2016.

---

Dra. Ana Loly Hernández  
C.I. 9.149.936

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo ofrezco especialmente a mis hijos, aunque la vida nos llevó por caminos inciertos y hostiles, a veces hasta distantes, son y serán mi mayor alegría e inspiración de vida, cada uno de los cuatro es una historia maravillosa que viviría de forma repetitiva anquilosado a la esperanza que la inmanencia espiritual que nos une no podrá ser devastada por razón alguna

Para ti Amada Doncella, pues tú llegada a mi vida eclosiono mis sentimientos, tonificando de magia cada segundo de la grafía de mi vida.

## ÍNDICE GENERAL

	Pp.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRAFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO.....	4
I CONTEXTO DE ESTUDIO.....	4
Descripción de la Situación.....	4
Objetivos del Estudio.....	22
Objetivo general:.....	22
Objetivos específicos:.....	22
Análisis crítico Justificación del estudio.....	23
II MARCO CONCEPTUAL.....	26
Contexto Teórico onto-epistemológico.....	26
Antecedentes.....	26
Estudios recientes acerca de la problemática de la gerencia educativa y el género.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Fundamentación Teórica.....	34
Gerencia: Definición y evolución.....	34
Teorías gerenciales.....	34
La gerencia.....	38
Funciones gerenciales (planificación, dirección, organización y control).....	41
Rol Gerencial.....	50
Gerencia educativa.....	55
Clima organizacional.....	58
Factores del clima organizacional.....	63
Tipos de clima.....	65
Gerencia y género.....	80

Sexo y género.....	82
Enfoque de género .....	87
Identidad de género.....	90
Estereotipos de género (roles).....	92
Relaciones sociales de género en entornos laborales .....	95
Diferencias entre mujeres y hombres al ejercer el liderazgo ..	101
La mujer y su rol en las Instituciones Educativas .....	105
Dimensiones que intervienen en la construcción del género..	106
Actitudes, creencias, comportamientos, conductas .....	106
Niveles de la investigación.....	115
III PLANTEAMIENTO ONTOLÓGICO Y EPISTEMOLÓGICO .....	122
Naturaleza de la Investigación.....	122
Enfoque de investigación .....	124
Método de investigación .....	125
Diseño y procedimiento de investigación.....	126
Diseño .....	126
Procedimiento .....	126
Unidad de Estudio .....	129
Informantes Claves.....	130
Técnicas e Instrumentos de recolección de evidencias .....	131
Validez Y Fiabilidad.....	133
Validez.....	133
Fiabilidad:.....	133
Técnica de análisis de información .....	134
IV ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADO .....	135
Interpretación de la situación .....	135
Generación de categorías.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Categorías Secundarias, informantes Directivos .....	201
Categorías Secundarias, informantes Docentes .....	204
Categorías Secundarias correspondientes al desempeño en aspectos gerenciales. ....	207

Categorías secundarias correspondientes al desempeño de los Directivos en aspectos que involucran gerencia de género .....	209
V REFLEXIONES.....	218
REFERENCIAS.....	221
ANEXOS.....	238
<b>A</b> Registro Descriptivo A .....	230
<b>B</b> Registro Descriptivo B .....	231
<b>C</b> Guion de Entrevista dirigida a los Directores(as).....	232
<b>D</b> Guion de Entrevista dirigida a los Docentes as).....	235
<b>E</b> Certificado De Validación.....	238
<b>F</b> Tabla de validación del instrumento.....	239

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
1 Climas organizacionales.....	65
Tipologías de clima organizacional.....	66
Enfoques del clima.....	73
Unidad de Análisis.....	118
Caracterización de los informantes claves.....	126
6 Codificación y categorización abierta de la entrevista aportada por los Directores ( M36DICA/F47DICB).....	131
7 Resumen de categorías y subcategorías preliminares a partir de la entrevista a Director MD36DICA.....	137
8 Resumen de categorías y subcategorías preliminares a partir de la entrevista a Director F47DICB.....	139
9 Codificación y categorización abierta de la entrevista aportada por los Docentes (M50DOCB, M45DOCB, F40DOCA, F44DOCB).....	141
10 Resumen de categorías y subcategorías preliminares a partir de la entrevista aplicada a los docentes.....	154
11 Categorías y subcategorías preliminares sobre el desempeño del personal Directivo Femenino y Masculino (Registro Descriptivo).....	161
12 Categorías y subcategorías preliminares sobre el desempeño del personal Directivo Femenino y Masculino (Registro Descriptivo N° 2).....	164
13 Conexiones significativas entre categorías y subcategorías en las que se organizó la información suministrada por el Directivo MD36DICA (entrevista).....	169
14 Conexiones significativas entre las categorías y subcategorías en las que se organizó la información suministrada por el Directivo F47DICB (entrevista).....	170
15 Conexiones significativas entre categorías y subcategorías en las que se organizó la información suministrada por los docentes (entrevista).....	176
16 Conexiones significativas entre categorías y subcategorías en las que se organizó la información sobre el desempeño del personal Directivo Femenino y Masculino (registro descriptivo n°1).....	186
17 Conexiones significativas entre categorías y subcategorías en las que se organizó la información sobre el desempeño del personal Directivo en aspectos relacionados con la gerencia de género (registro descriptivo n°2).....	187
18 Triangulación de los datos.....	208

## LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Porcentaje de chicos y chicas planeando una carrera en servicios de salud o en ingeniería y computación, en los países de la OECD, para el año 2012.....	31
2	Las funciones gerenciales.....	40
3	Factores del clima organizacional.....	62
4	Modelo Teórico.....	195

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

**LA GERENCIA EDUCATIVA CON ENFOQUE DE GÉNERO:  
UN ESTUDIO EN LA CIUDAD DE MÉRIDA**

**Autor:** Elfrán Amaris, Msc.  
**Tutora:** Dra. Ana Loly Hernández  
**Fecha:** Noviembre, 2015

**RESUMEN**

El presente estudio se realizó bajo al paradigma pospositivista, asimismo se efectuó enmarcado en un enfoque de investigación cualitativa con método centrado en la etnometodología, con el propósito de comprender y explicar el fenómeno estudiado. Se pretendió como objetivo general establecer el impacto del ejercicio de las funciones del (la) gerente educativo en el clima organizacional; como base para la construcción de categorías que permitan la comprensión de la gerencia con enfoque de género en el contexto estudiado. La ejecución de la misma estuvo enmarcada en el Distrito escolar N° 1 del estado Mérida; los informantes claves fueron 2 directores y 4 docentes de diferentes sexos, de las Escuelas Bolivarianas que funcionan en dicho Distrito Escolar. Para la recolección de la información se usó la técnica de la entrevista en profundidad, la cual se aplicó a los informantes claves, de igual manera un registro descriptivo que recogió datos de los informantes claves sobre su desempeño gerencial. Los resultados se estudiaron por medio de análisis de contenido a través de la teoría fundamentada de Strauss y Corbin. Los hallazgos evidenciaron que el entorno social e institucional influye taxativamente en el clima organizacional de la escuela, al crear patrones conductuales que limitan el desempeño del director o la directora, asimismo aunque se promueven políticas que buscan la paridad entre géneros, aun los estereotipos limitan las mismas, ambos géneros pueden realizar de forma efectiva el desempeño gerencial, pero por patrones culturales las mujeres se limitan en el ejercicio de cargos directivos, Es marcado la segregación en materia de género al beneficiar o exigir más a un género que otro según su perspectiva, culturalmente se crean mitos en la labor que socialmente cumple cada género.

**Descriptores:** funciones gerenciales, gerencia educativa, género, gerencia con enfoque de género

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen muchos factores que influyen en el clima organizacional de las instituciones educativas y en la forma de dirigir los destinos de las escuelas y liceos del sistema escolar venezolano, supeditado de igual manera a las tendencias teóricas y paradigmáticas de la actualidad, aparecidas de manera vertiginosa desde el final del siglo pasado y el inicio del presente. Este cambio paradigmático ha gestado una forma distinta de gerenciar los destinos de las organizaciones, puesto que dicha ciencia establece las premisas tácticas operativas orientadoras de las instituciones a nivel mundial.

La concepción de gerencia está muy vinculada con el área de las relaciones humanas en los escenarios corporativos, exclusivamente con el llamado clima organizacional, en donde existe una interacción personal entre los integrantes de la misma y la sociedad en la que está circunscrita la corporación, en especial en las instituciones educativas; por esto los gerentes deben ejecutar de manera efectiva las funciones gerenciales, así asegurar la permanencia y el logro de los objetivos educativos, de modo similar generar un ambiente armonioso y sinérgico; de lo contrario ésta sería sólo un lugar sombrío, un sitio alejado de la verdadera esencia, *la vida*.

En este orden de ideas, el gerente educativo debe hacer de la escuela un lugar acogedor, propicio para el desarrollo de habilidades y destrezas cónsonas con las necesidades del educando, esto resalta la ejecución efectiva de su labor al desarrollar su praxis de la mejor manera posible, en atención a los constructos teóricos que maneja la gerencia y con miras a alcanzar los fines del sistema escolar venezolano.

En el logro de estas premisas educativas, convergen múltiples factores personales característicos de cada gerente en su labor; de forma puntual con el género, ya que sin lugar a dudas el ser humano es un ente biopsicosocial, se es dependiente de los estereotipos culturales propios de una sociedad,

entre ellos el papel del género, siendo un aspecto a considerar en el clima laboral y más aún cuando se trata de regente a subalterno, pues el modo de ejercicio de la autoridad por algunos superiores depende entre otras cosas de su género.

En este panorama, los estudios con perspectiva de género como el presente, atomizan la postura androcéntrica (Blanco 2010, Rodríguez 2006, Shibley 1995), que existe en las diferentes culturas, unas más incisivas que otras con estereotipos que limitan la igualdad de género propias de la complementariedad de los mismos, fracturando la paridad de derechos entre los seres que convergen en un mundo complejo y pluricultural, por tal motivo lograr la comprensión de la gerencia con enfoque de género en el contexto educativo es de suma importancia, en un escenario poseedor de una fuerza laboral, en su mayoría, conformado por el género femenino, quien debe enfrentar los factores extrínsecos de la sociedad patriarcal, lo cual interviene en el accionar de los directores escolares.

Al considerar el clima organizacional como las propiedades existentes de una institución, producto de los diferentes intercambios generados entre los empleados que confluyen en un mismo escenario, se deduce entonces el valor del mismo al estudiar los factores o atributos causales de la confección de esa percepción, al influir y crear las condiciones distintivas de la organización capaz de intervenir en la actitud de los empleados de los centros educativos.

Siendo entonces, las organizaciones escolares escenarios conformados por personas con diferentes valores y formas de actuar; resalta lo complejo de sus relaciones laborales y del clima propio de las mismas, el cual se encuentra subordinado a las individualidades de cada miembro y a estereotipos propios de su idiosincrasia, este panorama agrega a la gerencia escolar, un tono peculiar con mayor énfasis al estudio propuesto, que exige un análisis metódico sobre el impacto producido en el clima organizacional

atendiendo el ejercicio de las funciones directivas por gerentes de distintos géneros.

La problemática discutida se abordó empleando un enfoque cualitativo, centrada en la etnometodología como método de investigación, con la intención de comprender en el escenario referido, cómo se forjan las condiciones de trabajo y de qué manera se dan las interrelaciones laborales entre los miembros de la institución educativa, cuando se tiene un gerente de género femenino o masculino, el diseño de la investigación asumido fue de campo, utilizando como procedimiento el propuesta en la teoría fundamentada de Strauss y Corbin a saber: Selección de asunto, Descripción ordenamiento y teorización inicial, Muestreo teórico, Formulación de interrogantes y comparaciones, Examen microscopio de datos, Codificación abierta, Codificación axial y Codificación selectiva; lo que permitió la construcción de categorías que propician la comprensión de la gerencia con enfoque de género en el contexto estudiado.

En consecuencia, el objetivo principal de esta investigación estuvo centrado en establecer el impacto en el clima organizacional del género (masculino y femenino) en el ejercicio de las funciones del (la) gerente educativo, como base para la construcción de categorías que permitan la comprensión de la gerencia con enfoque de género, los informantes pertenecen al Distrito Escolar N° 1 de la ciudad de Mérida, la misma quedó estructurada de la siguiente manera: capítulo I Contexto de estudio, conformado por descripción de la situación, objetivos del estudio, análisis y justificación; el capítulo II, titulado marco conceptual, que lo integran los antecedentes y la fundamentación teórica; el capítulo III metodología, la cual incluye naturaleza, enfoque, el diseño y el método procedimental de investigación, la unidad de estudio, informantes claves, técnica e instrumentos de recolección de datos y de análisis de datos, seguidamente el capítulo IV Hallazgos y el V Reflexiones, cierran la investigación las referencias y los anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **CONTEXTO DE ESTUDIO**

#### **Descripción de la Situación**

El desarrollo organizacional en los últimos tiempos presenta múltiples innovaciones ocurridas en relación con los procesos gerenciales, el clima organizacional y las formas de conducir los destinos de cualquier organización. Resalta a nivel conceptual la evolución de la gerencia desde la administración científica de Taylor (1911), así como la teoría clásica de Fayol (1916) o el enfoque de recursos humanos de Elton Mayo (1935), entre muchos otros aportes de finales del siglo pasado y en años recientes.

Cabe resaltar de igual manera, la teoría de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (1969), o la perspectiva de contingencia de Joan Woodward (1965), dando de alguna manera, sustento a los principios gerenciales actuales, sin dejar a un lado otros que impactan considerablemente en la administración de las organizaciones comerciales o de cualquier índole, en especial las instituciones educativas.

En esta perspectiva, la gerencia desde el siglo pasado, muestra postulados teóricos de ciencia, con respecto a esto Urquijo, (2004) planteó a la gerencia como “arte o ciencia de administrar la empresa” (p. 216), para otros, no es sólo una ciencia sino algo mucho más operativa pues según Sallenave, (2002) la gerencia es “una ciencia, cuenta con un proceso cuyo producto está basado en principios...la finalidad es comprender al hombre en el ámbito de las organizaciones que él mismo constituye” (p. 87).

Este autor atribuye a ella, un carácter dinámico al considerar una serie de procesos relacionados con el cuándo y cómo desarrollar actividades en

las organizaciones de cualquier índole, por la aplicación de estos principios se podrá comprender al hombre enmarcado en los contextos corporativos.

Resalta entonces, lo significativo de esta ciencia en cualquier escenario empresarial u organizativo, la misma acomete un tono particular a cada organización, pues la forma de instrumentarla entre los límites espaciales de cada institución le dará una cultura propia, en relación con Drucker, (2002) la gerencia es “un órgano específico y distintivo de toda organización” (p. 11). Hace suponer de gran importancia, el hecho de aplicar eficaz y eficientemente esta ciencia, pues aparte de ser un factor distintivo de cada institución, genera un clima organizativo único, así como también es la responsable de alcanzar en gran medida los fines de la empresa en la que se aplique, todo en concordancia con lo afirmado por Camacho, (2006) la gerencia “es la función que ejerce un gerente para administrar los recursos disponibles en todas sus variantes y lograr alcanzar las metas” (p. 23).

En este sentido, Alvarado, (1990) afirmó que “la gerencia es el producto de una perenne interacción entre el pensar y actuar, reflexión y decisión, lo cual exige características singulares que definen un perfil decisivo basado en el equilibrio y en la complementación de la experiencia, el conocimiento y la razón” (p. 245). En consecuencia, la manera de ejecutar las funciones gerenciales está estrechamente ligada con las aptitudes y actitudes asumidas por el gerente, supeditado a las características personales del mismo y a su conocimiento, lo que influirá de manera preponderante en su labor gerencial y el clima organizacional; pues su desempeño instrumenta la gerencia en todos los ámbitos de la institución.

En este orden de ideas, Alvarado, (2003) indicó:

La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva (p. 86).

Por consiguiente, se hace imperativo gerentes multifacéticos y proactivos, puesto que para Alles, (2007) el gerente “es la persona responsable por el trabajo tanto propio como de sus colaboradores...de administrar los recursos y conducir a su gente... y debe brindarle a su equipo una guía eficaz” (p. 29). Son los garantes de la aplicación de la gerencia y se espera un excelente accionar, asimismo les corresponde indicar el rumbo a seguir por los subordinados y en especial gestar un idóneo clima dentro de la organización.

Así lo dijo Rodríguez, (2005) al sostener “sus objetivos pueden incluir la obtención de resultados organizacionales... o cuidar del clima y desempeño social de la organización” (p. 41). Recae en los gerentes, no sólo los fines organizativos, igualmente su ejercicio, también estriba el cuidado de la proyección social de la organización y su clima interno; en otras palabras, su predominio en los ámbitos empresariales.

El gerente no debe estar sólo en su accionar o aferrarse de las actividades propias de la gerencia, para asegurar en gran medida su cometido Belker y Topchik, (2007) indican “el gerente necesita concentrarse en la gente, no sólo en la tarea; necesitan confiar en los otros, no sólo en sí mismos” (p. 3). En este sentido, los gerentes deben rodearse de personas de su entera confianza para asegurar una optimización de su maniobrar: subalternos de confianza; de igual forma, se hace ineludible en su accionar considerar lo establecido por Hellriegel, Jackson y Slocum, (2008) cuando afirmaron “el gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, materiales, financieros, y de información en la búsqueda de las metas de la organización” (p. 7).

Destaca para los autores, el inexcusable encargo del gerente en la operacionalización de las actividades propias de la gerencia planificación, organización, dirección y control, en relación con lo previsto por Stoner, Freeman y Gilber, (1996) quienes indicaron “el gerente es quien se hace

responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones” (p. 17).

Lo antes descrito, reviste importancia en relación con lo postulado por Stoner (1994), quien planteó “el éxito de una organización para alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de la sociedad, depende del acierto con que los gerentes desempeñen sus cargos” (p. 201). Este autor, atribuye al gerente el éxito del rumbo de las organizaciones; por lo tanto, se debe prestar mucha atención a quien ejerce la conducción de las instituciones escolares, puesto que en gran medida esta dirección se encuentra estrechamente ligada a las funciones gerenciales aplicadas por el gerente, y las características propias de cada uno de ellos imprimen a la conducción de las instituciones un tono muy peculiar, influyendo en el clima organizacional percibido dentro de las escuelas, sea cual sea el género del gerente.

Durante el surgimiento de las organizaciones a nivel mundial, a inicios y mediados del siglo XX, se presentaron muchos factores que establecieron bases sólidas a nivel gerencial, la revolución industrial, la aparición de maquinaria a vapor, el surgimiento de los hidrocarburos entre otros fenómenos, promovieron una manera diferente de ver las organizaciones, en esta época floreciente de las empresas se hizo también necesario la diversificación de la producción y el mejoramiento de los procesos corporativos desde la alta gerencia hasta las formas de atención a los clientes.

En 1776, surge el principio *división del trabajo* en manos del escocés Smith, para este autor según Primo de Rivera y Urquijo, (1996) “el mundo económico era una comunidad natural creada por la división del trabajo...no era un fenómeno consciente...sino inconsciente y espontáneo” (p. 262).

El autor resalta el pensamiento de Smith, quien confiaba en el mejoramiento de la producción por medio de la división del trabajo, otro autor aparece en 1911, el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor, quien proponía los principios de la gerencia resumidos por Bautista, (2007)

como “la dirección de la organización adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades determinadas por los cuatro principios básico a saber: planeamiento, preparación, control y ejecución” (p. 19). Dichos principios, dieron origen a una característica forma de fundamentar el desarrollo organizacional o empresarial corporativo, a estos planteamientos se unieron otros activistas que en la búsqueda de la máxima eficiencia, productividad y eficacia de las instituciones, guiaron con sus postulados el devenir de las organizaciones.

En la fundamentación de la teorías gerenciales, no se puede dejar de mencionar al ingeniero y teórico de la administración el francés Henry Fayol, quien en 1916 señaló como viable aplicar a toda organización humana la teoría administrativa (universalización), e indicó los conceptos de la teórica clásica; Fayol según Robbins, (2004) postuló “todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan” (p. 597).

Las funciones antes descritas, en la actualidad son consideradas por Da Silva, (2002) como “las actividades básicas que deben desempeñar los administradores para alcanzar los resultados determinados y/o esperados por las organizaciones. Estas funciones, constituyen los procesos administrativos de: planeación, organización, dirección y control” (p. 10). Sobresale la relación innegable entre las actividades y el logro de los objetivos de las instituciones, puesto que de no realizarse de forma idónea por quienes regentan la misma, a duras penas se podrían conseguir las metas trazadas, esto conlleva a la necesaria instrumentación de acciones que aseguren la ejecución eficaz de las funciones citadas, que conllevarán al éxito corporativo.

De igual manera Vélez, (2007) estableció a la “gerencia como un conjunto de actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control” (p. 70). Este conjunto de actividades, atribuyen a la gerencia y en especial a los gerentes un tono distintivo de direccionar los destinos de las

corporaciones, asimismo, imputa a la labor gerencial un gran encargo, que tal como lo indica Gitman y McDaniel, (2007) son garantes de “desempeñar muchas funciones diferentes cuando cumplen con la responsabilidad de planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 239).

En este sentido, se observa la existencia de una gran gama de concepciones de cada una de las funciones gerenciales, esta diversidad es producto de la amplia aplicación en los escenarios organizativos, siendo la planificación una actividad propia del ser humano, ésta le permite determinar aquello que hará en cualquier momento de su vida, se hace necesario definirla a nivel conceptual, sobre esta función Daft, (2004) revela “la planificación es la acción que indica dónde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas” (p. 6).

Esta concepción, le atribuye a la función planificación una importancia significativa, dicha acción se encarga de proyectar hasta dónde y qué se logrará, definiendo metas objetivos y actividades. Asimismo Saavedra, (2001) determinó el planificar como “actuar en el presente con una visión de futuro, buscando los medios para lograr los cambios deseados y posibles” (p. 31).

Otra de las funciones gerenciales operacionalizadas a nivel gerencial lo representa la organización, según Koontz y Weihrich, (2004) es “el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común” (p. 31). Si no existe organización en las actividades propuestas aunque se posea una planificación no se asegura el logro de los objetivos, por esto la organización se convierte en el andamio necesario de las instituciones, si éste posee una buena arquitectura, es casi seguro una grata conducción del proceso, en correspondencia con los objetivos esperados, para Pérez, (2006) es “dividir el trabajo entre las personas y los grupos y coordinar sus actividades...cuando cada uno sabe con claridad cuál es su trabajo y si todas las parte se encajan para desarrollar perfectamente las funciones del sistema se logra conseguir sus objetivos” (p. 9).

Se le suma a las funciones descritas la dirección considerada el motor y la conjugación de factores tales como: comunicación, liderazgo, motivación y toma de decisiones, la misma a lo largo de la historia ha venido siendo responsabilizada del éxito de las empresas y está definida por Urcola, (2010) como actos de “conducir, orientar y motivar a otros hacia el logro de los objetivos, es conseguir que otros hagan lo que tienen que hacer, o sea, cumplir con la tarea encomendada” (p. 45).

En otras palabras, convergen en esta función gerencial un sin número de factores que imprimen a la misma un acento distintivo de las anteriores, en ella deben fusionarse diferentes acciones micro de manera tal se logre el postulado macro de la organización “el cumplimiento de las metas”. Para Iborra y otros, (2006) “es la encargada de las relaciones de la empresa con el sistema del entorno, y de coordinar la actividad de los diversos subsistemas funcionales, con el fin de alcanzar los objetivos” (p. 17).

La función gerencial del control constituye la última función a considerar en este estudio, la misma está caracterizada, en algunas oportunidades, como la responsable de velar por el cumplimiento de las actividades garantes de la obtención de las metas organizaciones, Bateman y Snell, (2005) conceptualizan el “control como la función que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información, de tal manera que se pueda replantear de forma objetiva y científica” (p. 349).

En esta función, radica la supervisión de personal y de procesos para verificar el curso de las acciones realizadas en relación con lo planificado, todo en correspondencia con lo indicado por Da Silva (ob. cit.), quien definió al control “como la función que se encarga de comparar el desempeño real con los parámetros determinados previamente, es decir con lo planeado” (p. 10).

Las funciones gerenciales citadas anteriormente han venido variando, todo esto como resultado de la evolución paradigmática y tendencias gerenciales a nivel social, empresarial y tecnológico, Gutiérrez, (2005) indica “la gerencia misma parece ser más reactiva, en función de entornos marcados por importantes cambios políticos, económicos y sociales” (p. 11).

Entre estos cambios se encuentran los axiomas de *calidad total* de William Edwards Deming, la *reingeniería* de Hammer y Champy, así como el *Empowerment* de Elton Mayo y el *Benchmarking*; todos ellos unidos a muchos otros han dado un viraje cardinal a la gerencia, tal como lo indicó Castillo, (2005) cuando afirmó “la gerencia ha evolucionado como el hombre mismo, con cambios históricos de forma y fondo” (p. 61), creando así una nueva manera de regir a las diferentes organizaciones a nivel mundial, y en los distintos contextos: corporativos, industriales, empresariales y escolares.

Aunado a los aspectos ya citados anteriormente, se ha venido abordando el clima organizacional gestado en el seno de las instituciones, siendo el mismo producto de una serie de entramados que se dan entre dos o más personas que hacen vida en un mismo escenario; para Llana, (2009) el clima organizacional “es una actitud colectiva que se produce y reproduce por las interrelaciones de los miembros de la organización” (p. 478).

Se destaca, la importancia que tiene este factor en las corporaciones, el cual es producto de una combinación de aspectos propios de la dinámica laboral, que sitúa a cada miembro en sintonía con lo que se genera en su entorno, por tal motivo, propender a construir un clima adecuado depende de la experticia de quienes tienen la responsabilidad de liderar los cuadros directivos.

Asimismo, sobre clima Chiang, Salazar, Martín y Núñez, (2011) señalan es “una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben... Por lo tanto el clima organizacional es el resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen contacto

con una estructura organizacional común” (p. 39). Sobresale en la cita, la razón lógica del clima, al atribuir su existencia de manera formal en la empresa y el modo o forma de ser percibida por los integrantes; su existencia es consecuencia de una simbiosis entre la estructura propia de la compañía y las percepciones de los miembros que la constituyen.

Esta manifestación se hace presente en todas las organizaciones en las que interactúen en un espacio determinado, es propio de las sociedades humanas entablar relaciones adecuadas del contexto en el que se encuentren; depende en gran medida de las experiencias personales y de la organización, es ineludible que las personas generen percepciones generales sobre lo que les rodea.

Dichas percepciones, se convierten en guía para los empleados del ambiente que existe en la corporación y su funcionamiento, por tanto contribuyen a conocer cuál es el comportamiento esperado, en atención a esto, el clima surge en todos los conglomerados sociales, empresas entes públicos familiares y educativos, por consiguiente se puede hablar de clima en organizaciones escolares, siendo de gran importancia para conocer el entramado de relaciones que se llevan a cabo de puertas adentro de las instituciones educativas.

Por lo antes citado, el clima en las organizaciones escolares es de gran relevancia, debido a su influencia en todos los aspectos del quehacer diario de la escuela, para Ansion y Villacorta, (2004) ese clima “describe cómo se desarrollan los procesos y las características de las estructuras organizativas, de las funciones y en general, de todos los elementos que interaccionan en la escuela” (p. 278).

En consecuencia, abordar este constructo gerencial copartícipe del ambiente escolar, asegura en alto grado de entendimiento de la vida escolar, su conocimiento y manejo adecuado, propende al éxito de la labor docente; al permitir el abordaje de procesos, acciones y funcionamiento de cada uno de los agentes escolares e influye significativamente en los fines en materia

educativa, si el mismo no se da de la mejor manera la escuela está destinada a soslayar su fin primordial: la formación del ser humano necesario para la sociedad.

En el caso de las instituciones educativas, las mismas han venido sufriendo transformaciones en los diferentes aspectos propios de su quehacer diario, en este orden de ideas Borjas y Vera, (2008) indicaron:

Se ha podido observar que las instituciones educativas de América Latina, presentan problemas gerenciales debido a los avances y transformaciones científicas, tecnológicas y sociales que vive la humanidad, exigiéndole a las organizaciones educativas y a sus cuerpos directivos una continua adaptación de sus estructuras y de las funciones gerenciales a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación con nuevos contenidos, estrategias y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad (p. 63).

En esta perspectiva, ha sido condición *sine qua non* para las instituciones educativas la adecuación en relación a la forma de planificación, los diseños curriculares y las actividades técnico-administrativas propias de la dinámica escolar. Para Amoros y De Miguel, (2005) “la aceleración de las producciones tecnológicas y artificiales están modificando el propio concepto de cultura...Están modificando nuestra forma de pensar y nuestra simbólica social. Y estos cambios sociales, sin duda, facilitarán la formación de nuevos escenarios sociales” (p. 268).

Como resultado de dichas transformaciones, se ha generado una distintiva forma de gerenciar las instituciones educativas, la misma, atribuye a la labor gerencial de la escuela, un carácter particular de direccionar los destinos de la organización, la misma debe estar marcada por una gerencia orientada en la toma de decisiones compartida, con un alto grado de horizontalidad en las funciones y se afecta por factores tales como el “efecto mariposa” o “el iceberg” que impactan el quehacer diario de la escuela actual; otro factor preponderante suscitado en los escenarios gerenciales, es la incorporación del género femenino a los cargos directivos, rompiendo así la tendencia androcéntrica del pasado.

Fenómeno que obliga a aludir a la problemática generada por el predominio de un mundo patriarcal, en el cual el concepto de humanidad trae consigo la dominación pues pretende hacer confluir a todos y todas. Al respecto sostiene Lagarde, (1996) que al homologar hombre y humanidad, se está aceptando una visión excluyente que no considera a quienes están sometidos por el dominio.

En este sentido, la concepción moderna de las mujeres, el derecho a participar en los procesos sociales y la posibilidad de reivindicar el concepto de humanidad, han incidido en la revisión y cuestionamiento del paradigma del mundo patriarcal. Postura que favorece a hombres y mujeres ya que la esencia de lo humano no puede expresar sólo a lo masculino. Entonces, los esfuerzos de las mujeres por hacer valer sus derechos no involucran exclusivamente a las mujeres y lo femenino, es un movimiento que contiene a ambos géneros y critica muy acertadamente su estado actual: “a las condiciones de género de cada categoría, a los modos de vida de las mujeres y de los hombres, sus situaciones vitales, así como al contenido político de dominación-opresión de las relaciones entre ambos géneros” (Lagarde, 1996, p. 114).

En esta concepción, adquiere gran relevancia las implicaciones que ha traído consigo los derechos humanos al impulsar la transformación de esas condiciones genéricas entre hombres y mujeres, lo que desde luego cambia sus relaciones sociales deconstruyendo la opresión patriarcal y gestando una democracia genérica.

De manera que ha surgido una nueva cultura de género que se sustenta en valores éticos, políticos y filosóficos. El principio de igualdad tiene que ver con la equidad en las relaciones entre los géneros, mientras que la solidaridad alude al acuerdo de que ambos sexos tienen igual valía y que merecen el apoyo social equitativo para la realización de sus potencialidades humanas. Es una solidaridad intergenérica que encuentra asidero en “la defensa de la libertad y del poderío personales y colectivos

para ambos géneros, así como en la posibilidad de establecer pactos justos y paritarios entre mujeres y hombres” (Lagarde, ob. cit, p. 117).

Se busca entonces que, mutuamente, hombres y mujeres reconozcan su humanidad, que acepten que poseen diferencias y semejanzas, pero no desigualdades. Es por ello, necesaria una visión que exige la no existencia de jerarquías previas al género y que descarte la sexualidad como la única razón para relacionarse mujeres y hombres. Ese encuentro va mucho más allá indicándoles que sus roles les requiere ser copartícipes en el mundo, ser congéneres y coterráneos.

Dicho viraje ha traído valores agregados al campo gerencial propios de la naturaleza femenina, según Márquez, (2001) “en el contexto organizacional global se empiezan a celebrar cualidades tradicionalmente asociadas a lo femenino, como la "inteligencia emocional" y el "liderazgo compartido" (p. 2). Resalta la autora, el beneficio traído para las organizaciones, la incorporación del género femenino a los cuadros directivos, puesto que cualidades atribuidas a la mujer como las indicadas; han sido un catalizador de una nueva concepción de las corporaciones, contribuyendo positivamente en el propósito de las instituciones que han contado con dicha incorporación.

Esto lo cataloga García, (2004) como “nuevo paradigma de la gestión gerencial que 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” (p. 25).

Las nuevas realidades de la conducción, desarrollo y evolución de las funciones gerenciales son estudiadas en todos los ámbitos, en especial, en los institucionales; asimismo, son múltiples los avances e innovaciones acaecidos en el campo gerencial en los últimos tiempos, los cuales han marcado las diferentes tendencias corporativas y organizacionales; en búsqueda del éxito de las instituciones; de igual manera, la incorporación

acentuada del género femenino en los cargos directivos se ha convertido en un agregado que ha marcado pauta y cambios impactantes en la gerencia de las organizaciones a nivel mundial. Así lo indicó Diez, (2004) “las mujeres han ido ocupando progresivamente espacios de “lo público”, en concreto del mundo laboral” (p. 33). Ciertamente esta incorporación ha sido lenta, sin embargo no se ha detenido la incursión de ellas en los diferentes escenarios económicos corporativos, sociales y políticos, ganando prestigio desde décadas pasadas, inclusive hasta la presidencia de algunos países ha sido ocupada por el género femenino.

Esta afiliación no ha sido fácil, las mujeres han debido superar miles de obstáculos, en algunos casos los estereotipos sociales que circunscriben su accionar a labores del hogar y la crianza de los niños, limitando su desempeño laboral, en el peor de los casos y más aún en el gerencial. Sin embargo, la mujer ha superado estas barreras invisibles encontradas a lo largo de su incorporación en la sociedad.

Esta lucha psicológica enfrentada por ellas cuando deben decidir por la familia o su crecimiento personal, tal como lo establece Guerra y otros, (2000) cuando indicaron “la tradicional concepción de que el cuidado y educación de los hijos es tarea de las mujeres ha roto el desarrollo profesional de muchas madres... lo cierto es que las concepciones obedecen a estereotipos, errores o mitos arraigados en la cultura” (p. 60).

Esta visión de las mujeres (de ser responsables de los quehaceres del hogar) ha retardado, de modo importante, su incorporación a diferentes actividades, sin embargo esto no ha impedido que hoy un creciente número de mujeres ejerza cargos en los diferentes ámbitos de la vida política, económica y educativa.

En el mismo sentido, el fenómeno conocido como *techo de cristal* “que paraliza a muchas mujeres y nos da una sensación de frustración y baja autoestima que dificulta en extremo conductas de asertividad y autonomía” (Simón, 2008, p. 103), también ha sido asumido con gallardía por un sin

número de mujeres decididas a alcanzar el éxito en los diferentes escenarios propuestos, lo que permite el empoderamiento del género femenino a nivel gerencial y en especial en los espacios educativos.

Al ubicarse en el ámbito de la gerencia, se perciben hechos discriminatorios a nivel laboral hacia el género femenino, en muchos casos se menosprecia su actividad siendo igual o mejor a la desempeñada por el género masculino, así lo indica Dalton, Hoyle y Watts, (2007) quienes determinaron “a la mujer se le niegan muchas de las funciones gerenciales” (p. 2).

Dicha discriminación es análoga en diferentes escenarios institucionales, aunque existe una tendencia mundial de alcanzar la igualdad de género esto aún dista mucho de la realidad, tal como lo precisó Rivera, (1999) quien declara “la existencia de algunas antiguas normas discriminatorias, la carencia de una regulación idónea del acoso sexual... la aplicación del principio de igualdad de oportunidades de trato de hombres y mujeres en el empleo” (p. 70).

El acceso de las mujeres a los cargos de poder ha sido cuesta arriba, existen sociedades poco conscientes de la igualdad de los géneros y menos aún permiten que el género femenino incursione en los campos gerenciales, todo esto relacionado con estereotipos sociales convalidados culturalmente. Para Kanter, (citado por Márquez 2001) “las mujeres tienen poco acceso al poder en las corporaciones debido a la rigidez de la estructura organizativa” (p. 2). Dicha incorporación genera conflictos y posturas adversas contrarias al buen clima organizacional en aquellas corporaciones donde el género femenino tiene la dirección de las organizaciones.

En resumen, la problemática ya referida con respecto a la discriminación hacia la mujer en los ámbitos laborales, se puede explicar, en buena parte, debido a la marcada tendencia androcéntrica de las organizaciones, sobre lo cual García, (ob. cit.) expone:

La historia del pensamiento gerencial exhibe, al igual que el político, una tendencia androcéntrica, que aún desconoce las diferencias sexuales, pese a ser un proceso no simplemente acumulativo, que marca profundas rupturas vinculadas con el cambio permanente, que contradicen la ficción tradicional de universalidad social y resaltan el pluralismo y otredad insurgentes en la actualidad (p. 17).

En lo que respecta al desempeño del género masculino en los ámbitos gerenciales, quizá exista menos prejuicios sobre sus capacidades debido al predominio de esa tendencia androcéntrica en las organizaciones, no obstante también tiene que enfrentar muchos obstáculos en la búsqueda de los objetivos institucionales. El predominio de climas organizacionales cerrados que generan conflictos por diferencias de intereses, dificultades para la toma de decisiones, ausentismo laboral, baja productividad y la desmotivación, se convierten en el fantasma que impide actuar de modo eficaz y eficiente para concretar la misión y visión de la empresa.

Al situarse en el contexto gerencial educativo, es indudable que tanto mujeres como hombres que asuman responsabilidades gerenciales, deben poner en práctica los principios científicos de la disciplina que les garanticen una gerencia efectiva. De modo que la complejidad de las funciones gerenciales supera la asignación de prácticas sociales que determinaban, de manera explícita, cuáles eran los roles tradicionales que deberían cumplir hombres y mujeres.

En este sentido, se puede entender lo imperativo para el sistema educativo la idónea relación entre género y gerencia lograda en un clima organizacional armónico, donde cada género utilice efectivamente, las funciones gerenciales y los procesos interactivos de comunicación efectiva y liderazgo, para lograr la construcción de un clima organizacional propicio, promotor de alcanzar los postulados educativos actuales. Es por esto, la necesidad de; primeramente, entender la construcción social sobre el término género ya que para algunas sociedades está condicionada por estereotipos

poco técnicos y se deja llevar por la cultura del escenario donde se considera.

Dentro de los aspectos relevantes a considerar en la dirección de las instituciones educativas, se encuentran las diferentes condiciones propias del género del personal directivo de las escuelas, pues Montecinos, (1993) reveló “la transmisión cultural de las relaciones entre hombres y mujeres incide en las conductas y en las acciones de estos” (p. 34).

Debido a ello, las diferencias de género sin lugar a dudas, repercuten en la forma como se dirigen los destinos de la institución escolar e influyen en el clima organizacional y sobre la aplicación de las funciones gerenciales, marcadas a su vez por los patrones conductuales de quienes desarrollen la dirección de la escuela. Por tal motivo, se hace necesario estudiar detenidamente cómo operacionaliza las funciones gerenciales cada género y si la diferencia de género tiene alguna incidencia en el logro de los objetivos de la institución escolar.

La escuela como organización es reflejo de la dinámica social, por tal motivo, el clima organizacional de las escuelas y la operacionalización de las funciones gerenciales ejecutadas por cada género, está siendo influida por ciertas premisas que indiquen en el resultado de los objetivos institucionales. De acuerdo con Andrade, (2015) en muchas instituciones educativas de la ciudad de Mérida “predomina la insatisfacción laboral, presencia de un clima dialógico fracturado, desmotivación y carencia de un proceso de mediación que active estrategias de diálogo y de reflexión, lo que se conjuga para construir una problemática signada por el continuo simulacro de la conflictividad social” (p. 22).

Sin duda, que esa realidad repercute abiertamente en la gestión de los gerentes de ambos géneros y pone a prueba tanto sus actitudes personales como sus habilidades cognoscitivas. Son variables que perturban la coherente relación entre pensar y actuar, reflexionar y decidir, para finalmente limitar la capacidad del gerente en su esfuerzo por lograr el

ambiente institucional idóneo para la planificación, dirección, control y evaluación, aspectos que garantizan la eficiencia y el éxito de la organización educativa.

En esos climas organizacionales conflictivos, se genera una situación antagónica entre directivos y subalternos que obstaculiza el logro de las metas, tal como lo indica Iglesias y Sánchez, (2015) quienes aseguran que “las acciones de los gerentes crean un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente, suscita disímiles posiciones entre los miembros de la organización” (p. 456).

Esto puntualiza la acentuada oposición existente entre los docentes o administrativos a las instrucciones de los directivos de diferentes géneros, obstaculizando el desempeño de dichos gerentes y por ende el éxito de las metas educativas, se nota de igual manera la formación de grupos antagónicos que sólo critican las decisiones de los directivos y entorpecen su gestión, desconociendo la autoridad y liderazgo que posee quien es designado para conducir al grupo.

Considerando el impacto que tiene el clima en las instituciones, tal como lo indicó Arias, (2004) “posee un enorme impacto que tiene sobre el comportamiento de los miembros de una organización, constituyendo una especie de reflejo de la vida de la organización y las condiciones en las cuales los trabajadores se desenvuelven en el ámbito laboral” (p. 25), se corre el riesgo de conllevar a las siguientes consecuencias: dificultad para construir un clima organizacional consonó y adecuado para alcanzar los fines institucionales, así como rivalidades entre miembros del personal al defender o adversar a gerentes que no sean considerados por algún miembro del personal como capaz para el desempeño de la gestión escolar, además de ambiguas posiciones que entorpecen la dinámica educativa impidiendo alcanzar los postulados constitucionales en materia educativa.

En opinión de Mora, (2006) la construcción teórica acerca del concepto de género constituye un campo en desarrollo que requiere de muchos

aportes para su consolidación, son conceptos que aún esperan por contenidos, los cuales deben elaborarse con los significados que recogen las particularidades sociales-contextuales donde ocurren los fenómenos. Por tal motivo, este estudio incursiona en el campo de la división genérica del trabajo para intentar comprender el contexto cultural en el que el género imprime características definitorias al modo de hacer gerencia en el campo educativo.

Los planteamientos anteriores, han permitido delinear los ejes paradigmáticos en los que se apoya este estudio, de manera que interesa rescatar las posturas que abogan por transformar la concepción patriarcal hacia una nueva visión no opresiva que favorezca la convivencia entre mujeres y hombres, a partir de la construcción de los derechos humanos de género.

Esfuerzo complejo que involucra el desarrollo de aspectos sociales y personales, así como una revisión crítica de los cimientos del poder. Al respecto sostiene Lagarde, (Ob. cit.) que esa es una lucha por la consolidación de alternativas prácticas que deben conducir a la “democracia genérica” con instituciones y con un orden social en el que la concepción de congéneres pares debe prevalecer.

En atención a la problemática descrita es imperativo poder soslayar concepciones que enturbian el desempeño ideal de los gerentes, mayor aun el caso que vivencian las mujeres en su desempeño, producto de esos estereotipos y formas de pensar en torno al ejercicio de las acciones gerenciales instrumentadas por los regentes de las diferentes organizaciones, más aun en épocas en las que la igualdad de género, ejercicio paritario, la complementariedad, la visión compartida y el trabajo horizontal juegan un papel decisivo en los escenarios institucionales.

Entonces, la finalidad de esta investigación persigue nutrirse de los fundamentos filosóficos y políticos de la democracia genérica para interpretar la naturaleza de las particularidades de la gerencia de género en contextos

educativos, como un fenómeno en el que debe prevalecer la equidad en el reparto paritario de las posibilidades para alcanzar las metas individuales y colectivas.

En consecuencia, esta investigación busca dar respuestas a las siguientes interrogantes, las cuales permitirán conocer de la mejor manera el objeto de estudio al concluir la presente investigación: ¿Cuál es la influencia del género del directivo en el cumplimiento de las funciones gerenciales del sector educativo?, ¿Qué diferencias presentan los gerentes en el cumplimiento de las funciones de los y las gerentes educativas?, ¿De qué manera se pueden interpretar las creencias, los rasgos personales, las actitudes, los sentimientos, las conductas y las actividades que inciden en la construcción social del género?, ¿Cómo es percibido por los agentes educativos el ejercicio de las funciones del director o directora? ,¿Cómo se puede caracterizar el impacto en el cumplimiento de las funciones gerenciales, dependiendo del género masculino o femenino del gerente? y ¿Qué tipo de categorías serán necesarias para comprender la gerencia con enfoque de género a partir del contexto estudiado?

### **Objetivos del Estudio**

#### **Objetivo general:**

Establecer el impacto del ejercicio de las funciones del (la) gerente educativo en el clima organizacional; como base para la construcción de categorías que permitan la comprensión de la gerencia con enfoque de género en el contexto estudiado.

#### **Objetivos específicos:**

1. Comprender las diferencias en el cumplimiento de las funciones gerenciales de las y los gerentes en estudio.
2. Caracterizar los elementos que inciden en la construcción social del género en los entornos gerenciales.

3. Analizar la percepción del personal que labora en las instituciones en estudio, hacia el cumplimiento de las funciones gerenciales de las y los directores

4. Valorar el impacto que tiene el ejercicio de las funciones gerenciales de los (las) directivos en el clima organizacional.

5. Generar categorías que permitan ampliar nuestra comprensión acerca de la gerencia con enfoque de género a partir del contexto estudiado.

### **Análisis crítico Justificación del estudio**

En la sociedad, a lo largo de la historia, han devenido transformaciones, no sólo por el avance de la tecnología, sino generados por los cambios intencionados y propios de la dinámica social en los diferentes escenarios nacionales y mundiales. A este panorama no escapa el sector educativo, lo cual promueve en las organizaciones escolares acciones tendentes a generar gestiones protagónicas que les permitan adecuarse a los interés y necesidades surgidas en el recinto pedagógico.

En este orden de ideas actualmente, se han producido innovaciones trascendentales (el internet, la globalización, la sociedad del conocimiento y la informática), producto de algunas corrientes teóricas e ideológicas en los diferentes campos a nivel mundial (la neurociencia, el bigbang, el constructivismo, la telemática y el humanismo); una de ellas lo representa la ciencia de la gerencia, la cual viene operando en el sistema de todas las organizaciones, y dentro de ésta la incorporación paulatina y constante del género femenino en los cuadros gerenciales de alto nivel, según Tedesco, (2000) "...en el marco de estos cambios en el desarrollo social, la articulación de la educación y del conocimiento con la formación del ciudadano debe ser revisada, de manera que se adapte a las exigencias de la sociedad" (p. 50).

Lo anterior, resalta la importancia a nivel teórico de esta investigación al abordar el desempeño de las funciones gerenciales desde la perspectiva de género, pues se han vivenciado cambios en las dinámica escolar y la cultura,

en especial sobre la equidad de género que forma parte de una dinámica reciente y amerita ser revisada para así conocer las diferentes aristas de este fenómeno social contemporáneo y permitir de alguna manera realizar las adaptaciones permitentes en este campo, apoyada en los hallazgos alcanzados por indagaciones similares.

Asimismo, siendo el clima organización la percepción que tienen los docentes, se hace trascendental que el mismo se dé centrado en premisas que fomenten una verdadera convivencia fraterna entre los miembros de la organización escolar, de esta manera el hecho educativo será beneficiado en gran medida, esto en concordancia con lo indicado por Ansión y Villacorta, (ob. cit.) al referir “el clima organizacional describe cómo se desarrollan los procesos y las características de las estructuras organizativas, de las funciones y en general, de todos los elementos que interaccionan en la escuela” (p. 279). Por lo tanto, al contar con relaciones laborales armónicas y centradas en principios y valores éticos y morales, se asegura el surgimiento de egresados formado en las nociones íntegrales que no son producto de un discurso banal y vacío, que dista del actuar de quienes lo transmiten.

Asimismo, se hace imperativo tener condiciones ideales en los escenarios escolares que permita alcanzar los postulados educativos, partiendo de este preconcepto, resalta que la sociedad actual exige cambios a nivel gerencial para hacer frente a la realidad de estos tiempos, en los que aparecen situaciones adversar y perjudican el hecho educativo, pues ameritan de innovaciones centradas en una gerencia escolar enmarcada en un clima organizacional ideal para obtener y cumplir la población social de la escuela, todo en concordancia con lo expuesto por Gudiño y Vilorio, (2010) quienes afirmaron que:

La realidad educativa exige cambios especialmente en la gerencia institucional como eje principal de una organización capaz de construir directrices motivacionales para optimizar el desempeño de todos los entes involucrados y por ende el mejoramiento de la calidad de la educación que se imparte al alcanzar sus objetivos y satisfacer las obligaciones sociales (p. 47).

Considerando entonces, el clima organizacional como lo indica Méndez, (2006) “como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (p. 46). Resulta crucial para las organizaciones escolares contar con personal directivo que fragüe de forma idónea el clima ideal entre los espacios físicos de su institución, para poder así lograr interrelaciones adecuadas entre los miembros del personal, contribuyendo de forma precisa en el éxito de quienes sean parte de proceso educativo.

En este orden de ideas, es importante el abordaje sobre este fenómeno en la localidad de Mérida, específicamente con gerentes educativos, para poder develar los axiomas que expliquen este hecho y poder instrumentar políticas públicas a nivel social que coadyuven en alcanzar la excelencia educativa que merece el país, siendo que su estudio ha sido, tal como lo indica Montecino, (ob. cit.) “en relación a la historia de los estudios de la mujer o género, es precaria” (p. 26). Por consiguiente, este estudio se justifica en cuanto a la imperante necesidad de abordar investigaciones en este tema, que permita conocer a profundidad la relación adecuada en cuanto al ejercicio de las y los gerentes educativos y como interviene en el clima organizacional.

El conocer el patrón conductual de género en sus labores directiva beneficiará altamente las concepciones que existen sobre la gerencia con perspectiva de género, en particular a las instituciones del Distrito Escolar N° 1, así se incluirán en las lineamientos claros que orienten la dinámica interna de las organizaciones y se formará a los miembros del entorno escolar para propender a la construcción de un clima laboral consonó con las necesidades educativas y que no se vea limitado por el género que tengan los directores, de esa manera las escuelas crearán en su contexto la forma más sana de alcanzar los principios educativos del país.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL**

#### **Contexto Teórico onto-epistemológico**

##### **Antecedentes**

En las últimas décadas se ha presentado un abierto interés por la cuestión de la igualdad y desigualdad de género en cuanto al acceso a los puestos directivos en general, como se muestra más adelante, hay pocos estudios acerca de si los géneros presentan diferencias en sus estilos gerenciales. Al respecto, se pueden señalar los siguientes estudios:

Carrasco, (2004) llevó a cabo un estudio acerca de la realidad de las mujeres en la dirección de centros escolares (Educación Infantil y Primaria) en Andalucía, España. Su propósito fue dar respuesta a ciertas interrogantes, entre otras las siguientes: ¿Cuáles son los rasgos personales y profesionales que presentan estas mujeres?, ¿Qué tipos de relaciones personales y profesionales generan en los centros?, ¿Qué cultura organizativa fomentan?, ¿Qué estilo de liderazgo realizan?, ¿cómo conciben la gestión?, ¿qué estilo de gestión desarrollan?, etc.

La autora planteó un estudio en tres fases, a saber: en primer lugar conocer quién ocupaba la dirección de los centros escolares de Andalucía. La segunda fase estuvo centrada en diez centros dirigidos por mujeres, encuestando a todo el profesorado y entrevistando a las directoras. La tercera fase consistió en un estudio de caso en un centro de la ciudad de Huelva.

Se encontró en los centros ubicados en contextos desfavorecidos de las ciudades había mayor presencia femenina distinto a los centros ordinarios

(57% dirigidos por mujeres, y la media en centros ordinarios era de 29,13%). Concluye la autora: las directoras cumplen las cualidades de hoy día se le piden al nuevo líder escolar, al ser menos jerárquicas, más colegiadas y más colaborativas en su trabajo. Le resulta llamativo el hecho de algunos de los encuestados no manifiestan la existencia de un liderazgo en su directora, porque creen que esta forma de dirigir no es realmente un liderazgo, debido a seguir con la idea tradicional del líder como autoridad personal y con el mandar. En el liderazgo de las directoras sobresale la capacidad de cooperación y la flexibilidad, donde la participación y el trabajo en equipo ganan terreno sobre comportamientos autoritarios.

Considera la autora que poco a poco se va abriendo camino otra forma (denominada femenina) de ejercer el poder. Es lo que ella llama “el uso moral del poder”, beneficiaría la creación de entornos democráticos, porque el poder residiría en la comunidad; ya no sólo mandar, sino solucionar y ayudar a otros.

Es así como la referida experta expresa (Carrasco, 2004), han sido las mujeres quienes construyen una imagen menos “heroica” de lo que significa “ser líder” a partir de pautas de comportamiento tales como:

El desarrollo de una visión compartida; preguntando cuestiones, pues es necesario reconocerse ignorante y poner en práctica un sistema informal para la constante recogida de información.

Considerando las debilidades y reconociendo la necesidad de ayuda, escuchando y esforzándose por comprender la realidad desde la perspectiva de los otros.

Poniendo en práctica la capacidad de dependencia y compartir el poder.

En segundo término, el estudio de Díez y otros, (2002) considera la dirección escolar desde la perspectiva del género, centrado en analizar el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en organizaciones educativas. La investigación se realizó durante el año 2001 con 33 directoras, 98 directores y 291 profesoras de centros educativos de la provincia de León (España).

Los hallazgos fundamentales del estudio se centran en el hecho (español, europeo y mundial) resaltando el número de mujeres en puestos de dirección en centros escolares es mucho menor al correspondiente en proporción a su presencia en los estudios de la carrera docente y en los puestos de trabajo docente. De sus hallazgos se puede destacar: *el concepto de dirección y liderazgo tradicionalmente ha estado ligado a un enfoque jerárquico e individualista que* tiene como referencia la organización industrial, evalúa el funcionamiento del centro educativo sólo en relación con los resultados, de manera tal que el directivo/a se convierte en un gestor. Y es el caso de un modelo esencialmente masculino (requerimiento de rasgos de determinación, fuerza, seguridad en sí mismo, entre otros).

Para los autores, esto es un problema, pues sería algo significativo para desterrarse de las organizaciones, tendiendo más bien hacia modelos de liderazgo compartido.

Expresan el estilo de liderazgo femenino de forma general colaborativo, abierto, democrático, consensuador, de trabajo en equipo y de compartir responsabilidades y trabajo. Concluyen entonces que la mujer no se identifica con la palabra "líder", que no busca el éxito social que parece proporcionar el poder o el liderazgo, y en consecuencia proponen lo fácil de que las damas se plantearan acceso a un cargo de dirección cuyo desempeño implicase una dinámica de diálogo, negociación, trabajo en equipo, cuidado de las relaciones y desarrollo la inteligencia emocional.

Es así como hipotetizan los autores lo no deseable para las mujeres acceder a un cargo que supone asumir un rol de autoridad jerárquica (estilo masculino), pues deteriora el clima de entendimiento con los compañeros y crea distancia y enfrentamiento.

Se destaca en los antecedentes presentados, la realidad que acontece en los escenarios escolares, en atención a quienes realizan la labor gerencial, según el género del director, así como su desempeño, para Carrasco, se gesta una nueva forma de ejercer el poder denominada

femenina, la cual está centrada en una imagen menos heroica de ser líder. Esta afirmación atribuye al presente estudio, una visión de cómo van emergiendo teoremas que sustentan la gerencia desde la perspectiva de género, tal es el caso de los objetivos abordados en el mismo.

De igual forma Diez y otros, puntualizan que la dirección y el liderazgo es realizado al enfoque tradicional jerárquico presente en los campos empresariales, lo que desvirtúa la esencia del que hacer escolar, asimismo subraya que la dirección escolar masculina es ejercida apoyada en la “fuerza y seguridad en sí mismo” lo que se convierte en una retroceso cuando en la actualidad se ameritan liderazgos compartidos y centrados en la participación de todos. El estudio indica que la dirección femenina se realiza de forma colaborativa, abierta y democrática, resaltando que la mujer no busca ser líder sino el éxito social de la escuela.

Estas premisas describen como se realiza el liderazgo en los géneros masculino y femenino que es una de las razones principales del estudio presentado, por lo que estos antecedentes aportaron insumos sobre cómo se realiza la función gerencial desde la perspectivas de género en diferentes contextos.

La dinámica de esta área de interés en lo que atañe a la situación de la gerencia educativa y el género, se puede poner de relieve mediante un examen de los estudios más recientes a nivel internacional, como se expone a continuación.

Lucena (2013), en su trabajo titulado “Visibilización de la mujer en la gerencia prospectiva en el contexto de la educación universitaria. Un constructo teórico desde la mirada de sus actores sociales”, el cual hace referencia a que esta época de cambios, se viven tiempos de transformaciones que demandan en el orbe gerencial un viraje que se adapte al acontecer de la realidad, por consiguiente, es inalienable otorgarle a la mujer una visión igualitaria en el contexto de las perspectivas de género. Es por ello, que se apropió de la presente investigación, cuyo propósito

fundamental fue generar un constructo teórico de la visibilización de la mujer en la gerencia prospectiva en el contexto de la educación universitaria en el municipio Iribarren del estado Lara.

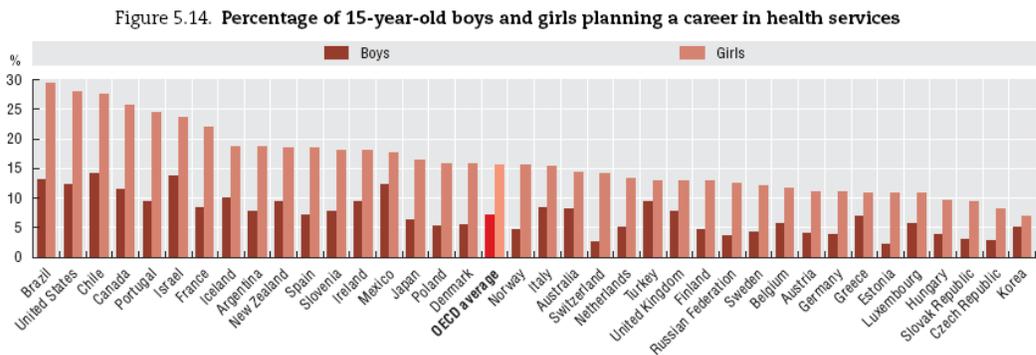
Dicho estudio se basó en el paradigma interpretativo, cuyos supuestos teóricos condujeron a una ontología relativista, una epistemología feminista con un enfoque cualitativo, el cual tuvo como cimiento metodológico la fenomenología, la hermenéutica y el método Delphi, en virtud de que se interpretó y comprendió la realidad partiendo de la búsqueda del significado de las experiencias vividas y se alcanzó una visión del posicionamiento de la mujer en el futuro de la praxis gerencial en el escenario de la educación universitaria.

Desde los estudios fenomenológico y hermenéutico se desprendieron cuatro categorías de análisis (a) lucha femenina (b) perspectiva de género (c) particularidades femeniles y (d) gerente de futuro las cuales arrojaron múltiples hallazgos coherentes con lo derivado del método Delphi. Dentro de las principales reflexiones se visibiliza a la mujer como gerente actual y del futuro en los espacios universitarios, siendo la Universidad Experimental Libertador (UPEL), Luis Beltrán Prieto Figueroa, de Barquisimeto, estado Lara proclive en la igualdad de género.

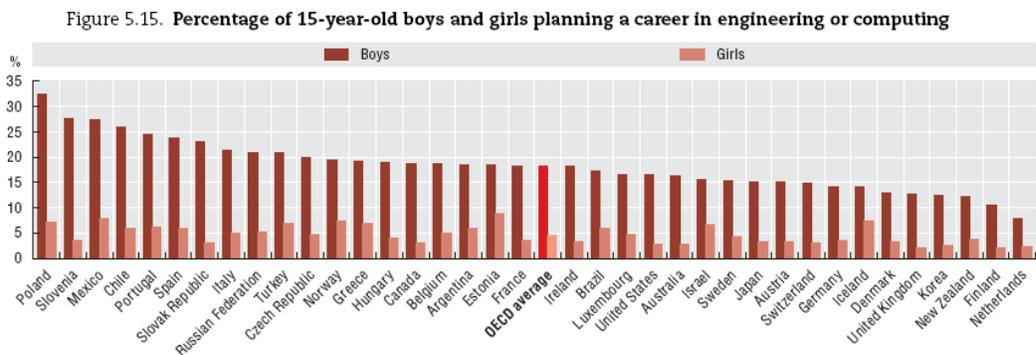
En el *terreno puramente práctico*, viene al caso destacar el reporte de la Organización para la Cooperación Económica y Centro de Desarrollo (OECD), donde se presenta una base de datos acerca del Género, las instituciones y el desarrollo, en el cual se suministra información libre (gratuita) para aquellas personas interesadas en el tema, siendo una muestra de la relevancia que progresivamente ha ido adquiriendo esta temática y de la manera como se está procurando a nivel internacional mejorar la situación informativa de las personas interesadas en el tema y de las personas afectadas por los abusos en esta área.

En el informe de la OECD, (2012) se exponen ciertos datos importantes a considerar: en primer lugar, que en casi todos los países, las chicas tienen

aspiraciones profesionales más ambiciosas que los muchachos. En segundo término, que los países donde las chicas son significativamente más ambiciosas que los chicos, tienden a ser aquellos en donde las mujeres superan a los hombres en cantidad de estudiantes universitarios. Asimismo, que sólo un 5% de las chicas de 15 años, en los países de la OECD desean lograr una carrera en Ingeniería o computación, comparada esta cifra con un 18% para los muchachos.



Source: OECD (2012), Education at a Glance 2012, Table A4.3, available at: <http://dx.doi.org/10.1787/888932664727>.



Source: OECD (2012), Education at a Glance 2012, Table A4.2, available at: <http://dx.doi.org/10.1787/888932664708>.

**Gráfico 1:** Porcentaje de chicos y chicas planeando una carrera en servicios de salud o en ingeniería y computación, en los países de la OECD, para el año 2012.

Nota:: OECD (2012).

Por otra parte, en el terreno de la *investigación científica acerca del género y la gerencia educativa*, debe mencionarse un análisis reciente llevado a cabo en Portugal. Este estudio, de Santiago y otros, (2006) presenta un análisis acerca de los recientes cambios en la gerencia de las

instituciones de educación superior, analizando percepciones y actitudes en los jefes de diversas unidades académicas de universidades e institutos politécnicos de Portugal, haciendo referencia asimismo a la relevancia de la variable género.

Los referidos autores reportan encontrar ambigüedad, contradicción y conflicto entre las percepciones y los roles efectivos de los y las gerentes educativos, puesto que mientras expresan creencia en ciertos valores académicos tradicionales, asimismo muestran preferencia por prácticas gerenciales más severas y efectivas; de hecho, en dicho país se percibe una presión sobre estos gerentes para asumir una actitud más “gerencialista”, y es el caso de esta presión puede profundizar la brecha entre los roles académicos tradicionales y las responsabilidades a ser asumidas como gerentes, teniendo como resultado dos problemas, a saber: la dificultad para integrar las tareas gerenciales y de aula, y la percepción de las actividades gerenciales como un obstáculo para el desarrollo profesional.

Por su parte, la investigación de Cuadrado, Molero y Navas, (2003) se centra en analizar el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales, mediante un diseño experimental con 136 estudiantes de postgrado, basado en las variables “Estilos de liderazgo” y “Género”; los autores procuraron someter a prueba una explicación posible a la escasa representación de la mujer en las posiciones de gerencia en general; específicamente, sometieron a prueba la “teoría de la contigüidad del rol del prejuicio hacia las mujeres líderes”, la cual dice, brevemente, que las mujeres obtienen evaluaciones desfavorables cuando adoptan estilos de liderazgo estereotípicamente masculinos. Encontraron que, independientemente del sexo, los líderes fueron evaluados más favorablemente cuando adoptan estilos de liderazgo estereotípicamente femeninos.

A su vez, la investigación de Beoku-Betts, (2005) analiza el avance de las mujeres africanas en el terreno gerencial académico (estudio cualitativo con 18 mujeres), examinando cómo es que las mujeres que buscan y logran

ingresar a la carrera académica, se encuentran posicionadas en esta y cómo es que su tasa de progreso viene a ser impedidas mediante prácticas de exclusión propias de dicho ámbito.

Por otra parte, la investigación de Oplatka, (2003) analiza de modo cualitativo mediante historias de vida los sentidos asignados al cambio escolar por parte de Directoras de escuela y el modo como ellas construyen e interpretan la relación entre el cambio escolar deseado y su propia auto-renovación, y muestran que dicho cambio es concebido implícitamente por ellas como algo que contribuye positivamente a su propia renovación y crecimiento.

Dentro de la revisión de los antecedentes citados, es de resaltar que los mismo buscan desde la perspectiva de género revisar cómo se llevan a cabo las funciones gerenciales cuando el director es hombre o mujer, algunos con la intención de establecer constructos teóricos que expliquen la dinámica escolar partiendo del género del director, asimismo Lucena resalta la propensión que existe en el escenario estudiado para que exista una paridad genérica en la gestión, además de vislumbrar la caracterización de la mujer en los escenarios directivos, aspecto que sustenta la dinámica del estudio propuesto.

Adicionalmente, el informe de la OECD subraya cifras importantes del alto grado de mujeres que presentaron aspiraciones más ambiciosas que los hombres, resaltando que las mujeres en mayor porcentaje quieren incursionar en ámbitos de la ingeniería y la computación que anteriormente lo hacían en niveles muy bajo. Esta incursión de las mujeres en carreras atribuibles a los hombres deslinda la hegemonía preexistente en estas carreras dando mayor paridad a las mismas. De igual manera, la investigación de Santiago indaga las diferentes percepciones y roles de los gerentes de ambos sexos, se destaca la prevalencia de patrones conductuales severas y efectivas, propios de la gestión masculina, lo que

relega a segundo plano la función de la mujer; asimismo esta percepción se convierte en obstáculo para el desarrollo profesional de ambos géneros.

También resalta la indagación que hace Cuadrado y otros, en el que se analizó el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales, el mismo se basó en los estilos de liderazgo y el género, se puntualizó que existe mucho aceptación del liderazgo estereotípicamente masculino, dando por tal motivo apoyo importante a los hallazgos encontrados en el presente estudio, en el cual se evidencia en el contexto estudiado prevalencia de este estereotipo de liderazgo.

Los estudios presentados, evidencia la importancia que ha adquirido el estudio desde la perspectiva del género, puesto que es perentorio indagar sobre los aspectos que direccionar el accionar de las gerentes y las interrelaciones que se dan en el seno de la organizaciones escolares, en atención las diferencias, creencias, actitudes y comportamientos que son producto de los patrones conductuales aprendidos en el contexto social, por lo que sirvieron de andamiaje en la indagaciones que se pretendían en esta investigación, con miras a develar las premisas que sustentan la gerencia desde un enfoque igualitario en atención al género del gerente.

## **Fundamentación Teórica**

### **Gerencia: Definición y evolución**

#### **Teorías gerenciales**

En esta perspectiva, la gerencia ha venido evolucionando considerablemente, teniendo su mayor relevancia, producto de la crisis económica sufrida por los países industrializados en la década del año 1970, la misma se centró en el mejoramiento de la gestión, el aumento de la participación de los trabajadores y la calidad en la producción de los bienes y servicios, como lo indicó Chiavenato, (2002) quien aseguró “la comprensión de lo que representa la administración en la actualidad exige el conocimiento

de los cambios que experimentó la teoría administrativa durante su breve historia de poco más de 100 años” (p 32).

Asimismo, a lo largo de los años varios autores han indicado aspectos relevantes a nivel gerencial, uno de los cuales fue Adam Smith, quien en *La Riqueza de las naciones* (1776), reconoció la división del trabajo, como forma eficaz de reducir los costos y aumentar la producción de las empresas (Gilli y otros, 2013, p. 78); de igual manera, la revolución industrial del siglo XVIII, y la segunda revolución industrial de finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, fueron fomentando los cimientos que dinamizaron el establecimiento de las teorías y aspectos gerenciales necesarios para el desarrollo económico de los países emergentes.

Esto permitió el surgimiento de autores como Taylor, quien en 1911, estableció los “Principios de la Gerencia científica”, en los que se destaca: a) Planeación, b) Preparación, c) Control y d) Ejecución, cada uno de ellos tendentes a la sustentación teórica de las funciones de las organizaciones y sus empleados; (Muñoz, 2009, p. 7). También es de citar *Administración Industrial y General* (1916), de Fayol, quien desarrolla los postulados clásicos de la gerencia a saber: a) Actividad diferenciada, b) Común al ser humano, c) La organización como un todo y d) Teoría sobre la práctica de la gerencia; posteriormente Fayol definió los principios generales de la administración, y las funciones básicas y administrativas de las empresas.

Para ampliar un poco más la descripción de la evolución de la gerencia o administración como se conoce en sus inicios, es imperativo que se aborde las escuelas que de alguna manera pretenden explicar el recorrido que esta ciencia ha experimentado, considerando como escuela lo postulado por Bautista, (2007) “escuela son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se conciben los procesos de administración” (p. 71). Esta tipificación de escuela permite puntualizar de forma taxativa los aportes de cada una de ellas en relación con las tendencias paradigmáticas a las que pretendían hacer frente.

El surgimiento de la administración fue precedido e impactado por diferentes fenómenos sociales, económico y/o políticos (guerras, revoluciones industriales, hidrocarburos, entre otros), que se convirtieron en catalizadores para hacer frente a un sin número de desafíos a nivel corporativo y social, por lo que las escuelas fueron haciendo frente a las demandas que imponía la coyuntura histórica por la que transitaba la humanidad; de allí surgieron las escuelas que según Koontz, (citado por Rodríguez, Ob. Cit.) serían:

a) escuela de procesos administrativos (Taylor y Fayol); b) escuela empírica (enfoque experimental y de casos); c) escuela de la relaciones humanas (Mayo y McGregor); d) escuela de sistemas sociales (ciencias sociales aplicadas como la sociología y antropología cultural); e) escuela de la teoría de decisiones (cuantificación basada en los fundamentos económicos) y f) escuela matemática (modelo de optimización) (p. 41).

Este ordenamiento, que realiza el autor, describe según su punto de vista la evolución de la historia del pensamiento administrativo y organizacional, partiendo desde los teoremas propuesto por Taylor, que parece ser quien considero importante la sustentación del acontecer de las empresas.

Otra de las clasificaciones es la presentad por Bautista, (Ob. Cit.) que realizo esta tipificación “a) escuela de administración científica; b) Escuela de administración empírica; c) Escuela Ambiental; d) Escuela del comportamiento humano y e) Escuela del sistema social” (p. 74). Para el autor, cada escuela tuvo representantes significativos que en atención a las demandas sociales y corporativas debían encarar de la mejor manera las mismas; por consiguiente, se daba respuestas reales a las necesidades apremiantes, en atención a las peticiones de la sociedad.

La existencia de diferentes visiones en atención las escuelas del pensamiento gerencial deben ser estudiadas con detalle, para asumir una visión puntual en cuanto a la evolución de la gerencia como disciplina analítica, por tal motivo se describe, la esta antología de la administración

que detallan Stoner, Freeman, y Gilber, (1996) quienes presentaron lo siguiente:

a) Escuela de la administración científica (Enfoque de la administración formulado por Frederick Taylor y otros entre 1890 y 1930; que pretendía determinar, en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea, así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores; b) escuela conductista: La organización son personas (Grupo de estudiosos de la administración, con estudios en sociología, psicología y campos relacionados, que usan sus conocimientos interdisciplinarios para proponer formas más eficaces para dirigir a las personas en las organizaciones); c) escuela de la ciencia de la administración (Aborda los problemas de la administración mediante la aplicación de técnicas matemáticas para modelarlos analizarlos y resolverlos); d) enfoque de sistemas (concepción de la organización como un sistema, unido y dirigido, de partes interrelacionadas); e) enfoque de contingencia (punto de vista según el cual la técnica administrativa que sirve mejor para alcanzar las metas de la organización podía variar de acuerdo con las situaciones o circunstancias; también llamado enfoque situacional) y f) Compromiso dinámico ( posición que dice que las relaciones humanas y los tiempos están obligando a los gerentes a reconsiderar los enfoques tradicionales debido a la velocidad y la constancia de los cambios (pp. 36 – 54).

Esta clasificación, va más allá de las descrita por anteriores autores, incluye los últimos aportes en materia de gerencia, como el enfoque de sistemas, contingencia y el compromiso dinámico, que vienen a hacer frente a otras exigencias sociales y teóricas que son requisitos necesarios en las sociedad contemporánea, considerando que las organizaciones están circunscritas en contextos dinámicos sorpresivos y cambiantes, se hace imperativo para conseguir la subsistencia de la instituciones ir adaptándose a los factores intrínsecos y extrínsecos que día a día, trastoca a la organización.

En síntesis, se cuenta con diferentes perspectivas relacionas con la evolución que ha experimentado el constructo de la administración o la gerencia, los aportes realizados por cada estudioso o precursor han hecho frente a lo que según ellos debía ser atendido, desde la producción, el

ambiente de trabajo, los empleados, la tecnología o la calidad; todo esto dio pie a métodos, modelos y principios que gestaban los ideólogos, esto en concordancia con lo planteado por Velez, (2007) en la historia de la administración hubo “muchos modelos, autores e ideas, todos pretendían abordar el todo del fenómeno...lo micro visto desde la empresa...lo institucional y logístico, además del factor humano como recurso vital” (p. 170).

Es de resaltar la importancia que ha tenido esta evolución en el campo gerencial, en especial los aportes de cada una de las escuelas, que son fundamentos teóricos que develan la dinámica que ha tenido esta ciencia, lo que permitió conocer las diferentes etapas y cambios que experimento la gerencia, dicho estudio fue necesario en este estudio para conocer y profundizar los axiomas que sustentan la gerencia y contractar los aspectos que delimitan esta categoría de estudio.

## **La gerencia**

La Gerencia hoy día, ha influenciado el funcionamiento de las organizaciones a nivel mundial, lo que ha permitido lograr la eficiencia de los métodos que realizan dichas organizaciones en especial aquellas que deben aplicar las funciones gerenciales durante su proceso. La labor directiva también en la escuela juega una importante función, pues los directores han de asumir responsablemente cada uno de los roles propios de su cargo consustanciados con los desafíos de la sociedad actual.

Rodríguez, (2001) sostiene que:

La gerencia es el arte de hacer mejor las cosas de una manera permanente, que contempla tres aspectos que son básicos: el desarrollo de los conocimientos, lo cual identificamos con el saber, el desarrollo de habilidades que se expresa en el saber-hacer y la identificación, medición y modificación de actitudes que está representado en el saber-ser (p.120).

Describe el autor, premisas importantes en el campo científico, puesto que cataloga a la gerencia como un arte que surge de la combinación de tres

aspectos llamados como básicos: el saber, el saber hacer y el saber ser, los cuales deben permanecer en perfecta armonía para que se logren los objetivos organizacionales, por consiguiente, el gerente para alcanzar un clima organizacional idóneo debe instrumentar de forma eficiente estos tres aspectos, sólo de esta manera conseguirá el éxito de la institución.

Para Maucher, (2003) la gerencia “provee una dirección organizacional, al establecer metas y definir estrategias. Ayuda, asimismo, a interpretar el ambiente externo y a controlar la efectividad de la empresa” (p. 96). Presenta el autor, una variante importante en la concepción de la gerencia, no la percibe sólo como la encargada de proveer una dirección, cuando se establecen metas y estrategias, sino va más allá, al indicar que la gerencia puede interpretar el ambiente externo y es capaz de fiscalizar la efectividad de la institución, conllevándola al éxito en su campo; por este motivo la gerencia en los cuadros educacionales se convierte en medio para alcanzar los postulados educativos del país.

Otras concepciones de la gerencia atribuye a la misma la responsabilidad de constituir el ambiente ideal para que puedan conseguir las metas trazadas por la organización, presentan como pieza fundamental la orientación y guía de los integrantes de la corporación para que su accionar los lleve por la misma senda, tal como lo expreso McCall, (2004) “la gerencia debe organizar las actividades de los demás, utilizándolos como recursos si se mueven hacia la misma dirección” (p. 120). Este hecho cimienta la labor del gerente de forma particular los de instituciones educativas, puesto que recae en ellos la orientación que dirija la labor del docente en materia de política escolar.

Según George, (citado por Guerrero, 2004) “es el proceso de establecer y alcanzar objetivos influyendo en el comportamiento humano dentro de un medio ambiente apropiado en beneficio del colectivo” (p. 152). Como se observa en lo planteado, a esta importante ciencia se le ha dado un sentido menos riguroso, más humano y de servicio, trayendo de por sí a esa función

una nueva proyección humanística y menos pragmática, permitiendo ser aplicada en múltiples campos de la sociedad, resultando en la labor gerencial del directivo imperativo el estar centrado en las funciones adecuadas, Se tiene en el sistema escolar con gran sentido de servicio social sin aspiraciones de índole económica, al plantearla así se puede considerar la misma aplicable aun en aquellos pequeños grupos de personas quienes trabajan mancomunadamente por un bien común, sin necesidad de buscar una ganancia económica como tal, sino que aspiren lograr un beneficio social como el realizado en los centros educativos.

En otro orden de ideas, Krygier, (1988) plantea “la gerencia es un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección de una organización” (p. 56). Este autor le concede a la misma un sentido más académico y tecnicista cuando lo vincula al cuerpo de conocimientos que debe poseer el regente de una institución de las funciones gerenciales, no se puede perder de vista el papel a seguir en las actitudes personales del gerente y su género, en el ejercicio de la labor directiva, las cuales son factores determinantes en su desempeño profesional, sin lugar a dudas no se pueden desligar la parte cognoscitiva de la humanística y personal del directivo, estos factores convergen en su praxis al trabajar en perfecta armonía, sino se pondría en peligro la eficiencia y el éxito de las actividades de la organización.

En esta perspectiva, la labor desempeñada por el director está estrechamente relacionada con los patrones conductuales y culturales del mismo, lo que condiciona sus características y formas de conducirse en los diferentes escenarios de la organización, por lo que siendo el director factor que influye en la estructura organizativa es imperativo que quien ejerza este cargo puede contar con el apoyo de los subalternos para la consecución de las metas.

De lo planteado se nota la importancia otorgada por estos autores a las características personales del gerente, este es uno de los aspectos más resaltantes del desarrollo de recursos humanos de las organizaciones, en las

que asume gran relevancia las actitudes personales del director, reviste gran importancia su abordaje porque el director es el encargado de operacionalizar la gerencia en los cuadros educacionales, por consiguiente, se hizo imperativo para este estudio, el abordaje de los teoremas de la gerencia para dilucidar si se están realizando de forma adecuada en el campo abordado; unido por supuesto a los principios teóricos que rigen la gerencia como disciplina científica, que convierte a cualquier organización con características muy distintivas de las otras, correlacionando lo plantado por Drucker, (Ob. Cit.) quien afirmo que la gerencia es “un órgano específico y distintivo de toda organización” (p. 11).

### **Funciones gerenciales (planificación, dirección, organización y control)**

Se establece como principio en las organizaciones que utilizan recursos materiales, humanos y financieros, realizar el proceso gerencial, afirmando que de no ser así no estaría asegurando su continuidad ni su éxito. También considera la gerencia como un proceso, la cual puede ser analizada y subdividida en varias funciones primordiales, esto exige un estudio más profundo de cada una de estas funciones (Planificación, Dirección, Control y Evaluación), Más aun en esta investigación, que pretende de forma puntual la revisión *in situ* de la forma en que el director o directora, instrumentan cada una de las funciones que sustentan el proceso gerencial; en consecuencia se abordan en profundidad cada una de las mismas para comprender su importancia en el campo de la gerencia educativa; no obstante se hace necesario tener mucha precaución al hacer esto, para evitar caer en el error de entender la gerencia como una serie de pasos aislados en la práctica, desvirtuando así la verdadera esencia de la misma.

Dichas funciones son consideradas por Gutiérrez, (2010) como “un conjunto de saberes puestos en juego por los gerentes y directores para resolver situaciones concretas relacionadas con la dirección y coordinación de la organización” (p. 16). Las mismas, permiten operacionalizar la acción

gerencial dentro de los cuadros institucionales, siendo el regente quien se responsabiliza por la aplicación idónea de cada función.

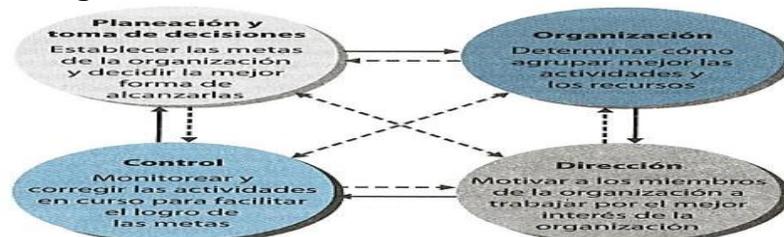
En esta perspectiva, McLeod, (2000) indicó:

A partir del siglo XX, el teórico gerencial Henry Fayol observó que los gerentes realizan funciones gerenciales principales. En primer lugar planifican lo que van hacer, luego organizan según el plan. A continuación apoyan su organización con los recursos necesario. Una vez hecho esto, distribuyen los recursos para ejecutar el plan y por último, controlan estos para mantener el rumbo (p. 9).

Este autor, describe como aparece en el campo gerencial las funciones gerenciales y el orden sistemático que según él las rige de alguna manera, inicia con la planificación que es la piedra angular del proceso gerencial, debido a establecer las metas y el rumbo a seguir en la organización. Asimismo según Kotler y Armstrong, (citado por Díaz y otros 2013) .señalan que “el proceso administrativo incluye cuatro funciones claves: planeación, organización, ejecución y control para su aplicación” (p. 23).

Estos autores permiten plantear las funciones gerenciales más estudiadas y que de alguna manera poseen mayor aceptación en las corrientes teóricas de la actualidad, cada una de ellas establecen normas, principios, acciones y atribuciones que les acceden tener una identidad muy especial y que las diferencia una de otra, por consiguiente, siendo el gerente el garante de la aplicación de la gerencia debe aplicar lo establecido por Gitman y McDaniel, (2007) “desempeñar muchas funciones diferentes cuando cumplen con la responsabilidad de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar” (p. 239).

**Grafico 2.**  
**Las funciones gerenciales.**



Nota: Tomado de Griffin. (2011, p. 8).

**Planificación:** Al hablar de planificación en el campo gerencial, se dice que esta es la primera función ejecutada, cuando se tienen claros los objetivos que busca la organización, se proponen planes que indiquen los medios necesarios para lograr dichos objetivos. Esta función ha sido definida por la Organización de Naciones Unidas, citado por Rodríguez, (ob. cit.) como “un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vista a la asignación de recursos escasos con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores que pueden ser identificados” (p. 52).

De lo planteado anteriormente, se puede asumir a la planificación como la brújula que admite a las organizaciones determinar rigurosamente su rumbo, a través de una serie de pasos concatenados que buscan por sobre todos los medios plantear las estrategias que más convienen, las cuales coadyuvaran alcanzar las metas que persigue dicha organización, todo esto sin dejar a un lado el estudio riguroso de todos los factores que pueden incidir sobre dichos objetivos.

Igualmente Ander Egg, (2008) define la planificación “como la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí” (p. 34). Como se observa, le atribuye a la planificación una gran importancia práctica, al asegurar que el gerente debe estar consciente de que todo plan de acción que se ejecute debe estar realizado sobre la base de un planteamiento racional o sobre un conjunto de actividades articuladas y deja ver que la decisión que tome el mismo al momento de determinar las acciones a seguir en la compañía deben realizarlas basándose en procedimientos y dejando a un lado las pruebas de ensayo y error.

A este panorama, se une la definición realizada por Berghe, (2010) quien indicó que “planear implica que los gerentes y los directivos proyecten de antemano sus metas y acciones...Para poder realizar una planificación es

necesario tener visión proyectiva de la empresa” (p. 82). Se hace imperativo, según el autor, la existencia de una visión proyectiva de quince años rigen la organización, puesto que el conocimiento de la empresa y un pensamiento a futuro coadyuvaran en el éxito de lo planificado.

Asimismo Pascual, (2005) considera:

Toda planificación conlleva la disposición de una cooperación entre los estamentos de la organización, los que se sustentan en una estructura funcional unificada por estrategias, en atención a unos fines, que procuran una forma coordinada y dinámica, para conseguir el pleno rendimiento de la organización, suministrando insumos para un proyecto deseable que consolide las metas y objetivos (p. 38).

Resalta la cita, la importancia que tiene la existencia de un clima organizacional idóneo, en donde coexistan gerentes y subalternos de forma ideal, para así de forma coordinada se pueda alcanzar los fines y metas institucionales, esta planificación realizada en conjunto y de forma participativa amerita la inclusión de todos sin discriminación en materia de género.

Lo importante de la función de planificación lo representan las fases que la conforman, planteadas Puchol, (2007) las cuales son “programación, ejecución y control” (p. 46); cada una de ellas debe realizarse de forma coherente y consecutiva para así permitir que las acciones a seguir garanticen en un alto porcentaje el éxito del cumplimiento de los objetivos y optimicen el rol de gerente.

Existen otras opiniones que además de las fases indicadas anteriormente le agregan una fase de diagnóstico asegurando un estudio más profundo de los factores que influyen de alguna manera el logro de los objetivos, consecución de metas y resolución de conflictos.

**Organización:** Otra de las funciones gerenciales planteadas anteriormente es la organización, en la que el gerente después de concretar los planes de la institución, debe determinar qué tipo de organización necesita para poder alcanzar los objetivos propuestos, es de resaltar que de

esta función se derivan las diferentes funciones que deben cumplir los trabajadores de la institución.

Existe una amplia conceptualización de esta función gerencial, que atribuyen a la misma una gran importancia y siendo garante directa de la asignación de recursos y responsabilidades, para Atienza, (2012) “organizar significa ordenar, crear un estructura y dotar de los medios necesarios para que se puedan cumplir los fines que se han programado” (p. 183). Sobresale, una característica importante de esta función, al atribuirle el encargo de ordenar y crear el andamiaje necesario para que se puedan alcanzar lo fines programados.

Es importante, tomar en cuenta que toda institución para alcanzar de forma óptima los propósitos institucionales necesita establecer una efectiva organización, entendida ésta como la facultad para clasificación y ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial, a tal efecto, la organización se considera como el acumulado de acciones coordinadas en forma sistemática de las personas con el propósito de alcanzar un objetivo común.

En esta misma perspectiva, Torres, (2002) afirma que la función de organización “es el conjunto de actividades que se orientan y desarrollan para el logro de un objetivo” (p. 66). Es decir, un proceso que implica la división del trabajo y distribución de los puestos, a fin de que cada miembro conozca las funciones y las competencias que le corresponden. En efecto, Stoner, (Ob. Cit.) consideran que la organización “es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en forma tal, que puedan alcanzar los objetivos de la organización de manera eficiente” (p. 18).

Se han tipificado algunos pasos para la instrumentación ideal de esta función, tal como lo describió Fernández, (2010) al establecer que organizar consiste en:

a) determinar que tarea hay que realizar, como deben agruparse y quien debe llevarlas a cabo; b) distribuir la autoridad y los recursos entre los diversos miembros y c) coordinar las actividades con el objeto de orientarlas hacia el logro de los objetivos comunes (p. 5).

Este proceso sistemático, incluye aspectos imperativos no sólo para la consecución de los objetivos sino para la instrumentación de cada uno de los peldaños que deben ser recorridos por los miembros de la organización si quieren lograr el éxito esperado; se incluye en este recorrido el determinar la meta, establecer los recursos e implementar las acciones de forma coordinada.

Lo planteado anteriormente, permite entender la importancia de cumplir con eficacia la función gerencial organizar, por medio de esta se pone en práctica los principios de delegación, autoridad y responsabilidad, los cuales son parte fundamental dentro del desarrollo armonioso del clima organizacional

Asimismo, la función de organización tiene una serie de principios establecidos por Terry, (1985) que se deben ejecutar para asegurar el éxito de la misma, ellos son: Organización Dinámica, Sencilla, con Responsabilidad Definida y Autoridad, con Canales Definidos por la Supervisión, el aumento de Relaciones Orgánicas y el Principio de las Funciones (p. 56), cada una de estos principios buscan lograr que en las instituciones no exista duplicidad de funciones, desagrado e incomodidades en el personal.

**Dirección:** En el proceso gerencial la dirección vincula aspectos de liderazgo, motivación, guía, estímulo y actuación entre otros, esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de la organización, ella sólo logra alcanzar sus objetivos con el esfuerzo de todos los miembros del equipo y en especial del gerente, él/ella es quién tiene la responsabilidad de aplicar cada uno de ellos con verdadera efectividad de manera adecuada e inteligente.

Para Reyes, (2005) es:

Aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitida (p. 305).

Se deduce entonces, que este elemento gerencial asegura la ejecución real de lo planteado, empleando para esto una serie de atributos propios del regente, puesto que se apoya en la toma de decisiones, la delegación de autoridad y la supervisión de que se cumpla cada una de las metas trazadas, en consecuencia, si el director no instrumenta por cualquier motivo propio o ajeno esta función, probablemente no coadyuvara a creación de un ambiente laboral excelente para la permanencia de la institución en los estándares esperados.

De igual manera, Balderas, (2009) expone que la dirección se orienta a “dirigir, guiar, orientar, conducir, encaminar, llevar al logro de los objetivos, lo que implica tomar decisiones, mando y liderazgo” (p. 46). Esto implica, llevar a cabo la dirección de manera eficiente, a través de la aplicación de conceptos con la inclusión de los procesos de motivación y liderazgo como manifestaciones de los factores humanos en las organizaciones, sin considerar estereotipos que marginar a cualquier integrante de la institución, asimismo, el gerente debe contar con el apoyo irrestricto de casi todo los subalternos que tiene la responsabilidad de dirigir.

Algunos autores indican que esta función, sirve como motor que genera el accionar operativo dentro de la actividad gerencial Koontz y Wehrich, (Ob. Cit.) definen la dirección como “el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales” (p. 449). Lo que indica, que el proceso de dirección suministra dinamismo y operatividad al proceso gerencial; en él, se armoniza lo planeado, lo organizado con los esfuerzos individuales o grupales de la organización, a través de la ejecución de actividades realizadas por empleados motivados, guiados y supervisados.

En este sentido Melinkoff (1990), establece que “la dirección es una función subjetiva, pues depende del carácter del gerente, y corresponde a la dirección conciliar los intereses de la organización y el obtener los objetivos predeterminados” (p. 159). En resumen, aparte de la importancia que juegan las características personales del gerente, se puede señalar que éstas dependen de la formación socio cultural de éste, en cuanto a los conocimientos, habilidades y destrezas para ejecutar sus funciones directivas, esto la deja sujeta a una serie de juicios valorativos poco técnicos, imputa entonces a esta función un carácter subjetivo en algunos casos.

**Control:** Esta función gerencial busca comprobar si los resultados esperados se han alcanzado, de no ser así, determinar las posibles causas que impiden alcanzar los objetivos propuestos, permite medir también cualitativamente y cuantitativamente los patrones de producción y hacer una comparación con lo que se planificó y lo que se logró, para de ésta manera determinar si es necesario aplicar las acciones de corrección o modificación que conlleven al logro de los objetivos, derivando así los reajustes en la planificación efectuada, construyendo un círculo Planificación – Control - Planificación.

Según, Pérez-Carballo, (2013) “el control es la función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación...Se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que la preceden sean los deseados” (p. 21). Refiere entonces, gran importancia el controlar los resultados que se van obteniendo dentro de los procesos organizacionales, el mismo, debe no sólo revisar que se cumplan las metas, sino por el contrario, aplicar una acción remedial antes de ver los resultados de ser necesario.

A esta concepción gnoseológica del control, se une lo establecido por Boland y otros, (2007) quienes afirmaron que “es aquella función que permite, en todo tipo de organización, comprobar en forma permanente en qué medida sus planes se está cumpliendo y asegurarse, de esta forma,

altas probabilidades de alcanzar los objetivos que se ha fijado” (p. 96). Se sustenta, más aun la importancia de aplicar acciones tendentes a la revisión del proceso adelantado en las instituciones, por medio del control, debido a la necesidad de ir examinando lo ejecutado en el accionar puertas adentro de la corporación.

Por su parte, Certo, (2009) enuncia que el control consiste “en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento va en función a ellos y si no es así, aplicar los correctivos necesarios” (p. 45). Esto atribuye, un tono riguroso a esta función, que va más allá del controlar por controlar, sino que trasciendo el hecho peyorativo de vigilar o actuar de manera despectiva an los miembros de la empresa, hasta lograr encaminar de forma armoniosa y por medio de correctivos idóneos benéficos para todos.

Esta función del proceso gerencial, no debe ser aplicada sólo al final del proceso, sin correr el riesgo de fracasar en los objetivos, puesto que se debe ser vigilantes desde el mismo inicio de la actividad, esto en concordancia con lo planteado por Picón, (2006) quien establece “si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera. La planificación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando” (p. 183). En tal sentido, controlar consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa desde el inicio del sumario a ejecutar.

La función de control según Stoner, (Ob. Cit.) se lleva a cabo a través de cuatro elementos fundamentales que son: (a) establecimiento de normas de desempeño, (b) medir el desempeño actual, (c) comparar el desempeño actual con las normas establecidas y (d) Si existen deficiencias establecer acciones correctivas; este planteamiento asegura que la organización no se

desvíe de las metas establecidas, es de mencionar que cuando esta función se realiza de manera efectiva el controlar se convierte en una herramienta para determinar que las cosas se ejecuten como se planificaron.

Al hablar de control se comete el error de verlo como una simple contemplación banal de las funciones de cada miembro del personal y en algunos casos se lleva a cabo para tomar retaliaciones con los subalternos, perjudicando en gran medida el proceso productivo de la organización, olvidando que el control debe ser visto como el proceso de revisión de las actividades desarrolladas, con miras a mejorar.

### **Rol Gerencial**

Siendo el gerente el responsable de la gestión escolar, es de suma importancia el rol que este ejerce en las actividades que de su cargo se derivan, dicho rol profesional según Sánchez, (2002) “es individual y socialmente central, en la medida en que se encarna tanto quién es uno socialmente como qué hace en la vida social” (p. 236). Este autor, atribuye al mismo una gran importancia no sólo a nivel personal sino colectivo, puesto que en la forma que el regente realice su actividad de manera efectiva y eficaz, se estaría sustentando la proyección social del mismo, creando lo que para algunos es el status social, todo en concordancia con lo indicado por Benedito, (citado por Arango 2006) quien estableció que “el rol consiste en una serie de comportamientos o conductas manifiestas que se espera de un individuo que ocupa un determinado lugar o status en la estructura social” (p. 299).

Para Belbin, (citado por Caldas y otros, 2009) el rol es el “modo individual, personal de comportarnos, de construir una tarea y de relacionarnos con otras personas en el trabajo” (p. 274). Se convierte entonces, en la manera como las personas ejecutan las actividades que como actores sociales deben realizar, desde cualquier ámbito general, ya que todos tienen una función que cumplir en el escenario en el que están

inmerso, de igual manera, se asocia a la forma en la que los trabajadores efectúan las actividades propias del campo laboral, es así, como el director en su rol gerencial ha de aplicar las acciones que le permitan desempeñar con certeza su labor e instrumentar los mecanismos para relacionarse con los miembros de la comunidad escolar, dando respuesta de esta forma a lo planteado por Sánchez, (Ob. Cit.) quien afirmó que el rol “es la respuesta a las demandas funcionales de un colectivo o una situación” (p. 242).

En consecuencia, si el rol es concebido como toda actividad que acomete una persona en atención a su deber, se puede entender entonces al rol gerencial como una serie de conductas que realizan los directivos de una organización, entendiendo sus roles como lo estableció Peschard, Puga y Castro, (2003) como “las acciones sociales que se producen a partir del desempeño de un papel...que conlleva a su vez, una serie de normas que el actor debe respetar” (p. 36). Por lo tanto, cada cargo posee un rol que atender por las diferentes actividades que desempeña.

De lo anterior se deriva la importancia de cumplir con una serie de roles que permita el buen manejo gerencial de la institución escolar, al respecto López, (2012) señala:

Todo gerente para conducir sus entidades debe tener bien claro sus roles principales: es decir definir sus objetivos. ¿Qué tanto hacer? Vale decir establecer los niveles de producción, ¿Qué tanto hacer?, en otras palabras precisar los estándares de la calidad pertinentes cuya ejecución debe ser evaluada convenientemente y periódicamente (p. 69).

En esta perspectiva resalta, cuales son los roles que debe cumplir todo gerente, en atención las características propias de la organización a la que pertenece, adecuando así su ejercicio en cada una de las funciones y atribuciones propias del cargo que ocupa.

Otros factores a considerar dentro del proceso gerencial son los planteados por Mintizberg, (1996) y Stoner, (1994) los cuales plantean una clasificación de los roles que debe desarrollar el gerente, ambos coinciden en plantear los siguientes roles:

*Rol Interpersonal:* Están estrechamente relacionados con todos los aspectos de relaciones humanas, se subdividen en: la figura directiva, de líder, y enlace.

*Figura Directiva:* El gerente (director) cumple funciones de máximo representante de la empresa (escuela), ejerciendo a plenitud su autoridad, además de atender los compromisos personales (Agasajos, atención de visitantes entre otros), son también los responsables directos ante la sociedad de los triunfos y fracasos de la organización (educación).

*Líder:* Los gerentes son los responsables de las acciones de sus subordinados, de las propias y deben rendir cuenta de ello; aunado a las veces que debe motivar y alentar a sus subordinados, tratando de reconciliar sus necesidades individuales.

*Enlace:* A nivel gerencial se debe tener muy en cuenta el papel diplomático que realiza el gerente, permitiendo de esta manera obtener mejores resultados al establecer alianzas estratégicas con otras personas o compañías que le ayudaran a lograr los objetivos, el intercambio interinstitucional y la proyección de la institución a través de su actividad gerencial.

Para el director este rol gerencial es fundamental, siendo la escuela un escenario propicio para el desarrollo de relaciones interpersonales e intrapersonales, además él debe asumir el liderazgo, la dirección instrumentando acciones con los agentes escolares que conduzcan a la construcción de un clima organizacional idóneo que conlleva a promover ambientes propicios para el éxito escolar. De esta manera, puede el director influenciar las acciones que realicen los subalternos y favorecer su formación.

*Rol Informativo:* Por ser la información una excelente forma de disminuir la incertidumbre y una manera de manejar con mayor efectividad una organización, el gerente debe utilizar las informaciones recibidas o transmitidas de manera efectiva, asegurando así en gran medida el éxito de la

organización; Mintzberg estableció tres roles informativos: seguimiento, divulgación y vocero.

*Seguimiento:* Permite hacer una recopilación de gran cúmulo de información, dando al gerente una visión más amplia de lo que acontece en su organización, disminuyendo la incertidumbre que crea el desconocimiento de las cosas.

*Divulgación:* En este rol los gerentes dispersan la información entre los subordinados, utilizando memorandos, carteles o consejos docentes, es responsabilidad del gerente que los subordinados tengan la mayor y mejor información de las acciones de la organización.

*Vocero:* El gerente como cabeza visible de una organización debe transmitir toda la información de su organización a entes externos a ésta, y debe también mantener informados a sus superiores más directos de todo lo que acontece dentro de las paredes de la organización.

El hecho educativo, está circunscrito a este rol informativo, habida cuenta, de ser la comunicación en sus diferentes formas la principal herramienta de los directores en la trasmisión de la información académica, la misma juega un papel preponderante en la dinámica propia de la escuela y es ella la que contribuye puntualmente a que el proceso de comunicación se dé en las mejores condiciones posibles.

*Rol de Toma de Decisiones:* Uno de los aspectos más importantes del campo gerencial y personal, lo representa la toma de decisiones y el gerente debe asumir toda responsabilidad al hacerlo, por lo tanto, debe estar muy bien informado de todos los factores que intervienen en la decisión a tomar, este rol se divide en: emprendedor, manejo de contratiempos, asignación de recursos y negociador.

*Emprendedor:* A nivel gerencial se deben poseer una capacidad prospectiva que permitan el desarrollo de nuevas técnicas y proyectos que dinamicen las acciones de la organización.

*Manejo de Contratiempos:* En toda organización siempre se presentan vicisitudes y desequilibrios que ameritan acciones de corrección y es allí donde el gerente debe asumir una aptitud analítica y conceptual que le permita decidir de manera efectiva aunque no siempre popular, al realizar un análisis de la situación se puede llegar al fondo de los aspectos que causaron el problema y plantear una solución; por otra parte el pensamiento conceptual permite considerar a nivel abstracto los problemas y asociarlo a otras situaciones posibles de solución.

*Asignación de Recursos:* Cuando se gerencia una organización se poseen diversos objetivos y se manejan todo tipo recursos, y el gerente debe lograr balancear los recursos con los que cuenta para asegurar el logro de los objetivos.

*Negociador:* Este rol exige una gran capacidad de negociación, ya sea para decisiones internas o externas de la organización y el gerente debe asumir muchas veces el papel de conciliador y mediador de fricciones en situaciones que ponen en riesgo el éxito de la organización.

Dentro de este marco, la acción directiva está inmersa en muchos casos a tomar decisiones, en cuanto a: las actividades escolares, las estrategias macro educativas, los estados de ánimo de los subalternos en fin, muchos aspectos que ameritan que los gerentes asuman este importante rol y en algunos casos la realicen sobre la marcha de su accionar, debido al hecho de que en ocasiones lo planificado no asegure se produzca el resultado deseado y por consiguiente, deben redireccionar lo trazado en primera instancia, entre diferentes alternativas de solución a la situación planteada.

En atención a las consideraciones anteriores, el rol gerencial es concebido para esta investigación como el accionar del gerente en el contexto escolar, su praxis ha de estar circunscripta en liderar la interacción entre los agentes educativos, asumiendo la coordinación de todos los aspectos intra y extra escolar, basado en un liderazgo participativo y

fungiendo como mediador en materia escolar. Asimismo, promover una verdadera comunicación en la que se apoya su labor directiva así como la toma de decisiones oportunas para la adecuada ejecución de opciones que conlleven al éxito educativo, el accionar idóneo de los roles gerenciales asegura en gran medida alcanzar las metas propuesta en las organizaciones, es especial las educativas, por tal motivo los directivos deben asumir su adecuación a las tendencias actuales y ejercer los mismo de forma eficaz. .

### **Gerencia educativa**

La Gerencia, al igual que las empresas de producción de servicios, en la época actual ha rebasado los límites propiamente gerenciales y ha invadido múltiples disciplinas en las que otrora ni se podía pensar en hablar de gerencia. La Educación no escapa a esta dinámica y hoy día es menester para el sistema educativo establecer los constructos teóricos que permiten sustentar el proceso administrativo en las instituciones educativas, todo esto acorde con las nuevas corrientes paradigmáticas para hacer frente a los desafíos de la sociedad actual.

Existen en la actualidad múltiples desafíos que llevan al docente a cambiar sus esquemas mentales y de conducta, llevándolo a ejercer un verdadera labor gerencial, acorde con las innovaciones introducidas por las diferentes corrientes ideológicas que han dinamizado los campos del saber, unido también a los derivados del proceso educativo venezolano.

Para ello, debe adecuar su rol de gerente, con el fin de mejorar de manera significativa su praxis rectora, elevando en gran medida la calidad de su trabajo en las escuelas y sus competencias directivas, este hecho conduce a relacionar el concepto gerencial con el concepto de administración educativa en las organizaciones, esto se puede llamar gerencia educativa, la cual parte desde el salón de clases y tiene su mayor reflejo a nivel directivo de la organización, derivado de esto se planteó la gerencia educativa, al

considerar que este constructo tiene gran relevancia en la investigación realizada.

Según Jiménez, (2004) la gerencia educativa es:

Aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un gerente educativo desarrolla un sistema de trabajo en un ambiente humano donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación y prevalezca el poder de las ideas. Se trata de actividades donde predomine una visión transformadora de todos sus integrantes. En tal sentido es responsabilidad del gerente alentar el crecimiento facilitando el aprendizaje en conjunto, en redes de la integración a comunidades abiertas de aprendizaje, que día a día propicien la práctica de la libertad y de la creatividad bajo una cultura de innovación (p. 99).

En líneas generales se percibe el gran valor atribuible al gerente a nivel educativo, siendo él quien juega un papel preponderante en el desarrollo armonioso de las actividades de la institución, y es quien debe crear un ambiente favorable dentro de la escuela, para llegar a lograr un aprendizaje conjunto, en redes de permitan la integración de las comunidades circundantes a la escuela, generando en todo momento una calidad educativa e innovadora, para de esta manera afrontar su responsabilidad ante la institución escolar y la sociedad.

Saltos, (2012) la define como:

El proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerencia (p. 1).

En este sentido, se puede apreciar la relevancia del regente de las instituciones educativas, siendo que el mismo es responsable de la conducción de las escuelas, al ser instrumentada de una forma idónea se estaría asegurando la consecución de los fines educacionales, se hace imperativo para el gerente escolar implementar estrategias motivacionales y de orientación que propicien una verdadera gestión al servicio de los agentes

educativos, este planteamiento es una analogía de lo que dice Graffe, (2002) la gerencia educativa “orienta y conduce la labor docente o administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno para conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (p. 47).

Por su parte Stewart, (2004) señala que la gerencia educativa:

Es considerada un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas, orientadas a planificar, coordinar y evaluar la gestión estratégicas de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y transcendencia cultural (p. 123).

En este sentido, se puede inducir el énfasis hecho por el autor al conferir en la gerencia educativa la existencia de habilidades directivas tendentes a planificar, coordinar y evaluar la acción de la escuela y todos sus miembros, con un interés filosófico, administrativo comunitario, que conlleve a la misma lograr la trascendencia cultural y social para la que fue hecha.

Otros autores, sostienen el valor que tiene el hecho de instrumentar la gerencia en las instituciones educativas, puesto que la misma es la responsable no sólo del establecimiento de metas, sino de la ejecución de todas las funciones que conforma la acción gerencial educativa, tal como lo asegura De Armas (2010), quien señalo que la gerencia educativa es en la “que se sustenta una institución educativa para la fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos en el cumplimiento de las funciones educativas” (p. 121).

Yuliz y otros, (2011) plantean que la gerencia educacional “es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización” (p. 2). Lo antes descrito conlleva al gerente educativo a nivel directivo dominio de herramientas operativas que permitan el desarrollo y la aplicación de las acciones administrativas que les asegure el logro de los

objetivos preestablecidos en el sistema escolar, y propender una mejor labor gerencial más coherente con los postulados de la sociedad democrática actual.

No obstante, es conveniente señalar que la gerencia educativa es la acción idónea para de alguna manera lograr los fines del sistema educativo, basado por supuesto en los siguientes aspectos gerenciales: (a) Concebir y formular objetivos, (b) Aplicar procedimientos operativos, (c) Ejercer un liderazgo efectivo y (d) Establecer normas de control. Todo esto llevará acertadamente al desarrollo de una verdadera gerencia educativa que impulse el rumbo de la organización escolar.

### **Clima organizacional**

Entre las teorías que han aparecido en el desarrollo de las corporaciones, se encuentra el de clima organizacional, por tal motivo se consideró en el presente estudio el abordaje del corpus teórico de esta categoría, porque el mismo es pieza fundamental en los contextos corporativos y sirvió de andamiaje en establecer el impacto del ejercicio de las funciones del (la) gerente educativo dentro del contexto escolar abordado; además por la pluralidad de tipologías y concepciones del mismo, amerito su abordaje, para clarificar taxativamente su fundamentación y evitar confusiones que desvirtúan la esencia del esta categoría y que la relacionan con factores alejados del ámbito organizativo.

A nivel empresarial se inició el uso de este constructo desde el año 1960 por Gellerman, en la psicología industrial / organizacional, catalogándolo como nuevo, lo que atribuye al mismo una dicotomía conceptual que atomiza los axiomas que lo conforman y exige en consecuencia un estudio pormenorizado de sus postulados. Esta dinámica desde su inicio conto con barreras que pretendían reducir su importancia y – abrió un amplio debata teórico que culmino por la aceptación del mismo como axioma puntual dentro del campo gerencial.

Méndez, (2006) manifiesta que:

El origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno (p. 46).

Esta afirmación, puntualiza el origen del clima organizacional en la sociología, siendo que el mismo se desarrolla en el seno de las interrelaciones sociales, propias de las dinámicas acaecidas en las empresas, donde el hombre realiza su acción laboral; de igual manera precisa al mismo, como el producto de esos procesos interactivos entre los miembros del colectivo y destaca que están influenciados por el sistema de valores, actitudes y creencias de los pares.

Entre las definiciones que existen de clima organizacional están la propuesta por Llana, (2009) que definió “como una actitud colectiva que se produce y reproduce por las interrelaciones de los miembros de la organización” (p. 478). Resalta la definición, que en los escenarios donde existen interrelaciones entre pares, se crea una actitud colectiva de gusto o disgusto, en atención a la dinámica social que vivencia, dicha actitud dependerá del contexto organizativo de la empresa, escuela o corporación, haciendo entonces del clima organización un producto propio de la estructura de la organización, que les confiere una personalidad única, tal como lo indicaron Chiang, Martín y Núñez, (2010) al afirmar “la estructura organizacional produce el clima organizacional con propiedades propias” (p. 38).

De igual forma, según De Cotiis y Koys, (citados por Uribe 2014) “el clima es un fenómeno multidimensional y descriptivo de la naturaleza de las experiencias individuales dentro de una organización con respecto a sus fortalezas internas y externas, sus miembros, sus características, entre otras”

(p. 120). Destacan los autores, la complejidad que acompaña la existencia del clima organizacional es cualquier contexto, involucra factores internos y externos de la corporación y es construido por las experiencias individuales y grupales de quienes integran el staff de la empresa, atribuyendo por esto su complejidad.

El clima organizacional para García, (2003) “representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras” (p. 73). Subraya el autor, la existencia de una percepción de los trabajadores sobre su ambiente laboral y del sentir que este ambiente genera, en el mismo confluyen diferentes factores que matizan las interrelaciones del personal.

Por tal motivo, el estudio de este factor organizacional en las escuelas es de suma importancia, ya que direcciona el *espirit*, en consecuencia su diagnóstico y mejoramiento es requisito *sine qua nom* en la educación actual, más aún si se parte de la premisa realizada por Ansion y Villacorta, (2004) quienes indicaron que “los estudios de clima organizacional son necesarios para las escuelas, pues revelan información valiosa para conocer la calidad de las interrelaciones personales y adoptar cambios tendentes a superar deficiencias” (p. 284). Al conocer a ciencia cierta las percepciones del ambiente de trabajo propio de la escuela, se puede construir mecanismos que contribuyan significativamente a su mejoramiento y por ende a alcanzar la calidad escolar necesaria.

Por lo antes expuesto y atendiendo lo planteado por Arias, (2005) se hace imperativo para el éxito de la gestión escolar, empresarial o corporativa, el abordaje de los aspectos que configuran el clima, debido a que el mismo produce un efecto en todos los aspectos de la institución, resaltando lo trascendental el conocer todo lo relacionada a este constructo, el precitado autor indicó:

Su estudio es de vital importancia a causa del enorme impacto que tienes sobre el comportamiento de los miembros de una organización, constituyendo una especie de reflejo de la vida de la organización y las condiciones en las cuales los trabajadores se desenvuelven en el ámbito laboral (p. 27).

Con mayor razón en una sociedad tan dinámica que puede de un momento a otro presentar cambios sorpresivos que amerita estar preparados y lograr así su transcendencia, todo esto en correspondencia con lo que afirmaron Leana y Barry, (2000) “las organizaciones buscarán adaptarse rápidamente a los cambios ambientales, explorando nuevas ideas o procesos, generando ventajas sobre sus competidores” (p. 753).

En otro orden de ideas, continuando con la diversidad de concepciones que existen de clima organizacional, producto de lo reciente de su aparición en el campo del conocimiento se encuentra la realizada por Chiang, Martín y Núñez, (Ob. cit.) quienes lo definieron como “una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben. Por lo tanto el clima organizacional es el resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen contacto con una estructura organizacional común” (p. 39).

Enfatiza la definición, uno de los elementos más concurrente de la definición de clima organizacional, el termino de percepción; la misma juega un papel decisivo en la creación de este fenómeno empresarial; se une a esta definición la realizada por Arias, (Ob. Cit.) quien afirmó que el clima organizacional son “las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general” (p. 26).

Insiste el autor, en incluir la percepción como elemento integrante del clima, y la misma es asociada a diferentes factores propios de la dinámica laboral, como son: la supervisión, las comunicaciones, las políticas

organizativas, entre otros, que influyen en el comportamiento de los empleados y genera una personalidad propia dentro de los límites espaciales de la institución, conformando una forma única de sensación laboral que se construye puertas adentro de la organización y que culmina con una proyección puertas afuera, que refleja el *status quo* de la empresa dentro de la sociedad.

Lo que en conclusión podría ser conocido como el reflejo que tiene la organización de sí mismo, visto desde el prisma de cada empleado, que en definitiva hace tener una retrospectiva de la empresa y el servicio que presta, así como lo destacó Tejada, (2006) que considera “el clima es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman del servicio que prestan” (p. 69).

Si se parte del preconceito que el clima organizacional contribuye en la permanencia y transcendencia de las organizaciones, es necesario que en los escenarios escolares sea considerado de forma rigurosa su estudio y los diferentes factores que pueden estar incidiendo la construcción del mismo, entre los que posiblemente la identidad de género y los estereotipos producto de las tendencias sociales pudieran estar influyendo en la gestación de un clima adverso que obstaculice la labor educativa que debe adelantar la escuela.

Mucha más si se asume lo postulado por Ansion y Villacorta, (Ob. Cit.) quienes consideran que “el clima tiene un impacto en la realización de la tarea y por tanto en el desempeño laboral” (p. 284). En consecuencia al tener en las instituciones, en especial las escolares un clima contrario, se tendrá un efecto en la tarea y en especial en el desempeño que tengan quienes rigen las organizaciones educativas.

Otras acepciones del clima lo relacional con la cultura de la organización, tal es el caso de lo propuesto por Tejada (Ob. Cit.), “es un estado más transitorio de la cultura, es el aire, el estado de ánimo, que se respira hoy y que mañana puede cambiar... Manifiesta por el entusiasmo, el

optimismo y el trabajo en equipo” (p. 70). Resalta la cita, la importancia de un ambiente institucional adecuado, pues se relaciona con el estado de ánimo que varía de acuerdo a las circunstancias, por tal motivo, los gerentes deben saber guiar a los subalternos para que este clima no sea un obstáculo en la consecución de las metas de la corporación.

En atención a la importancia dada a el clima organizacional se presentan la afirmación de Chiang, Martín y Núñez, (Ob. Cit.) “la importancia del clima organizacional radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos” (p. 14). Le atribuyen estos autores, el valor del clima en el elemento más trascendental de la organización, el empleado, siendo este quien es capaz de percibir por medio de sus sensaciones el ambiente que tiene la corporación, asimismo es quien se crea los esquemas mentales de su ambiente laboral y que puede de alguna manera contribuir en la formación del mismo, pues su conducta y sus sentimientos son parte constitutiva de este premisa.

### **Factores del clima organizacional**

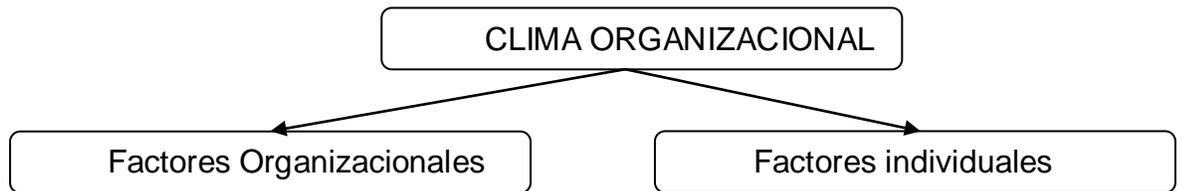
Siendo el clima organizacional producto de diferentes aspectos del devenir de las interrelación de los empresas, existen un sin número de factores que contribuyen en la construcción del mismo propio de las organizaciones, que las tipifica de forma distinta en comparación con otras instituciones, esto en atención con lo expuesto por Chiang, Martín y Núñez, (Ob. Cit.) “el clima es una propiedad de las organizaciones, un conjunto de variables que la describen” (p. 39).

Puntualizan los autores, que esta propiedad de las corporaciones, está representado por los distintos matices que la describen y dan un sello muy peculiar y único, producto de esa mezcla tan promisoría que agrega cada miembro de la organización y las fuerzas sociales que confluyen en los ambientes corporativos.

Para Tejada y otros, (2007) el clima organizacional “lo componen la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno compuesto por las personas” (p. 188). Resalta la cita, que el resultado de la percepción del ambiente de trabajo está constituido por la adhesión de diferentes aspectos propios del acontecer de la organización y cada uno de los elementos internos y externos que la componen, ya sean tangibles o intangibles aunado a los factores del recurso humano de la misma, en definitiva la unión de estos actores condicionan el clima de las organizaciones, por lo que la misma adquiere un ambiente inconfundible y único, que sin lugar a dudas atribuye a las organizaciones un tono diferente.

**Grafico 3.**

Factores del clima organizacional



*Nota.* Tejada y otros (Ob. cit).

Resalta la figura las dos vertientes presentadas por Tejada en relación a los factores que conforma el clima de las organizaciones en los agentes corporativos, destaca que el clima es producto de lo externo al individuo, conformado por lo que rodea al empleado sin considerar sus percepciones y el mismo existe por la realidad misma de la organización. De los factores individuales, destaca la percepción, las actitudes e interacciones de las personas conforman el clima y le atribuyen una característica dinámica en función a las coyunturas sociales existentes.

En esta perspectiva, Gan y Berbel, (2007) señalan “el clima de distinguen dos grandes tendencias a) ponen peso a factores organizaciones b) ponen peso en factores individuales o psicológicos” (p. 173). Convergen los puntos de vista entre Tejada y Gan, al determinar que los factores que

producen el clima son las organizaciones y los individuales, una mezcla selecta de interrelaciones que atomizan el devenir de la dinámica institucional.

Al hablar de estos factores que confluyen en el quehacer de las organizaciones y que dimanan el clima característico de las mismas, Tejada, (Ob. Cit.) resaltó que “siendo el clima una percepción que tiene el empleado, depende no sólo de los factores organizaciones externos y principalmente internos, sino que depende de las percepciones que se tengan de estos dos factores” (p. 71). Se describe, la importancia de la percepción de estos dos factores de las instituciones, lo interno y lo externo, asociados a todos los aspectos que confluyen en la empresas desde adentro hacia afuera y viceversa.

También en la construcción de los teoremas que explican el clima organizacional se han planteado otros factores como los indicados por Álvarez, (citado por García Ob. Cit.) quien incluyo como factores de “carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad” (p. 47). Siendo el clima producto de la fusión de diferentes factores como los indicados por el autor mencionado, se debe considerar todos y cada uno de ellos para que los gerentes tengan la habilidad para poder equilibrarlos en su desempeño laboral.

### **Tipos de clima**

Otro axioma relevante para el estudio del clima lo representa las diferentes tipologías que existen del mismo y la acepción que se ha dada por diferentes autores que los tipifican, tal es el caso de Koys y Decottis, (citado por Chiang, Martín y Núñez Ob. Cit.) quienes señalan que “estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la

bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el colectivo” (p. 6). Estos tipos de climas van direccionados a aspectos individuales y/o grupales propios de la interrelación de los miembros de la organización; relacionando entonces el psicológico con los aspectos individuales de cada empleado y el colectivo generado por el conglomerado de la relación entre todos.

En este orden de ideas, también convergen las opiniones de otros autores como Mañas, González y Peiró, (1999) quienes considerando la existencia de discrepancias perceptuales entre los miembros de la organización y las diferentes aristas que generan dicho ambiente, aseguran que “se han estimulado la proliferación de tipos de climas: psicológico, agregado y colectivo” (p. 20). Subraya la cita, la semejanza de los tipos de climas mencionados por Koys y Decottis, y le añade el tipo agregado como pauta que describe no sólo los aspectos individuales (psicológico) o grupales y colectivo), sino que además esta tipología se origina en los escenarios a nivel departamental o de sectores puntuales de trabajo.

En esta perspectiva, Fernández y Gutiérrez, (2005) señalan que la tipología mencionada da lugar a cuatro tipos básicos de clima:

El clima autoritario explorador (I), se basa en la desconfianza de la dirección hacia sus empleados...El clima autoritario paternalista (II), basado en una cierta condescendencia hacia los empleados de la organización...El clima Participativo consultivo (III), se toman decisiones esenciales unilateralmente por la dirección y registra una delegación la decisiones intermedias... Clima participativo de grupo (IV), en la que la toma de decisiones se halla expandida en todos los niveles de la organización (p. 121).

Aunado a la tipología citada, se encuentran diferentes autores que en atención a diverso criterios agrupan en atención de su juicio, uno de los más destacados en esta cuestión es Likert, (citado por Fernández y Gutiérrez 2005) que indica la existencia de un clima que “a lo largo de un continuo se extiende desde un clima muy autoritario hasta uno muy participativo” (p.120). Acentúa una marcada diferenciación de los bordes posibles en los tipos

viables de clima, resaltando la posibilidad real de poder transitar de un extremo a otro y viceversa, en atención a los aditivos que los miembros de la organización agreguen en su momento.

La clasificación realizada por los autores, señalan la diversidad de interrelaciones que se pueden dar en una organización, en atención a el tipo de clima que exista, teniendo como punto de partida la toma de decisiones y la confianza que se tenga en los subalternos; por tal motivo, en atención a estos criterios es posible conseguir un clima ideal al manejar con cautela estas dos aristas del escenario organizacional.

Asimismo, para Brunet, (2005) el clima “autocrático y participativo” tiene una subdivisión que permite diferenciar las variantes del clima autocrático desde dos perspectivas, de igual manera el participativo, que se divide en dos vertientes y que es descrito como se presentan en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 1.**  
**Climas organizacionales**

<b>Clima de tipo autoritario</b>		<b>Clima de tipo participativo</b>	
<b>Sistema I – Autoritarismo explotador</b>	<b>Sistema II- Autoritarismo paternalista</b>	<b>Sistema III -Consultivo Sistema</b>	<b>IV - Participativo en grupo</b>
En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.	El tipo de clima paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.	La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.	En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

*Nota:* Aburto y Bonales (2011)

La descripción realizada en el cuadro, permite dilatar con más precisión esta tipología descrita en párrafos predecesores a este, y puntualiza taxativamente avance que debería suceder en el seno de las corporaciones para poder lograr alcanzar contextos empresariales ideales y conseguir los objetivos propuestos a cualquier nivel.

Según Brunet (citado por Aburto y Bonales 2011), “cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación de grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa” (p. 46). Atribuye Brunet, mayor importancia al clima participativo en grupo, atribuyendo a el mismo una excelente interrelación entre quienes conforma la empresa y quienes la dirigen, creando un ambiente armónico ideal para el éxito de todos.

En atención a la diversidad de tipos de climas, se presenta a continuación un cuadro contentivo de las tipologías más resaltantes para los autores Chiang, Martín, y Núñez (Ob. Cit.), en el que detalla puntualmente la antología referida a este tópico.

**Cuadro N° 2**  
**Tipologías de clima organizacional**

AÑO	AUTOR	TIPOLOGIA	COMENTARIO
1939	Lewin, Lippitt y White	1 Clima Democrático. 2 Clima Autocrático. 3 Clima Laissez faire	Los tipos de clima corresponden a tres estilos de liderazgo y las relaciones que los líderes establecen con los miembros del grupo
1961	Gibb	1 Clima de Apoyo. 2. Clima Defensivos.	Las mismas características reúne la clasificación de Deutsch (1973). Referida igualmente a los climas de comunicación y a la conducta de negociación.
1963	Halpin y Croft	1 Clima Abierto. 2 Clima Autónomo. 3 Clima Controlado. 4 Clima Familiar. 5 Clima Paternal. 6 Clima cerrado	Basándose en las percepciones del director y los profesores de los patrones interactivos de la conducta de ambas partes, cada tipo de clima visto como tipo de ideal, puro que después en la realidad revestirá características distintas de cada organización. La tipología va en un continuo desde abierto a cerrado.

## Continuación del Cuadro N° 2

AÑO	AUTOR	TIPOLOGIA	COMENTARIO
1967	Likert	1 Clima Autoritario: autoritario explorador / autoritario paternalista. 2 Clima Participativo: participativo consultivo / participativo en grupo	Según Likert, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: causales, intermedias y finales. La combinación y la interacción de las tres variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.
1968	Litwin Stinger	y 1 Clima de Afiliación. 2 Clima de Poder. 3 Clima de Logro.	Se simulan tres organizaciones con tres estilos distintos de liderazgo: una con un presidente democrático-amistoso que estimulara el sentimiento de afiliación, otra con uno autocrático que estimulara la necesidad de poder y una tercera orientada al logro que estimulara la alta productividad y la necesidad de logro. Cada una genera un tipo de clima.
1970	Sinclair	1 Climas Prácticos. 2 Climas Comunitarios. 3 Climas de Consistencia y Conocimiento. 4 Climas de Propiedad (lo que debe ser, las buenas maneras). 5 Clima de Erudición.	Se clasifica el clima de las escuelas, mediante las percepciones que los alumnos tienen de sus profesores y de los valores y actitudes de sus mismos compañeros, en cinco tipos.
1973	Deutsch	1 Clima de Apoyo. 2 Clima Defensivos.	Clasificación referida a los climas de comunicación y da la conducta de negociación, con iguales características que Gibb.
1974	Hellriegel Slocum	y 1 Clima Ideal 2 Clima de Injusticia. 3 Clima de Apatía. 4 Clima Explosivo.	Una instrumentalización de Herzberg la teoría de sobre la motivación es llevada a cabo por Hellriegel y Slocum para definir cuatro tipos de climas motivacionales que son el producto de la mezcla de la satisfacción y la insatisfacción.
1975	Willover Licata	y 1 Climas Robustos. 1 Climas No Robustos.	Distinguen dos tipos de clima en su estudio de los elementos ambientales de la escuela.

### Continuación del Cuadro N° 2

AÑO	AUTOR	TIPOLOGIA	COMENTARIO
1976	Johnston	1 Clima orgánico-adaptativo de Apoyo. 2 Clima Burocrático.	Así es clasificado el clima que se produce a partir de una situación en que una empresa, al producirse un progreso continuado, se hace necesario introducir nuevos empleados.
1980 1981	Wynne	1 Climas Coherentes. 2 Climas no Coherentes.	El continuo de coherencia versus no coherencia se obtiene mediante un sistema a través del cual se definen los puntos particulares de cada clima en el continuo.
1986	DeWitte y De Cock	1 Poco Control, poco dinamismo. 2. Poco Control, mucho dinamismo. 3Mucho Control, poco dinamismo. 4 Mucho Control, mucho dinamismo.	Distinguen cuatro tipos de clima, a los cuales no aplican un nombre específico para evitar malas interpretaciones y por la dificultad de aplicar nombres neutrales. Están basados en las dos dimensiones que consideran fundamentales: Control y Dinamismo organizacional.
1987	Brunet	1 Clima Autoritario: explotador. 2 Clima autoritario paternalista. 3 Clima Participativo: consultivo. 4 Clima Participativo en grupo	Los climas participativos dan mas lugar a que la motivación inicial se traduzca en un mayor rendimiento, tanto individual como organizacional, pues convergen las aspiraciones y expectativas de los trabajadores con las de la empresas
1990	Vixtor Cullen y	1 Profesionalismo. 2 Cuidado. 3 Reglas.	El clima ético de una organización es definido por la opinión compartida de cómo los temas éticos deben ser tratados y cuál es el comportamiento ético correcto.

*Nota:* Chiang, Martín, y Núñez (Ob. Cit).

La antología presentada por los autores, refiere de manera concreta la evolución que ha presentado los tipos de climas, y los axiomas que para ellos sustenta el mismo: partiendo desde la visión de los autores que la presentan, es de resaltar que para Lewin, Lippitt White y Likert se relaciona mucho con el liderazgo que ejerce el gerente aunque Likert va mucho más allá de ese aseveración; se encuentran otros autores como Gibb y Deutsch que asocian el clima con la comunicación que existen en las corporaciones y

la práctica referida a la negociación entre pares; para Halpin, Croft y Sinclair las percepciones son pieza fundamental para generalo; puntualiza asimismo Hellriegel, Slocum; Litwin y Stinger que la motivación influye de manera directa en la conformación del ambiente laboral; no obstante Willover y Licata basan su tipología en los escenarios propios de las instituciones siendo el ambiente un aspecto crucial para esta clasificación.

Otras acepciones apoyan su genealogía con diferentes aspectos como: el éxito de la empresa siendo Johnston su precursor, además Vixtor y Cullen consideran la ética pieza clave para la formulación del clima y DeWitte y De Cock centran atención en el control y el dinamismo que tiene la empresa. Cada autor desde su óptica cataloga de forma diferente los tipos de clima que para ellos son los existentes en el seno de las organizaciones. Resaltan de esta tipología, la realizada por Likert en un inicio y retomada por Brunet que centran como factor preponderante la travesía de las instituciones de un clima autoritario hasta lograr uno participativo, considerado como el ideal para los autores.

Si se parte del preconcepto, que atribuye el surgimiento del clima organizacional como resultado de que los seres humanos se desenvuelven en escenario dinámicos, sorprendivos e ininteligibles y siendo entonces las organizaciones compuestas por grupos de personas y colectividades, los cuales forman comportamientos divergentes que afectan este ambiente corporativo, tiene gran importancia el estudio de los diferentes enfoques que explican la existencia de este constructo, debido a la complejidad propia del ser humano y las reacciones que podría en algún momento generar.

Dichos enfoques han sido propuesto desde diferentes puntos de vista en atención a la visión que considere el autor, se destaca el presentado por Dessler, (citado por Álvarez 1992) la importancia del “enfoque de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores” (p. 46). Sobresalen la existencia de dos enfoques el Objetivo representado por las

características permanentes de la organización y el Subjetivo compuesto por los factores personales de los trabajadores representado por su percepción.

Dentro de los defensores del enfoque objetivo se pueden mencionar a Forehand y Gilmer, (citado por Hellriegel, Slocum y Woodman 2004) quienes lo definen “como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas” (p. 78). Esta visión del clima atribuye la existencia del mismo al grupo de factores indisolubles que refieren una organización, estos factores la hacen diferente a cualquier otra y direccionar de alguna manera el comportamiento de los miembros de la organización

El otro enfoque subjetivo promovido por Halpin y Crofts, (citado por Zapata 2000) quienes plantean el clima organizacional como la “opinión” que “el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espirit” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida” (p. 120). Este premisa, destaca la existencia de la opinión que el empleado tiene del ambiente de trabajo, la misma estará influenciada por cómo interpreta su entorno y los aspectos personales se sus sensaciones y el significado que este le dé a dichas percepciones, haciéndolo subjetivo por naturaleza.

Existe un tercer enfoque en el que convergen los dos anteriores, sinopsis que resalta la existencia de un enfoque que conjuga lo subjetivo y lo objetivo, señalándolo como Integral los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, (1968) y Etkin (1985), para ellos el clima organizacional “comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización” (p. 110).

Esta fusión, combina la naturaleza de los factores personales con las variables estructurales que componen la organización y sus metas, resalta entonces, la interacción de ambos enfoques que se fusionan para generar un clima organizativo centrado en la miscelánea de la percepción y las características permanentes de la corporación.

Asimismo, se encuentran otro punto de vista presentado por Bergel y Gan, (2011) que indican los siguientes enfoques:

- 1). Enfoque Dimensional: clima como percepción “multidimensional”. Variedad de percepciones – por la variabilidad de las distintas áreas dentro de una organización, con circunstancias, ritmos, personas, estilos...diferentes.
- 2). Enfoque Tipológico: clima como configuración total, integrado por distintas propiedades, pero con la existencia de un macroclima global de la organización y la inercia de éste (p. 17).

Estos enfoques presentado por los autores anteriores, afirma la existencia de lo dimensional y lo tipológico, siendo el primero conformado por las percepciones y la existencia multidimensional de las mismas que son el resultado de la interpretación personal de los empleados sobre su entorno, la cual varía según las áreas de la corporación; el segundo enfoque producto de la composición de diferentes propiedades resultado de la dinámica social e institucional.

En otro orden de ideas, surge la propuesta realizada por Chiang, Martín, y Núñez, (Ob. Cit) quienes detallan cuatro enfoques que explican la existencia del clima organizacional desde ese número de matices, resaltan también que “los enfoque como manera de interpretar y definir forman los distintos climas de grupos y subgrupos en la organización...resaltando el estructural, perceptual, interactivo y cultural” (p. 36).

Debido a la complejidad del teorema de clima, su andamiaje evoluciona en atención a diferentes caracteres, dentro de los que destaca el enfoque estructural, el cual centra su atención en las condiciones reales de la organización, siendo las mismas concluyentes para todo lo relacionado con los acontecimientos propios de la empresa; este enfoque considera la

estructura (tamaño, centralización, tecnología, reglas formales, mobiliario entre otros), responsables de las propiedades propias de la corporación, en otras palabras la percepción generada por los electos tangibles con los que cuenta la organización.

Asimismo, al hablar de enfoque perceptual, se considera un acercamiento de lo que perciben los empleados, el cual establece como punto de partida la respuesta psicológica de los subalternos en atención a su ambiente, que se considera el resultado de las percepciones cognitivas de los empleados asociado a sus esquemas mentales y experiencia de vida.

Adicional, a esto, el enfoque interactivo amalgama lo establecido en los enfoques estructural y perceptual; para Dessler, (1976) este enfoque sugiere que los empleados “no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional” (p. 73). Plantea un nexo entre lo perceptual y lo estructural, formándose según ellos actores sociales que interaccionan de forma intencional en el escenario corporativo.

De los enfoques presentados por Chaing y otros, concluye el llamado cultural que según los mencionados autores es “creado por un grupo de individuos que interaccionan y que comparten una estructura de referencia común y abstracta (cultura de la organización), ya que aceptan las contingencias situacionales, es decir, las demandas impuestas por la organización” (p. 45).

Dicho enfoque, resalta no sólo los atributos que se crean dentro de la interrelación de los miembros de una organización, sino que coadyuva a la creación de una cultura organizativa propia del conglomerado que acepta y vive en el contexto de la organización; acepta lo expuesto en el enfoque interactivo, con el atenuante que al moldear el clima se gesta también la cultura de la corporación.

El sucesivo cuadro presentado por Moran y Volkwein, (1992) resume lo planteado por los autores que anteceden el mismo, se describe elementos de cada enfoque del clima y puntualizan algunas críticas de los mismos, que según los autores deben ser considerados en el abordaje riguroso de esta la perspectiva, de igual forma presentan los precursores y principales representantes.

**Cuadro N° 3**  
**Enfoques del clima**

<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>	<b>Criticas</b>	<b>Representantes</b>
<b>Estructural</b>	Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de la organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional.	No se puede explicar porque grupos dentro de la misma organización forman climas diferentes. Las características estructurales muestran con frecuencias relaciones inconsistentes con el clima. Consideración inadecuada de la respuesta subjetiva a las características estructurales. No tiene en cuenta los procesos grupales en la formación del clima.	Guion (1973) Indik (1965) Inkson y otros (1970) Payne y Pugh (1976)
<b>Perceptual</b>	La base de la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual psicológicamente procesada de las características y condiciones organizacionales.	Al colocar la fuente del clima enteramente dentro del receptor individual, niega la posibilidad de una teoría de composición o la explicación para la formación del clima como una propiedad organizacional. Asume que el significado es algo que aportan los individuos e imponen en la situación, no considerando la influencia de la interacción social en el desarrollo de significados.	James y otros (197) James y Jones (1974) Joyce y Slocum (1982 – 1984) Schneider y Reichers (1983)
<b>Interactivo</b>	La interacción de los individuos al responder a una situación aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional	No considera como contexto más amplio, la cultura organizacional y su influencia en la interacción entre los miembros del grupo	Blumer (1969) Loyce y Slocum (1979) Poole y MaPhee (1983) Schneider y Reichers (1983) Terborg (1981)

### Continuación del Cuadro N° 3

Enfoque	Descripción	Criticas	Representantes
Cultural	El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización)	Requiere clarificación de la relación entre cultura organizacional y clima	Allaire y Firsirotu (1984), Ashforth Geertz (1985) (1973) Goodenough (1971) Keesing (1974) McPhee (1985)

*Nota:* Traducción de Moran y Volkwein (1992)

Los enfoques descritos en el cuadro anterior, reviste gran importancia dentro de los axiomas que tienen el clima organizacional, de subraya lo expuesto en el enfoque estructural, el cual centra su importancia en la estructura que posea la organización, lo más imperativo para este enfoque son las normas y todos los aspectos que configuran las relaciones jerárquicas de la empresa, algo que podría convertirse en limitante al no considerar otros aspectos.

Por lo que en el enfoque perceptual, se incluye no sólo la estructura sino la percepción individual de cada empleado, siendo el mismo una percepción individual, que cada persona procesa desde su concepción. Para Blumer, Loyce y otros precursores del enfoque interpretativo, lo fundamental para la gestación del clima organizacional lo representa la interacción entre pares, dicha interacción es el resultado de un entramado de elementos que enriquecen el ambiente laboral; cierra la representación expuesta en el cuadro N° 3; el enfoque cultural, que centra sus postulados en lo conocido como cultural organizacional, la cual se gesta en los esquemas paradigmáticos de los miembros de la corporación.

Dentro de los factores que conforma el clima organizacional es necesario el abordaje de los elementos que lo conforman, puesto que los mismos influyen significativamente en su producción y de alguna manera condiciona el mismo; existen diferentes autores que indican los elementos o factores propios del clima, sin embargo, aún no existe unanimidad en su

aceptación, para Tejada, (ob. cit) los elementos del clima son “externos y principalmente los internos” (p. 70): relacionando los mismos como aquellas características relevantes del empleado y del ambiente de trabajo.

Asimismo existen otros autores que describen los elementos más importantes del clima organizacional y lo relación mucho con los enfoques de este constructo, tal es el caso de García, (2003) que indicó tres elementos fundamentales del clima:

El primero es la **percepción**, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los **factores organizacionales**, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el **comportamiento organizacional**, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones (p. 55).

Se distingue entre los elementos planteados por el autor, la percepción, lo organizacional y el comportamiento o cultura, cada uno de ellos juega un papel relevante en la corporación al ser parte del andamiaje que conforma el clima organizacional, los tres elementos deben permanecer en perfecta armonía si se espera alcanzar los objetivos de la organización.

**Percepción:** De los componentes propuesto por García la percepción ha sido abordada por diferentes autores con la intención de respaldar la existencia de la misma en el contexto organizativo, está según Robbins, (1996) la percepción “es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su ambiente” (p. 115).

Denota la cita, que el fin de la percepción es darle significado a una impresión sensorial en relación al contexto, en este caso sobre el ambiente laboral, también lo describe como un proceso que está configurado por pasos sistemáticos que conllevan a un fin. Aunado a esta definición se

encuentra la propuesta por Tejada y otros, (Ob. Cit) quienes indicaron que la percepción “es la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno” (p. 200).

Por su parte, Matilla, (2009) establece que “es la capacidad que poseen los actores para provocar en el proceso de la comunicación interpersonal, un intercambio inteligible y comprensible” (p. 43). Incluye el autor, el término de capacidad, como condición personal de las personas en esta caso los empleados, provocando por medio de la comunicación un intercambio de algo que comprender por estas en el mismo entorno.

De igual manera, Chiang, Martín y Núñez, (Ob. Cit.) establecen que “dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una percepción y la descripción. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones” (p. 6). Esta aseveración, resalta que las percepciones son sensaciones o construcciones sentidas por el ser humano, dicha percepción contribuye en la formulación del clima organizacional de las instituciones.

Siendo la percepción un aspecto psicológico para algunos, le han relacionado con factores precisos de proceso cognitivo, tal es el caso de Pinillos, (1977) quien indicó que la misma “constituye un proceso neurocognitivo en cuya virtud las configuraciones estimulantes nos manifiestan, en forma sensibles de distintos órdenes, la realidad física y el significado que hacen de ella una realidad humana, esto es, el mundo en que vivimos” (p. 220): en otras palabras, se configuran aspectos cognitivos que construyen la realidad circundante.

**Factores organizacionales:** El segundo elemento a describir, lo representan los factores organizacionales considerados como los componentes que poseen alguna influencia directa en el desempeño de los empleados, por tal motivo pueden perturbar el alcance de las metas corporativas. Dichos factores son según Sánchez, (1997) “el fiel reflejo de la

cultura que impera en las organizaciones. Deben su existencia al conjunto de valores, creencias y actitudes que conforman la cultura de la sociedad” (p. 95). En síntesis, estos factores propios del entorno institucional (valores, creencias actitudes), son responsables de la eficacia de la organización e interviene en la formación del clima organizacional.

Para otros autores como Talaya, García, Narros, Olarte, Reinares y Saco, (2008) los factores organizacionales “hacen relación a las características del ambiente laboral que van a influir de forma definitiva en su decisión...que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización” (p.160). Estas características del ambiente laboral propende en la formación de un clima armónico, además, favorecen consumir en gran medida los objetivos que se persiguen.

Esta serie de factores que pueden ser tangibles e intangibles, son responsables directos del desarrollo y alcance de beneficios empresariales, se articular de forma equilibrada los mismo, se certifica el logro institucional de lo contrario se corre el peligro a fracasar, así lo afirmó García, (2005) al aseverar que “son un conjunto de rasgos o características organizacionales que pueden influir (facilitar o dificultar) el desarrollo del proceso de cambio” (p. 68).

**Comportamiento organizacional:** para culminar los elementos mencionados en este estudio, se aborda el comportamiento organizacional que ha sido estudiado con la finalidad de conocer a ciencia cierta los aspectos que impactan de alguna manera el contexto de las organizaciones, dicho elemento es definido por Porret, (2014) como “la manera de actuar que tiene un grupo de personal que se encuentran en un contexto determinado, este proceder varía desde lo individual a lo colectivo” (p. 483).

Siendo que esta manera de actuar interviene en el quehacer diario de las organizaciones, el mismo es pieza cardinal en la existencia de un clima cualquiera sea en el contexto institucional, por consiguiente, es catalizador de las interrelaciones entre pares.

Para Robbins, (1998) “es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones” (p. 4). Se concibe, entonces este comportamiento como un análisis riguroso de las acciones que realizan todos los miembros de la organización, y como se desenvuelven dichos actores en el contexto corporativo, en este mismo orden de ideas, Cole, (1995) indicó que “es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interrelación con el entorno” (p. 94).

Rodríguez, (2005) le atribuye al comportamiento organizacional un carácter más serio al indicar que “es una disciplina que investiga el comportamiento de las personas en el trabajo a nivel individual, grupal y organizacional” (p. 16). Destaca la cita, la necesidad de establecer un estudio de las formas de actuar de los miembros de una organización, puesto que las mismas influyen en el clima de la institución, por consiguiente, este elemento al igual que los anteriores, son responsables de la existencia idónea de un clima que contribuya con el éxito de la organización en la que se desarrolla el mismo.

### **Gerencia y género**

Algunos estudios han abordado la relación que pueda tener el aspecto gerencial aunado con el género de quien ejerza la dirección de la organización, diferentes puntos de vistas convergentes y divergentes en todo sentido, es marcada la demanda social en igualdad de género y la gerencia no está exenta a realidad mundial. Esto se destaca en la Cumbre del trabajo en Luxemburgo (citado en la comisión de comunidades europeas 2000) en 1997; donde la igualdad de género recibió un importante impulso, de igual manera se conocen otros impulsos que ha tenido esta tendencia de incorporación paritaria en las diferentes áreas del trabajo.

Si bien han sido importantes los aportes en esta materia, aun es necesario un mayor impulso para lograr esta anhelada igualdad de género, así lo destaca la conferencia ministerial del consejo de Europa 1997, (citado por Suarez 2003), en la que se dijo “a pesar de los logros significativos, en materia de igualdad de género, sigue existiendo una gran diferencia en la distribución de poder, responsabilidades y acceso a los recurso. Es necesario introducir una línea central “gender mainstreaming”, una perspectiva transversal de género, en todos los programa y políticas, a todos los niveles” (p. 13). Propone, esta cita, ampliar en todos los sentidos la incorporación de mecanismos que aseguren la igualdad de género en los diferentes campos sociales.

La disposición de alcanzar una paridad en las actividades corporativas está sustentada por lo propuesto por Gámez, (2003) quien afirmó “de tomar en cuenta las habilidades de cada sexo, podrían, sin duda, potenciarse el equipo de líderes que la empresa requiere para cumplir con su plan de Negocios” (p. 30). Este planteamiento, propende a la incorporación de ambos géneros en las labores empresariales, debido a la complementación que puede tenerse de las habilidades características de cada uno, esta complementariedad es producto de un verdadero trabajo de equipo y una visión prospectiva alejada de estereotipos sociales; que pudieren convertirse en obstáculos para el clima organizacional y por ende para el éxito de las instituciones.

En este mismo orden de ideas, Albarracin y Sarmiento, (2012) resaltan lo expuesto por Gerkovich directora de investigaciones de catalyst quien revela “que existe una tendencia estadística clara que demuestra que si una empresa es capaz de tener diversidad de género dentro de su cuerpo de dirigentes, tendrá mayor capacidad de llevar a cabo otras tareas para mejorar el negocio“(p. 25). Con la existencia de esta diversidad en los cuadros empresariales, se lograría según los autores, mejorar la operatividad de los empleados, al valerse de la capacidad que pueden presentarte por

separado cada género, pero que a la final se convertiría en el catalizador necesario que impulsaría la institución al status esperado.

### **Sexo y género.**

En el desarrollo de la sociedad se han venido generando los constructos teóricos y paradigmas que pretenden explicar las diversas relaciones dadas en los colectivos, tal es el caso del género, el cual según Lamas (1995), fue impulsado desde la academia feminista anglosajona en los años 1970, con la finalidad de dejar en claro las diferencias entre la biología y las construcciones sociales y culturales; esta década presenta características muy especiales supeditadas a concepciones androcéntricas, conllevando a marginar a un segundo plano los derechos paritarios de hombres y mujeres.

Más aún en un contexto social concebido desde una visión patriarcal que relegó los derechos de la mujer, por sólo hecho de pertenecer a ese sexo, ligado en el peor de los casos a la transmisión histórica de creencias misóginas, tendencia que conduce a despreciar a la mujer motivado al hecho de serlo y todo lo considerado como femenino.

Unido a este panorama en relación al rechazo o no del término género se suman varios aspectos particulares que han evitado el abordaje y aceptación del mismo como la representación social que es; entre ellos están las diferentes acepciones del mismo vocablo género en la cultura hispanoamericana, pues esto remite a diferentes aspectos como género musical, literario, teatral y un amplio etcétera que impidieron significativamente se asuma este término en relación directa como una construcción cultural vinculada con el asignación de prácticas sociales que fijan explícitos roles tanto a los hombres como a las mujeres.

No obstante, en los países anglosajones este término está relacionado con las características sexuadas del hombre y la mujer, haciendo una referencia directa con las características sexuales de ellos y abordando lo

relativo a cada uno por separado y las posibles interconexiones presentes entre ambos, al asumir esta taxonomía del término género se facilitó en gran medida entender y vincular lo biológico de ambos sexos con el término, esto allana en un alto porcentaje el abordaje y aceptación del término, incorporado directamente con ambos sexos

Otros factores que han obstaculizado la relación del término género no solamente con la mujer, es el craso error de algunos autores quienes semánticamente sustituyeron la palabra mujer por género, muchos sin la intención de crear confusiones académicas, sin embargo se impidió el abordaje de la teoría del género retrasando significativamente dicha teoría (Scott 1990), también está la proliferación de la confusión semántica, devino en un significado vinculado al estudio de las mujeres y de las cosas de las mujeres y excluyó de la concepción al hombre y todo lo relacionado con este sexo.

De igual manera como causal preponderante en el abordaje real del término género, se encuentra también la concepción androcéntrica de la sociedad hasta recientes décadas pasadas, asumían al hombre como el centro del universo mitificando una supuesta supremacía ante la sociedad, esto gestó una sociedad patriarcal basada en el poderío del hombre en todos los aspectos (políticos culturales y científicos), asociado a las diferentes relaciones de poderío económico y la hegemonía social.

Otra estudiosa que aborda la definición del término género es Giddens, (1997) quien dice que “el género alude a diferencias de tipo psicológico, social y cultural entre hombres y mujeres, mientras que el sexo, hace relación a diferencias físicas” (p. 23). La autora amplía la concepción del género al diferenciarla de los aspectos físicos de cada sexo, asimismo el género según la autora involucra aspectos psicológicos y culturales influyentes en la conducción de las personalidades y podría ser inducidos en las sociedades según la presiones del entorno, haciendo ineludible al carácter aprehendido de los roles de género.

Es imperativo, entonces, en los estudios basados en género, abordar en profundidad no sólo las diferencias biológicas, psicológicas y sociales, sino asumir el estudio profundo de la complementariedad existente entre las representaciones sociales de los seres, pues Hanes (1993) y Garbi, (1989) entre otros, postulan no la diferenciación de los géneros sino la interconexión entre ellos, lo cual hace posible el desarrollo armónico de los conglomerados sociales.

La importancia creciente dada a los factores humanos, la expansión del contexto social y político de la acción empresarial y gerencial así como la legitimación del carácter científico o profesional para el manejo de organizaciones además del ejercicio de la gerencia, son las grandes tendencias actuales que perfilan una gerencia con enfoque de género.

Por su lado, Virginia Vargas y Wicky Meyen definen el género como parte de un sistema: conjunto de actitudes mediante las cuales la sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana y a través de la cual estas necesidades son satisfechas. No es, entonces, sólo una relación entre mujeres y hombres, sino un elemento constitutivo de las relaciones sociales en general que se expresa en símbolos, normas, organización política y social o en las subjetividades personales y sociales, (citado por Toledo, 2000, p.3).

La Organización Interamericana del Trabajo, (2003) afirma que la asignación de género a ese saber es también una construcción social que se deriva de la visión que los actores tienen sobre lo que saben, pueden y quieren hacer varones y mujeres. El género también constituye una categoría central para la teoría feminista y enfatiza en la construcción cultural del mismo, soslayando el interés en el componente natural masculino/femenino. Esta concepción, describe la importancia del género como categoría central del feminismo, además, resalta el hecho de la interacción social que existe en su construcción, que se deriva de la visión de los actores sociales que la asimilan y aceptan como premisa.

Asimismo, desde muy temprana edad, la persona aprende a qué sexo pertenece, lo que representa un proceso diferenciador, que según Osca y López (1994), permite construir su autoconcepto de género, identificándose con los rasgos de personalidad, valores y actitudes distintivos de la categoría social de la que forma parte. Esta identificación se traduce en conductas diferenciadoras como puede ser la preferencia por determinadas profesiones o la actitud hacia el trabajo en comparación con otros aspectos de la vida como, por ejemplo, la familia.

Al profundizar en este tema se encuentra que corrientes teóricas como la sociobiología, el constructivismo social y la psicodinámica, han aportado los elementos esenciales para explicar el origen del género, sin embargo actualmente las dos primeras son las que gozan de mayor credibilidad. La primera maneja un origen biológico por lo que el comportamiento de género es el resultado de las funciones reproductivas propias de mujeres y varones. Por su parte, el constructivismo social encuentra los orígenes de las diferencias de género en los fenómenos socio culturales (lenguaje, cultura, historia) ubicados en un entorno y tiempo determinado, ello repercute en que se elaboren y coexistan diferentes construcciones de género.

En lo que respecta a la psicodinámica se inclina por “el proceso de identificación primaria” (García-Leiva 2005, p. 72) para explicar el origen del género, de modo que existe una inclinación del niño a identificarse con el padre, mientras que la niña lo hace con la madre.

La discusión generada por estas corrientes teóricas ha llevado a diferenciar entre los conceptos de sexo y género porque algunas perspectivas han caído en el error de creerlos sinónimos, lo que ha incidido negativamente en la construcción de la teoría del género. Cuando se da relevancia a la diferencia biológica de los cuerpos (sexo), la cultura atribuye una serie de funciones, significados y características estereotipadas a mujeres y hombres que generan modelos de género estereotipados. Esa visión propicia el surgimiento de “diferencias, desigualdades y estructuras de

privilegio entre los géneros, tanto de orden simbólico como material” (Fondo de Población de las Naciones Unidas en Venezuela UNFPA, 2006, p. 24)

De manera que el sexo es un hecho biológico, natural, que aporta características anatómicas, fisiológicas y hormonales que diferencian a hombres de mujeres y que se adquiere al nacer. Por su lado, el género alude a la construcción social de las diferencias sexuales, representa un hecho social- cultural que asigna características a cada sexo, es aprendido y contextual.

La equivalencia entre sexo y género ha conducido, en muchos casos, a fijar estereotipos de género, así la crianza de los hijos es una función que ha sido atribuida a la mujer dada su condición biológica para la reproducción y para amamantar, espacio negado al hombre, lo que ha conllevado a un descuido por parte de los hombres hacia la crianza de los hijos. Esto además, confinó a la mujer al espacio privado y la convirtió en la garantía que el hombre necesitaba para asegurar su patrimonio.

En consecuencia, si una mujer se quiere salir de ese espacio, considerado “natural”, se le considera “antinatural”. No obstante, en la actualidad es muy bien valorado que una madre amamante, pero también es una necesidad el rol activo del hombre en las responsabilidades propias del hogar, indica entonces, que una función definida a partir de la biología del cuerpo puede ser transformada por la cultura dependiendo del contexto y del momento histórico.

Entonces, hombres y mujeres asumen comportamientos de acuerdo a las creencias y pautas sociales que les son asignados en espacios y valoraciones, así como atributos estereotipados que son vistos como pertenecientes al orden natural de las cosas. Valorar a hombres y mujeres a partir de sólo su sexo implica restringir la visión acerca de sus potencialidades, posibilidades y necesidades.

Asimismo, la distinción basada en el sexo da cabida a la discriminación de género, que involucra la exclusión o restricción sufrida en mayor medida

por las mujeres, lo que limita su acceso al poder, a la educación, a los bienes y servicios. Sin embargo, sus efectos negativos también alcanzan la salud del hombre cuando socialmente se determina que éstos deben reprimir sus emociones y evidenciar continuamente su masculinidad.

Sostiene Lamas, (2002) que esta diferenciación supuso la separación entre sexo biológico y género social y abrió una brecha significativa hacia las reflexiones con relación a la constitución de las identidades entre hombres y mujeres. Aunque la diferencia sexual representa la primera diferencia humana y ha sido un aspecto significativo para construir el orden simbólico de las sociedades, la teoría sobre el género es una categoría mucho más amplia que permite simbolizar esas diferencias tomando en cuenta las variables culturales. Su alcance no sólo toca la simbolización de la diferencia sexual y su repercusión en las relaciones entre mujeres y hombres, sino que además incursiona en indagar sobre la estructura de aspectos económicos, legales, familiares, de ideología, íntimos, a los que da sentido la interacción humana.

### **Enfoque de género**

La necesidad de mejorar la convivencia y hacer más justo el trato entre hombres y mujeres ha dado paso al enfoque de género, el cual de acuerdo con Schüssler, (2007) “corresponde a una concepción sociopolítica y sistémica del desarrollo” (p. 11). Surgió de los movimientos apoyados en el deconstructivismo para reclamar “el carácter universal de los derechos de la mujer y el derecho a la no discriminación” (Schüssler, Ob. Cit., p. 15). Centra su atención en los roles sociales atribuidos a mujeres y hombres, en las diferencias que a partir del sexo se establecen en cuanto a tipos de trabajo, cargas laborales, acceso a los recursos, cuotas de poder, influencias en la sociedad y en la política, entre otros.

Sabiendo que las diferencias específicas entre los sexos, representan un aspecto coyuntural en todas las sociedades, el enfoque de género, no

sólo se interesa en la discriminación que sufren las mujeres, sino que también aborda los problemas que las concepciones que imperan sobre el género acarrearán para los hombres.

Plantea Schüssler, (Ob. Cit.) que el índice de desarrollo relativo al género y la metodología para la evaluación de género aportan datos muy valiosos para medir las diferencias entre los sexos, así se abordan áreas de la salud, nivel educativo, estándar de vida y conocimientos. Estas organizaciones, que funcionan a nivel mundial, establecen baremos que hablan sobre la justicia o injusticia social para ambos sexos.

Las cifras aportadas por estas organizaciones muestran que, en general, no existe un desarrollo justo para ambos sexos, resultando en mayor desventaja el género femenino. Hay menos oportunidades para las mujeres de ocupar cargos políticos, de ser exitosas en los mercados financieros, de asumir puestos de trabajo con muy buena remuneración o de ocupar niveles administrativos de alto rango.

En razón de lo cual, el enfoque de género señala como esencial efectuar el análisis de género diferenciado y contextualizado para tomar medidas compensatorias en los distintos campos de acción. Esos paliativos además de atender las necesidades de las mujeres de manera muy especial, también se deben convertir en iniciativas para apoyar a los hombres o personas que no satisfacen a la norma heterosexual.

Debido a que en muchas oportunidades las estructuras sociales tienen repercusiones negativas sobre los modos de valorar la condición de hombres y mujeres, el enfoque de género puede contribuir con una labor formativa que conduzca al equilibrio de fuerzas entre ambos géneros. Para lograrlo es preciso comenzar por reconocer que puede existir discriminación hacia todos los roles de género y que es una necesidad combatirla. Tarea en la cual la ciencia es el mejor aliado ya que permite recoger datos confiables que evidencian cómo varían las dimensiones de las relaciones de género.

Ante el aumento de las desigualdades, es inútil continuar intentando promocionar a la mujer, o crear pequeñas cuotas de poder, pues ello sólo logra incorporar algún cambio superficial en la jerarquía entre los sexos. Una estrategia verdaderamente valiosa sería neutralizar el dualismo y la polarización entre lo femenino y lo masculino, para lo que se requiere potenciar la tolerancia y la igualdad de derechos. De modo similar, es urgente incluir dentro de esta visión a otras categorías como la orientación sexual y la pertenencia a grupos étnicos.

Por su parte, la transversalización del enfoque de género se relacionó con agendas de desarrollo y políticas feministas esto se ha convertido en un aliado de la política de los gobiernos en el mundo. Esta visión ha ganado terreno en muchos ámbitos importantes, sumando defensores que persiguen la equidad de género, para lo que es necesario lograr que el estudio de las relaciones entre los sexos se aborde desde la planificación hasta la evaluación de logros.

Como se busca que el enfoque de género permee todas las organizaciones que luchan por su misma causa, ésta debe convertirse en un complemento que aglutine todos los esfuerzos. También es vital la compilación y la lectura de los datos existentes sobre la relación entre los géneros, de lo que surgirán acciones de ejecución, adaptables a las exigencias de cada sector.

Un objetivo fundamental del enfoque de género es que sus acciones incluyan a mujeres y hombres, debido a que el género es fundamental y repercute en todos los sectores de la sociedad: gestión de recursos humanos, desarrollo organizacional de organismos e instituciones, cooperación para el desarrollo de los países. Asimismo, la percepción del género como actividad transversal, sustituyó las medidas tradicionales que buscaban visibilizar a la mujer, dando paso a una estrategia en doble vía que hace posible superar las iniciativas y conceptos aislados para propiciar una mirada integral en la que cabe la igualdad entre hombres y mujeres. Para

esto se requiere que los activistas cumplan un papel más enérgico y protagónico en ámbitos claves de la economía, de la sociedad y de la política.

### **Identidad de género**

Este aspecto es definido por otro presupuesto teórico de la teoría de género: “la subjetividad como producto y como proceso reproductor del género” (Molina, 2010, p. 9). Esto significa que la subjetividad individual social produce y reproduce el género como elemento cultural y simbólico de la sociedad. Por lo tanto se concibe como virginidad de la mujer, roles, matrimonio, por ejemplo, es producto de la relación que se establece con la sociedad y con las instituciones, repercute así en la definición de la personalidad y por ende en la subjetividad.

Entonces, se adquiere la identidad de género y sexual como resultado del enriquecimiento progresivo de las experiencias en los contextos sociales, surge la subjetividad, producto de la función mediatizadora grupal o individual de la vida, de donde se debe inferir que los humanos son un producto del género.

Sostiene Molina, (2010) que la subjetividad como producto y como proceso reproductor del género está integrado por dos elementos: biológico y social. Con respecto al primero alude a la marca que transmite el sexo biológico: hembras, machos, esto incide en el desarrollo subjetivo para determinar lo esperado. Mientras que lo social apunta hacia el sistema de ideas compartidas, es un referente de interpretación de los sucesos, que involucra la incorporación de los nuevos saberes

De manera que la identidad de género se construye como proceso y producto de la representación social, entonces, simultáneamente, tanto lo subjetivo (origen interno) como lo social (origen externo) repercute en la definición de esa identidad. Esta se presenta como “un sistema de codificación que autorreferencia al sujeto, es la síntesis de un proceso por el

que las personas establecen la diferencia entre el yo y la alteridad o los otros individuos, en lo que la diferencia sexual es fundamental” (Molina, 2010, p. 10)

Pero esta conceptualización de identidad amerita establecer una importante precisión, pues alude a aspectos referidos al sexo y al género. Si se trata del sexo, hay una definición de identidad a partir de la elaboración cognitiva que implica tomar consciencia de la propia imagen corporal, del sexo biológico, generando autoperibirse y comprenderse como integrante de un sexo determinado, es una autoclasificación alimentada por aquellos elementos que la historia de la especie ha adjudicado culturalmente a la categoría de mujer u hombre.

Hecho tan cierto que existen reportes en los que personas genéticamente femeninas fueron socializadas como niñas o niños y asumieron la identidad sexual asignada, esto permite en unos casos correspondió a la identidad biológica, pero en otros no fue así. De aquí se deduce que “lo determinante en la identidad sexual no es el sexo biológico sino el hecho de ser socializado/a, desde el nacimiento o antes, como perteneciente a uno u otro sexo” (Facio y Frías, 1999, p. 11).

En cuanto al género es un producto de la evolución que facilita interiorizar pautas culturales relativas al “dimorfismo sexual” para configurar el mundo psicológico del individuo que le indica que es hombre o mujer, trayendo consigo comportamientos sociales y psicológicos propios de la masculinidad o feminidad. De donde surge que ambas dimensiones generan un rol social como pauta estructurada de comportamiento que determina el tipo de posición que un individuo asume en determinado contexto social. De modo que nuevamente aparece una diferenciación relativa a si se cumple un rol sexual o un rol de género.

Hace entonces necesario destacar que el rol de género involucra un conglomerado de comportamientos y de valores, acuñados socialmente, que imprimen la definición del rol social atribuido a la mujer o al hombre. Son

papeles sociales asignados a partir del sexo biológico, pero tamizados por los valores, las características y las cualidades que el momento histórico-social les atribuye, en razón de la misma socialización diferencial depende en mayor medida de las definiciones sociales que de los rasgos personales de cada género.

Ejemplo de esto, es lo concebido como la división del trabajo, especializada para cada género y de donde surge que hay oficios sólo para mujeres y otros que no son femeninos, así como no es de hombres cumplir ciertas tareas domésticas. De modo similar, la distribución de los bienes económicos favorece a un género y pone en desventaja al otro.

### **Estereotipos de género (roles)**

Para definir los estereotipos es necesario ubicarse en la manera como la cultura construye y estructura la diferencia sexual entre los individuos, determina así su comportamiento ya que les adjudica características y significados a sus acciones, porque ambos sexos desempeñan funciones puntuales que son asignadas socialmente. De este modo las mujeres, generalmente, cumplirán el rol reproductivo: madres, amas de casa, enfermeras, mientras que para los hombres están reservadas las funciones productivas: jefes, políticos, empresarios.

Entonces, las acepciones de feminidad y masculinidad decidirán las oportunidades, el comportamiento, las relaciones, valoración y el tipo de interacción entre ambos géneros, los cuales son el resultado de las construcciones socioculturales que sostienen la sociedad, por esto son variables de un grupo cultural a otro y de un momento histórico a otro. Afirma Lamas, (2002) que la dicotomía masculino-femenino, genera estereotipos, comúnmente rígidos, que condicionan o limitan las potencialidades humanas al reprimir o estimular comportamientos ajustados a la adecuación al género y que han sido atribuidos socialmente.

Sin duda que las diferencias anatómicas entre los sexos incide en la creencia de que sus aptitudes, actitudes y potencialidades son distintas, siendo utilizado por la sociedad para asignarles actividades diferenciadas, dando origen a los estereotipos y a la división sexual del trabajo.

Las actividades, los rasgos, los roles, las características atribuidos a cada género permite elaborar los estereotipos, definidos como “creencias generales acerca del sexo, que se asocian a los roles, características psicológicas y conductas que describen a hombres y mujeres” (Velandia y Rozo, 2009, p. 22). Mientras que Eagly y Karau, (2002) definen los estereotipos como “factores decisivos en la división de las personas en categorías, es un proceso que se activa fácilmente y el proceso de codificación favorece la información que sea consistente con el estereotipo de género” (p. 28). Por tal motivo, la influencia de estos estereotipos sociales repercuten en la asignación de roles a los miembros de una comunidad condicionando a veces de manera negativa el desempeño de los géneros.

En otro orden de ideas, se hace necesario entender la construcción social sobre el término género, en algunas sociedades está condicionado por estereotipos poco técnicos y se dejan llevar por la cultura del escenario donde se considera. Sin embargo, para Beriain, (2001) “...género puede definirse como el conjunto de creencias, rasgos personales, actitudes, sentimientos, valores, conductas y actividades que diferencian a hombres y mujeres a través de un proceso de construcción social...” (p. 159).

De modo que la construcción de esa visión no es individual, ni consciente, es el resultado de la herencia recibida en la familia y de los distintos espacios de interacción, se delinea desde el nacimiento, momento a partir del cual se potencian algunas habilidades y características según el sexo, así como se reprimen otras. De ahí que el entorno construya relaciones diferenciadas para mujeres y hombres, dando paso a la discriminación de género. El permanente intercambio social va aportando nueva información

que permite corroborar o cuestionar las concepciones acerca de lo catalogado como femenino o masculino.

Sin duda, que esta elaboración cultural tiene incidencia en la valoración de los estereotipos, en cómo esa valoración impacta a mujeres y hombres, en cuáles estereotipos prevalecen. También es muy cierto que tradicionalmente el espacio público masculino ha sido privilegiado porque su hacer se relaciona con la producción y la política, definiéndose las estructuras socioeconómicas de la sociedad. Mientras que las mujeres son restringidas al espacio privado de la casa para relacionarse con lo doméstico y con la familia. Es una muestra de cómo el “sistema dominante naturaliza las relaciones sociales” (Instituto Nacional de las Mujeres INMUJERES, 2004, p. 2).

Asimismo, resulta más probable que las mujeres que no respondan a sus roles sean censuradas por no acatar las indicaciones sociales, por ejemplo las mujeres profesionales, que ocupan su mayor tiempo fuera del hogar, se les cataloga como competentes, pero a su vez son vistas como insensibles. De esta manera, se puede explicar por “la relativa estabilidad y poca flexibilidad de la variable género” (Velandia y Rozo, 2009, p. 24), pues aunque se aporten datos que hablan de una mujer ejecutiva competente profesionalmente y efectiva en su rol de madre, lo que pudiera ir contra el estereotipo aceptado; pero el costo de procesar la nueva información en lugar de cambiar por completo el estereotipo, genera una nueva subcategoría que conlleva a que la mujer que se sale del estereotipo sea discriminada o juzgada como distinta del resto.

Sostiene INMUJERES, (Ob. Cit.) que los índices de segregación ocupacional por sexo mantienen la tendencia a que mujeres y hombres cumplan ocupaciones diferentes, en razón de esto se puede afirmar que la segregación por sexo ratifica su construcción social, asignando ocupaciones y empleos que profundizan la diferenciación entre los géneros. Este planteamiento es tan cierto, que en determinada sociedad se puede

considerar una actividad propia de los hombres, en otra puede ser asumida como una función femenina.

Sin embargo, es importante puntualizar que aunque se ha avanzado en flexibilizar las posiciones tradicionalistas que han originado estereotipos que pudieran catalogarse de discriminatorios; aún no se ve como natural que una mujer cumpla funciones como chofer, ni que un hombre trabaje en una guardería, de modo que la condición de sexo puede limitar las oportunidades de desempeño y coartar el desarrollo profesional de ambos géneros, aunque en la mayoría de los casos, sale desfavorecida la mujer, hecho que retrasa alcanzar la equidad de género.

Contradictoriamente son las mujeres y los hombres quienes reproducen a diario los prejuicios heredados sobre cuál estereotipo corresponde a quién; mientras que a los hombres se les limita la expresión de su sensibilidad, a las mujeres se les obstaculizan sus derechos educativos, laborales y económicos.

Finalmente, es importante señalar que es urgente una transformación de paradigmas ya que si el cambio a nivel individual es complejo porque implica asumir posturas y acciones distintas ante una nueva visión de la realidad social, lo es mucho más en el contexto institucional, laboral, educativo, en las relaciones familiares y de pareja, porque ello supone además del cambio individual una transformación del ideario colectivo.

La sociedad enfrenta un gran reto en la erradicación de los estereotipos de género, por eso quienes tienen esa responsabilidad deben impulsar políticas públicas y acciones como el desarrollo de proyectos y programas que formen y eduquen para enrumbar a la sociedad hacia la tan necesaria equidad de género.

### **Relaciones sociales de género en entornos laborales**

Sin duda que la incorporación de la mujer al campo laboral, originada por razones tanto económicas como culturales, ha traído cambios en la vida

social y en las instituciones, asimismo ha modificado las representaciones sobre la división sexual del trabajo.

Las razones económicas que explican la irrupción de la mujer en el campo laboral tienen que ver con la crisis del empleo marcada por la insuficiente cantidad de posibilidades de trabajo y salarios bajos, hecho que obligó a todos los miembros de la familia a buscar otros ingresos para compensar la pérdida económica que sufría el proveedor mayor. Entonces, cambiaron las trayectorias laborales de las mujeres que hasta el momento dependían de ciclos vitales como el nacimiento de los hijos, la edad, conformación de la familia, entre otros.

Es un hecho que la aparición del movimiento feminista explica los factores culturales que introdujeron a la mujer en los espacios laborales, son los cuestionamientos hechos sobre la situación social de la mujer los que conducen a “reflexionar acerca de las prescripciones del rol diferenciados para mujeres y hombres y propone transformaciones desde la perspectiva de los valores democráticos de libertad, igualdad y solidaridad (Pérez y Butticé, 2004, p. 1).

De modo que las mujeres no sólo incursionan en el mercado laboral para responder a exigencias económicas que pudieran calificarse de coyunturales, sino que su aspiración de alcanzar independencia económica y autonomía personal consolida nuevos procesos de relación social. No obstante, la presencia masiva de la mujer en el mercado de trabajo no ha garantizado cambios sustanciales en las prescripciones culturales de género, lo que la obliga a responder con eficiencia y simultáneamente, a las exigencias que se le plantean en el espacio laboral público y en el doméstico privado.

En general, el mercado laboral se organiza a partir de una estructura ocupacional con sobre representación de hombres concentrada en muchas ocupaciones, mientras que para la mujer hay muy pocas ocupaciones y sus mayores posibilidades de incorporación es en aquellos trabajos considerados

una extensión de las labores domésticas y que son quienes definen culturalmente su rol.

A este panorama, se suma lo planteado por Bourdieu (1979), quien trató de explicar la razón por la cual son pocas las mujeres que logran alcanzar puestos jerárquicos elevados supeditándolas a niveles de poder muy bajos, o pueden ascender de posición, pero de forma muy lenta. Bourdieu lo conceptualizó como el “habitus” proceso de conformación de un sistema simbólico, de adquisición de paradigmas mediante su inculcación práctica, especialmente durante la vida temprana del individuo.

Este “habitus” es autoinducido en casi todos los escenarios sociales, en especial la familia y la escuela, pues son las responsables directas de la formación en los infantes. Esto conlleva a la discriminación por sexo desde edades tempranas a crear patrones conductuales en las mujeres subordinándolas ante los hombres, soslayando los derechos igualitarios de ambos géneros; hecho que condiciona a la mujer sólo a ciertas actividades, en especial las relacionadas con la crianza de los niños y la atención desmedida del esposo

Lo que significa que la incorporación de la mujer al ámbito aboral, se realiza en desventaja pues, en altos porcentajes, las ocupaciones asignadas exigen poca calificación, son temporales y su remuneración es menor que la recibida por los hombres. No cabe duda que esa diferenciación entre los géneros, en los espacios laborales, responde al mantenimiento de representaciones ideológicas discriminatorias.

El campo laboral también es una realidad social donde el enfoque de género requiere se expliquen las relaciones sociales entre hombres y mujeres desde la diferencia, en tanto realidad histórica y cultural. Si el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales sostenidas en las diferencias entre los sexos, debe haber una serie de acuerdos como resultado de procesos de enseñanza y aprendizaje; asimismo, la categoría

género involucra formas primarias de percibir las relaciones significantes del poder.

Las relaciones de género se sostienen en una dialéctica en la que no puede existir un género sin el otro, pero el orden social ha otorgado preeminencia a la figura masculina dando lugar a la división sexual del trabajo, se deriva así la legitimación de una relación de dominación basada en lo biológico, que es aceptada por la mayoría como algo natural y que representa una “construcción social biologizada” (Pérez y Butticé, 2004, p. 3).

Al observar el funcionamiento de las organizaciones, se puede comprobar que “el género como categoría de análisis de la realidad social” (Carrasco, 2004, p. 77), no es considerado para delinear sus políticas, atribuido entonces a “esa construcción social biologizada” que da preeminencia a los valores masculinos, mientras que lo relativo al papel de la mujer se ha desestimado o excluido del discurso organizacional.

Esto sin duda ha propiciado que la dinámica organizativa gire en torno a lo masculino, dejando de lado la experiencia de la mujer en el trabajo, aspecto que se compone de particularidades muy propias que ameritan la misma atención. Adicionalmente, ambos géneros se vinculan con las organizaciones, a las que dedican mucho tiempo de su vida útil, pues los espacios laborales representan elementos constitutivos y sustanciales de la dinámica social.

Conociendo la complejidad e importancia de las relaciones sociales dentro de las organizaciones, su naturaleza no se puede explicar si no se considera la influencia del género en su estructura. Al respecto es pertinente discutir sobre la presencia de dos visiones en relación con “la igualdad y neutralidad de las organizaciones” (Moreno, 2002, p. 77).

Existe un discurso normativo que se considera el políticamente correcto y otro el de la realidad, significa que aunque las normas establezcan un equilibrio de trato y oportunidades laborales entre ambos géneros, predomina el discurso de la realidad para mostrar aspectos visibles y otros más ocultos

sobre la desigualdad. Problemática en la que los prejuicios y dogmas heredados son reproducidos de manera consciente e inconsciente, esto continúa siendo un obstáculo para alcanzar la igualdad.

Estos aspectos, evidencian que en la cultura y en las políticas organizacionales se generan entornos no inclusivos de las diferencias de su personal laboral, así como no se esconde la inclinación por consolidar grupos esencialmente masculinos, se deriva entonces, en ineficacia y desestimación de potencialidades. Si se trabaja con el criterio de valorar la diversidad y el potencial femenino, la organización debe considerar sus intereses y necesidades, no sólo los empleados deben adaptarse a la empresa, ésta también tiende justarse a las necesidades de su personal. Es lo tanto superar las barreras que crea la discriminación por el género es una prioridad.

Entonces, se hace determinante unir esfuerzos por lograr consolidar “la aplicación de la perspectiva de género y la valoración del potencial ofrecido por la diferencia” (Barberá, 2004, p. 18), su combinación posibilita la reorganización de las políticas organizacionales para crear espacios donde el potencial femenino sea aprovechado en igualdad de condiciones, sus principios son:

1. Considera a los individuos como personas en su totalidad (con sus habilidades, aspiraciones y necesidades).
2. Se compromete con la democracia y el consenso de todos los miembros de una organización o institución.
3. Es una herramienta para lograr la justicia social.
4. Se basa en la valoración y el respeto por la diversidad. Hombres y mujeres no son homogéneos sino que forman parte de grupos diferentes formados por individuos con diversidad de perspectivas, valores, intereses y competencias que pueden y deben enriquecer la sociedad y las organizaciones (p. 41).

De manera que la implementación de esos principios que constituyen estrategias de diversidad de género, representan una posibilidad real de gestar transformaciones en los valores, políticas y actitudes para lograr la eliminación de la segregación laboral.

De acuerdo con Barberá, (Ob. Cit.), los postulados en los que se asienta esta visión son la justicia de la igualdad y la valoración de la variabilidad individual e intergrupal, esto quiere decir que los ciudadanos tienen los mismos derechos ante la ley, por consiguiente, no deben ser discriminados, de lo cual se desprendió que era necesario tratar a todas las personas por igual, generando los mismos efectos en los individuos. Sin embargo, una vez aplicada esa metodología se comprobó que no era la más idónea porque todas las personas son diferentes en actitud, preferencia sexual, potencialidades, creencias, grupo sexual asignado, visiones, entre otros aspectos. Ese trato, intentando actuar de forma idéntica en todos los casos, más bien generó injusticia social.

Resulta muy valioso entender que las personas son simultáneamente únicas y diversas, no habiendo cabida para el pensamiento único, ni las conductas idénticas, ni perfiles de trabajo iguales. Esa variabilidad tanto individual como grupal alimenta el principio de la diversidad, si éste se aplica al campo laboral, es válido reconocer que no existe una manera única de trabajar, sino muchas variantes que pueden resultar innovadoras y complementarias, beneficiando así la institución. Es decir, que en medio del espacio para la igualdad de oportunidades, tiene que existir la posibilidad de acoger las diferencias.

Aunque se han implementado algunas medidas que han traído beneficios sociales para las mujeres, el valor agregado de la diversidad de género es que parte no de los derechos que tienen las mujeres sino de sus potencialidades y habilidades con las que pueden transformar sus entornos laborales. No se trata de reivindicar derechos para sí, sino que es la sociedad quien no debe prescindir de sus aportes.

Se persigue una meta que trasciende porque el fin no es que las mujeres se integren a las organizaciones en igualdad de condiciones, sino que se reestructuren sus bases para que den cabida a todas las personas y se valoren los estilos laborales propios del género femenino.

Resalta entonces, que aun a pesar de las barreras laborales, los movimientos que reivindican la condición femenina en los mercados empresariales han dado paso a un cambio radical en la trayectoria social impuesta a las mujeres, así como han permitido transformar sus prácticas cotidianas y las representaciones ideológicas predominantes sobre las relaciones entre los géneros.

### **Diferencias entre mujeres y hombres al ejercer el liderazgo**

Como lo plantea Cuadrado (2001), resulta importante precisar algunos aspectos inherentes a la controversia relativa a la existencia o no de diferencias entre hombres y mujeres en el ejercicio del liderazgo. Diversos estudios se inclinan por establecer que la asunción, por parte de algunas mujeres, de liderazgos menos aventajados que los evidenciados por los hombres, es una excusa para justificar su baja participación en esos espacios laborales. En este contexto es relevante comentar el trabajo de Cuadrado, (Ob. Cit.) que persiguió indagar si los hombres y mujeres líderes perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo.

Los resultados reportaron que aunque ambos géneros no consideran que lideren de modo muy distinto, los datos que hablan acerca de las relaciones halladas entre los estilos de liderazgo que representan resultados exitosos para la empresa, son diferentes atendiendo al sexo. En consecuencia, recomiendan tomar en cuenta en estudios futuros las variables psicosociales como valores o expectativas.

De modo que esta autora señala que producto de sus investigaciones sólo ocasionalmente aparecen diferencias de liderazgo entre mujeres y hombres y cuando existen esas diferencias son muy pocas. Entonces, es factible establecer que no son las diferencias de tipos de liderazgo las que influyen en el poco acceso de las mujeres a los cargos directivos, por tal motivo amerita abordar otras posibles causas.

Al respecto sostiene Muduante, (2003) que “no se trata de analizar las diferencias entre hombres y mujeres, sino precisamente abordar las similitudes entre las conductas de hombres y mujeres y analizar las diferencias que se dan en su tratamiento” (p. 2). Como ya se aclaró previamente, los modelos predominantes para el ejercicio de la función directiva han sido desarrollados por los hombres. Debido a la presión social, las mujeres, en general, han tenido que adecuarse a esos modelos impuestos.

Interesarse por estudiar esas diferencias de liderazgo en la función directiva, facilitaría la determinación de modelos propios que contribuirían al desarrollo personal y de la gerencia educativa. Sobre este aspecto es pertinente referir los aportes de Cuadrado, (Ob. Cit.) quien impulsa posturas que caracterizan el liderazgo femenino en oposición al liderazgo masculino y en sus iniciales acercamientos define al primero como cooperador e igualitario en oposición a lo competitivo y jerarquizador que identifica al segundo tipo de liderazgo.

En este sentido, es pertinente referir a Díez et al. (2004), quien establece que los rasgos que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

1. Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuador y mediador, con una actitud más receptiva.
2. Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
3. Ejercicio del liderazgo más firme y constante.
4. Ser más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
5. Ser más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.
6. Desarrollar políticas de cooperación y participación.
7. Potenciar relaciones interpersonales.
8. Tener disponibilidad para el cambio.

9. Crear un clima de colegialidad y gestión colaborativa con el profesorado.
10. Construir redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a compartir los recursos.
11. Preocuparse por el abuso del poder y utilizar la coacción como último recurso.
12. Potenciar el «aprender con los demás».
13. Mostrar clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
14. Tener habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.
15. Desarrollar políticas de cuidado y apoyo mutuo,
16. Prestar una mayor atención a los sentimientos y hacer uso de una «inteligencia emocional» más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

Por su parte, Carrasco, (Ob. Cit.) considera: la manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres permite formular la tesis de que las mujeres tienen un estilo de dirección diferente caracterizado por: énfasis en las personas y los procesos liderazgo como responsabilidad de todos constitución de estructuras menos burocratizadas, priorizando las relaciones sociales y el sentido de comunidad capacidad para activar conexiones con las personas y el "aprender con los demás" "dejar hacer" potenciando profesionalmente a los colectivos a través de sus propios conocimientos e ideas participación y diálogo como procesos educativos clara preferencia por los enfoques cooperativos y consultivos, estilo colaborativo, compartido y no competitivo, así como un especial énfasis en los procesos democráticos para lograr el desarrollo de políticas del cuidado y apoyo mutuo.

Otras perspectivas al respecto, han adjudicado el poco protagonismo de las mujeres en la gerencia a los estereotipos de género, a la construcción social del sexo. Los datos de Schein, (2001) evidenciaron que tanto hombres como mujeres en ejercicio de cargos directivos, tenían la creencia de que el

éxito en esos puestos se relacionaba en mayor medida con las características masculinas, razón que desfavorecen a las mujeres en lo relativo a promocionarlas o formarlas para ocupar esos cargos directivos. Aunque en los años más recientes se legisle y se impulsen algunos proyectos que buscan superar los obstáculos que impiden a las mujeres alcanzar puestos de mando, es inaplazable promover las medidas necesarias para lograr un cambio de actitudes que rompan con los estereotipos tradicionales.

Lo indicado por Muduante, (Ob. Cit.) sobre esta disyuntiva podría aclararse si se planteara el estudio de las diferencias entre las mujeres, aceptando que existe una naturaleza esencialmente femenina, para esto se debe recuperar la visión esencialista (Gilligan, 1982), que da relevancia al hecho de que la condición de mujeres está determinada por algo esencialmente femenino que contrasta con la naturaleza masculina.

Por lo tanto, se da cabida a una perspectiva que revaloriza las diferencias considerándolas no como excusas para la discriminación, sino como fuente de experiencias particulares que relaciona a las mujeres y las identifica como diferentes a los hombres. Asimismo, es pertinente difundir la postura de la multiplicidad (Wolf, 1993), que plantea la diversidad de las mujeres, hecho que les otorga una naturaleza esencial, en razón sus rasgos como la clase social, la etnia o la raza son aspectos mucho más importantes al momento de describir su conducta que el género.

Finalmente, se debe puntualizar que aunque no existan diferencias muy marcadas entre el liderazgo de mujeres y hombres, es necesario tener en cuenta que en los entornos sociales predominan prejuicios muy arraigados sobre el género, que inciden en la manera como son valoradas y como se autovaloran las mujeres. En consecuencia, lo más importante es que en la medida en que ambos géneros se definan en términos de sus profesiones, de sus convicciones, de sus roles y valores, podrán avanzar, impidiendo que

los constructos sociales feminidad o masculinidad sean quienes establecen las diferencias.

### **La mujer y su rol en las Instituciones Educativas**

De modo especial, en las instituciones educativas adquiere una gran importancia las dinámicas interaccionales debido a su realidad compleja, por lo que las características individuales y los roles cumplidos dan sentido a esos procesos interaccionales. De acuerdo con Carrasco, (Ob. Cit.) “la profesión de maestro/a ha sido ejercida casi en un cien por cien por mujeres (hoy hablamos del 70% en los primeros niveles)” (p. 78). De manera que la enseñanza, tradicionalmente, se ha catalogado de feminizada, quizá porque los estereotipos han pautado que, de modo natural, las mujeres cumplen un buen papel como cuidadoras, así como se cree que las actitudes maternas favorecen la incorporación del niño al proceso de escolarización.

Asimismo, esa visión no sólo se sustenta en las cualidades requeridas a una maestra, sino que además, las funciones educativas se han valorado como la continuidad de las tareas domésticas, en consecuencia, la labor de la maestra se ha ubicado en la calificación de las semi-profesiones, para las que no se exigen conocimientos muy especializados, ni largos períodos de formación, esto indica que el campo laboral femenino continúa restringido por la escasa igualdad de género y sin grandes promesas de cambio con respecto a la dominación y exclusión de la mujer de los contextos públicos.

No obstante, la feminización de la enseñanza, más acentuada en las primeras etapas educativas que en las universitarias, se continúa experimentando, en unos países más que en otros, la marginación de la mujer; de manera especial en la ocupación de los puestos de poder (gerencia). Aún falta salvar muchos obstáculos para afirmar que la educación se ha feminizado porque como los valores, las directrices, y los modelos a seguir todavía son pautados por una mayoría masculina, “las mujeres enseñan y los hombres mandan y dirigen, lo que genera una división según

los sexos en la escuela, lo que lleva a hablar de una división del trabajo en la enseñanza” (Strober y Tyack, 1980, p.25).

### **Dimensiones que intervienen en la construcción del género**

De acuerdo con Crawford, (2006) en la construcción del género intervienen tres planos: sociocultural, relacional y personal. En lo que respecta al primero está integrado por el sistema de organización social, que a su vez contiene costumbres, valores, leyes y tradiciones. Por su parte el plano relacional se integra por los modelos de relación entre mujeres y hombres que involucra discursos, roles y prácticas. Por último, el plano personal comprende las actitudes personales y los roles, éste contiene estereotipos, fantasías y creencias.

Partiendo de la premisa, que el género es un hecho que parte de una construcción social que está centrado en la formación que reciben las personas del entorno se asume lo afirmado por Rocha, (2009) “los individuos aprenden a ser masculinos o femeninos través de la comunicación y la observación ya que imitan a sus compañeros, padres, vecinos y los medios de comunicación como la televisión, entre otros” (p. 254). En el entendido de que estos planos son producto de una perenne interacción con el ambiente, se asumirán como enfoque orientador de este estudio, por cuanto permite tomar de cada uno de los planos referidos, los aspectos que se consideran son los adecuados para la interpretación de la categoría género.

### **Actitudes, creencias, comportamientos, conductas**

El aprendizaje social permite la relación con modelos normativos, valorativos y comportamentales que convergen en la definición de la personalidad. Es un proceso en el que se induce al individuo a participar en la dialéctica de la sociedad para llevarlo a descubrir la realidad cultural y su identidad personal. De manera que el yo individual se elabora partir de imágenes construidas como producto de las interacciones cotidianas, en

esas respuestas, provenientes de los otros, se construye la propia imagen, hay una socialización que da paso al desempeño de los roles sociales.

Es un hecho que la cultura se sustenta en brechas sociales o sexuales, caracterizadas por las diferencias de género, estatus o económicas. La dinámica de la dimensión subjetiva (Bourdieu, 1998) valida los preceptos culturales; entonces, valores, creencias, actitudes, hábitos y normas abandonan la naturalidad para adquirir la impronta de la socialización, se da paso al “universo cultural legítimo” (Pacheco, Rodríguez y García, 2013, p. 19). Representa una dinámica que funciona como un sistema relativamente cerrado, escasamente permeable a cambios o alteraciones pues las disposiciones culturales le han otorgado su propio sello.

En consecuencia, la categoría género se asume como un constructo que involucra actitudes, creencias, comportamientos, hábitos, conductas y roles, estructurando las relaciones interpersonales y haciéndose fundamental en la interacción social. Esos aspectos que involucran valoraciones generan una diversidad de concepciones acerca de las relaciones y de la sexualidad.

La sexualidad humana está determinada por los conocimientos y valores que la sociedad transmite y que además responden a sus costumbres y creencias, pero simultáneamente, cada ser vive de modo distinto esa experiencia tan particular, de acuerdo con sus capacidades para entender, cuestionar o valorar el entorno que le circunda.

En lo concerniente a las actitudes que dependen de las costumbres y de las prácticas personales, constituyen un aspecto de gran importancia para comprender el aprendizaje de la cultura de género y los procesos de socialización. Para entender el término actitud es necesario tener claro que el concepto de interiorización alude a la transferencia de lo social a lo individual mediante la apropiación de la cultura; por su parte, la exteriorización refiere a la creación y cambios culturales. Ese legado cultural es legitimado o rechazado por las personas, lo cual depende de la actitud que se asume ante los valores sociales y esencialmente, ante el papel social que esos valores

asignan a las individualidades. Entonces, surgen las identidades culturales (Castells,1998, p. 28), que representan modos de relación con la cultura y valoración de la misma, pudiendo surgir una identidad legitimadora que asume la cultura dominante como base de identidad particular, pero también se pueden presentar las identidades que rechazan la lógica dominante, o las que tienden a la transformación del entorno cultural.

Los cambios sociales son el resultado de importantes esfuerzos que involucran leyes y políticas gubernamentales para influenciar en los valores y modificar las actitudes, por ejemplo de las relaciones de género; “surgen nuevas definiciones culturales a través de un proceso donde ciertos segmentos de la sociedad propugnan cambios y dan ejemplos, mientras que otros segmentos se resisten” (Asociación Canadiense de Desarrollo Internacional ACDI, 2001, p. 3).

En cuanto las realidades culturales y la igualdad de género, la ACDI (Ob. Cit.), plantea la necesidad de adoptar actitudes como:

Adherencia a los valores propugnados por la comunidad internacional con respecto a la igualdad y los derechos de la mujer

Reconocimiento de que toda sociedad tiene puntos de vista e intereses diferentes en cuanto a las relaciones de género.

Reconocimiento que los actores externos no deben decidir sobre los aspectos de la cultura y la tradición que deben protegerse (p. 8).

Las expectativas sociales generadas por las actitudes, creencias, costumbres y normas son el origen de muchas prácticas que hacen daño a ambos géneros, y que en la actualidad a nivel cultural han creado un abismo entre los géneros aletargando esa paridad que existe en la realidad en atención de los roles que pueden desempeñar ambos, sin embargo aun habiendo orientaciones internacionales de la igualdad de deberes y derechos la actitudes desdican de esta premisa, por tal motivo, se hace imperativo posesionarse de una actitud que permitan alcanzar lo propuesto por

Fernández, (2102) quien resaltó la importancia de “cambiar actitudes y roles que conduzcan a la corresponsabilidad de hombres y mujeres“ (p. 100).

Se entiende entonces, que la actitud hacia el género femenino es de rezago en atención a sus pares masculinos, estudios evidencian una nefasta actitud hacia la promoción de mujeres en cargos directivos, así lo conforma los hallazgos de Berthoin e Izraeli, (1993) y Schein, (1994) según estos autores, “la función directiva es observada como algo ‘masculino’, entonces, en igualdad de condiciones, un candidato masculino aparece más calificado que uno femenino” (p. 52).

Esta realidad, limita el acceso de las mujeres a cargos directivos y promueve un clima organizacional contrario, sin embargo muchas mujeres han hecho frente a esta realidad y están cambiando la actitud hacia a su propio género y han alcanzado altos cargos y responsabilidades que en otrora eran exclusivas de los hombres, tal como lo afirma Norris, (1986) quien determino que “puede demostrarse el carácter más progresista de las mujeres frente a los hombres” (p. 18).

González, (2010) menciona que las actitudes:

Están conformadas por las emociones, pensamientos y comportamientos: El componente cognitivo, constituido por ideas o información que se tiene acerca del objeto; el afectivo referido a los sentimientos y emociones que el objeto de actitud despierta en la persona, y el conductual que indica el comportamiento del individuo respecto al objeto (p. 3).

Estas afirmaciones, destacan la relevancia de las actitudes en materia de construcción del género, puesto que direccionan las emociones y comportamientos para con los otros, pues al tener actitudes a favor o en contra del género, condiciona tu comportamiento, seguramente el aspecto cognitivo y conductual estará direccionado por estas actitudes.

En este sentido Petty y Wegener, (citado en Briñol, Becerra, y Sierra 2002) definen las actitudes como “evaluaciones generales que las personas realizan sobre lo favorable o desfavorable que resultan las personas y los objetos de su entorno. Así, tanto hombres como mujeres toman actitudes

frente su género de acuerdo a su entorno” (p. 771). Subraya la cita, el aspecto valorativo de la actitud hacia determinada situación o hecho, esto hace que se acepte o rechace cualquier contexto, genera entonces una forma de actuar entre hombres y mujeres frente a sus semejantes, que depende en gran medida del entorno en el que se desenvuelve; esto en concordancia con lo señalado por González y Cabrera, (2015) quienes afirmaron que “no es el sexo biológico la base de la diferenciación entre hombres y mujeres, sino el proceso de aprendizaje que se da entre los individuos y el desarrollo de su sexualidad” (p. 341).

Al hablar de creencias características de los grupos humanos en relación al género, se consideran aspectos muy relevantes en atención a la construcción del mismo, pues son de gran importancia en atención al efecto que generan según el dogma que se tenga por algo o alguien, según Bandura, (1997) “las creencias influyen, entre otras cosas, en el modo en que las personas piensan, sienten, se motivan y actúan” (p. 20). La existencia de estas creencias direcciona el accionar de las personas en atención a lo que creen y piensan, hecho que los motiva de alguna manera y promueve en ellos una forma de actuar específica.

Las creencias entonces supeditan el accionar de las personas, en relación a esto, existen opiniones que destacan una diferenciación entre los géneros masculino y femenino, tal como lo afirman Sarrió y otros, (2002) “la creencia compartida de que las mujeres pueden desempeñar unos trabajos y no otros...ellas pueden llegar a creerse que no sirven para ocupar determinados puestos, como los de dirección, con lo cual ponen menos empeño en su promoción profesional” (p. 170).

Relegando así, su desempleo en algunos escenarios empresariales, creencia que está arraigada más en unas culturas que en otras, creando una divergencia en las labores sociales que influyen en la lección de profesiones y hasta en la asignación de funciones en cualquier corporación, según lo confirma los estudios de Agut y Martin, (2007) quienes señalan que:

Las mujeres eligen tradicionalmente profesiones de vocación social, consideradas tradicionalmente femeninas, como la sanidad, la educación, las humanidades o las ciencias sociales, mientras que los chicos muestran mayor diversidad en sus elecciones, y su presencia es masiva en las titulaciones estrechamente vinculadas a lo tecnológico (p. 209).

Estas creencias, han limitado un desarrollo paritario en los diferentes escenarios académicos, profesionales y sociales que tiene ambos géneros, sin embargo en la actualidad se han soslayado muchas de las barreras producto de estas creencias, con la incorporación de la mujer a diferentes esferas que eran según la creencia potestad masculina, pero aún hay mucho camino por recorrer, puesto que se cree a la mujer es sexo débil.

Además existen estudios en los que afirma que los hombres pueden hacer mejor algún trabajo y que las mujeres deben hacer otros propios de la concepción de inferioridad que se atribuye al género femenino, como lo plantea Deaux, (1995) según “la cultura se asume que los hombres poseen rasgos deseables como la decisión o la fortaleza, mientras que los correspondientes a las mujeres, menos deseables, incluyen la pasividad o la sumisión” (p 17).

Para Monjas, (2004) “las creencias se trata de concepciones simples y fijas sobre el comportamiento y trato típico de cada sexo” (p. 9). Al poseer ciertas opiniones en relación, al género se asume como norma esta concepción, por lo que el creer que “los hombres no lloran o que las niñas deben atender la casa y los hijos”, se van internalizando desde muy pequeños, en el contexto familiar y social, tal como lo indica Agut y Martin, (Ob. Cit.) que señalan:

Desde que el bebé nace los padres asumen comportamientos diversos teniendo en cuenta el género: A las niñas se las trata de manera diferente que al varón, con más suavidad y delicadeza. Las madres y padres desde que tienen a sus bebés los condicionan culturalmente, hasta el color de vestido que le ponen es importante para identificarlos como niña o niño (p. 41).

Este proceso cultural promueve la creencia de que los hombres son el sexo fuerte, generando barreras en los quehaceres de cada género, al condicionar actividades para cada uno, sólo atendiendo principios sociales, que desde niños los padres van promoviendo, lo que condiciona de alguna manera la visión ideal en cuanto a paridad de géneros, este aprendizaje en cuanto a dogmas tiene su principal aliento en la familia, así lo afirmó Monjas, (Ob. Cit.) al indicar que “las creencias de los padres y las diferentes expectativas en relación con los roles de género y su conducta son también otra forma de influencia: corregir a -la niña- si está en dificultades; mayor libertad a los niños” (p. 11).

Según González y Cabrera, (Ob. Cit.) indican:

Los efectos que el sistema de creencias en torno a nuestra condición sexuada produce en la conformación de las identidades se ponen de manifiesto no sólo en nuestro psiquismo sino también en el desarrollo de nuestras potencialidades y, en consecuencia, en nuestro bienestar psicológico y social (p. 129).

En la instauración de estas creencias, tiene gran peso la conformación de una identidad sexual, influye en aspectos cognitivos y conductuales, por consiguiente, resalta el valor de la socialización de las personas en los escenarios en los que desde pequeños se desenvuelven, estas creencias son catalizadores para el desarrollo de potencialidades personales que contribuirán con el bienestar del ser humano.

En cuanto a los comportamientos y hábitos, que caracterizan a un grupo cultural, es preciso señalar que los mismos determinan de forma muy coherente y sin contradicciones, cuáles son los modelos de varón y de mujer aceptados socialmente. Esas ideas preconcebidas influyen en la calificación a priori del comportamiento de las personas. En este mismo ámbito se ubican las creencias que son valoraciones particulares y diferenciadas de lo concebido como género, en muchas ocasiones esas creencias pueden traer sufrimiento y discriminación.

En virtud de esto, se crea un estereotipo de hombre que le beneficia en la mayoría de las sociedades, pero los papeles tradicionales de género que les son atribuidos también tiene para ellos repercusiones negativas, por ejemplo tienen que reprimir las emociones, asumir la violencia como recurso para dirimir conflictos, así como independizarse desde muy jóvenes.

Las consecuencias para la mujer son discriminación y exclusión, hecho que repercute de modo determinante en que sea el género femenino el que sufre los mayores índices de pobreza, tiene poco acceso a la educación formal y se desvalorizan sus potencialidades laborales. Asimismo, la expectativa social acerca de que la mujer debe ceder ante la autoridad masculina es el origen de prácticas muy dañinas para su vida sexual, por lo tanto se asume la obligatoriedad del matrimonio a muy temprana edad y se acepta la violencia doméstica.

En atención a los comportamientos, los mismos están centrados por la actitud y creencia que se tenga, pues influyen no sólo en lo cognitivo sino en lo conductual, puesto que al tener internalizado cierta condición en cuanto al género, la persona actuara en concordancia con lo conocido, esto determina entonces las acciones que cada persona hace, para con su identidad, e wn consecuencia el hombre actuara en consecuencia con su aprendizaje, que según los estímulos que tengan se formaran bajo patrones de sumisión o dominio según el género.

Si bien es cierto, se ha logrado muchos alcances para conseguir la equidad de género, queda mucho por hacer pues aún existe una brecha muy marcada en la construcción de esta paridad, tal como lo indican Agut y Martin, (Ob. Cit) quienes señalan que:

Pese a que obviamente existen diferencias entre hombres y mujeres, la magnitud y el alcance de las mismas es mucho menor de lo que sugieren los estereotipos, pero persisten y condicionan el comportamiento tanto de hombres como de mujeres en todas las esferas de la vida, incluida la del trabajo (p. 203).

En consecuencia, el comportamiento de hombres y mujeres estará direccionado por el entorno social en el que está inmerso, desde el momento en que la persona asume esta creencia internalizando el aprendizaje propio, se comportara en atención a las normas culturales que ha asimilado, según Bem, (citado por García, 2005):

Se convierte en el andamio sobre el que se construyen nuestras cogniciones, nuestras evaluaciones y nuestros comportamientos. Desde el momento en que la persona se autoclasifica como miembro de un grupo su interpretación del mundo y de sí mismo va a seguir las directrices del mismo (p. 73).

Partiendo de la premisa que asume la persona, actuara en consecuencia según la concepción social que ha recibido, el adjudicarse cierto esquema social, las personas proceden atendiendo los cánones del grupo con el que se identifican, sea hombre o mujer su acción estará supeditada a la realidad que conoce como norma.

El Programa Nacional de Educación para la Sexualidad y Construcción de Ciudadanía formulado por el Ministerio de Educación Nacional MEN (2008) fundamenta que:

Los comportamientos culturales de género incluyen una variedad de características, relacionadas con estereotipos y prejuicios sobre el valor dado por la cultura a los hombres y las mujeres. Hay una gama enorme de ellos, que comprende desde aspectos explícitos como asignar el color rosado a las mujeres y el azul a los hombres, asumir que los juguetes adecuados para las niñas son diferentes a los de los niños, determinar distintas actividades para mujeres y hombres en su tiempo libre, los roles en la pareja, la familia y la sociedad y el ejercicio del poder (s/p).

En consecuencia, cada persona según el aprendizajes que tenga en relación al género, actuara condicionado por estos patrones sociales, esto cimienta la percepción que tiene y promueve conductas propias para cada género, que en algunos casos aumentan la brecha imaginaria que existe entre los hombres y mujeres, por lo tanto, en la construcción del género, intervienen diferente aspectos enmarcados en la actitudes, creencias comportamientos y conductas, siendo no sólo un proceso psicológico que se

funda en los patrones culturales y sociales en los que está inmersa la persona, adicional a este precepto la información que proviene del entorno es decisiva para la acepción en materia de género.

Finalmente, es importante resaltar que las creencias, costumbres, actitudes, actividades en torno al rol sexual femenino o masculino que identifica a una cultura inciden en las valoraciones del género, no obstante esas diferencias no deberían implicar desigualdad, sin embargo, es una realidad que mujeres y hombres no tienen las mismas posibilidades de disfrutar de las posiciones sociales, recursos y bienes

### **Niveles de la investigación**

La investigación cualitativa plantea como uno de sus principios, que para generar conocimiento se pone en juego la capacidad del sujeto cognoscente, quien aborda el objeto investigativo para lograr establecer precisiones que involucran comprender e interpretar su realidad (Martínez, 2008, p. 48). Lograrlo implica definir, con claridad, una serie de niveles que deben conformar un proceso investigativo cíclico y coherente, estos son: ontológico epistemológico, sociológico, axiológico y metodológico,

De acuerdo con Valles, (2007) el nivel ontológico alude a la forma y naturaleza de la realidad social, de manera que se concibe al gerente educativo como una estructura conformada por variables bio-psico-sociales, que interactúan constantemente. Su accionar individual y grupal en el que intervienen intereses, valores y creencias genera conocimientos relevantes sobre sus visiones del fenómeno relativo a la gerencia educativa de género.

De acuerdo con Munduante, (Ob. Cit) se entiende que el ámbito de la gerencia de género es un área de gran complejidad y conflictividad debido a las desigualdades históricas entre mujeres y hombres, inequidades que afectan, en mayor medida, la posición social de las mujeres y por ende sus derechos laborales, económicos, educativos, entre otros.

Asimismo, se parte de una perspectiva que valora en igualdad de condiciones a mujeres y hombres, por lo tanto, ambos son poseedores de competencias, conocimientos y aptitudes que les dan las mismas opciones para asumir las responsabilidades inherentes al desempeño del rol directivo.

En consecuencia, el acercamiento a las características fundamentales, a su interpretación del ser hombre o mujer, en su rol de gerente educativo, persigue aportar supuestos que expliquen las características de la gerencia de género, con esto se favorecerá una postura que además de contribuir con establecer elementos definitorios sobre la gerencia educativa, también busca hacer visibles las relaciones existentes entre quienes ejercen el liderazgo y el personal docente, para caracterizar los rasgos de la gerencia femenina y masculina; así como al aplicar los principios del enfoque de género abogar por la igualdad, la justicia, el reconocimiento y valoración de las diferencias entre los géneros.

En lo que respecta al nivel epistemológico, es preciso establecer que las teorías que nos permitirán determinar la validez del conocimiento que se aspira construir se integra por los postulados gerenciales (Chiavenato, 2002, p. 78) que abordan el funcionamiento de las instituciones, analizando los procesos que además de permitir plantear metas y estrategias para alcanzar los fines organizacionales, involucra una serie de funciones que garantizan gestar ambientes proactivos de trabajo, así como buscan convertirse en guías para conducir hacia el beneficio colectivo. Dialéctica que adquiere pleno sentido en un ambiente influido por las características de los actores y la cultura organizacional y su clima organizacional (Méndez, 2006, p. 120).

Asimismo, es necesario señalar que la gerencia educativa se posiciona como una herramienta complementaria que facilita relacionar las bondades de la gerencia con la administración educativa, lo cual genera orientaciones pertinentes y actualizadas para favorecer el desempeño de los roles en las distintas instancias que conforman el sistema educativo y especialmente a nivel directivo. Por lo tanto, de acuerdo con Jiménez, (2004) el rol del gerente

adquiere gran importancia ya que su responsabilidad involucra motivar el trabajo y crecimiento en conjunto, donde la innovación y los ajustes demandados deben ser principios de acción que conduzcan a la concreción de los objetivos educativos.

Otro aspecto de especial trascendencia son los enfoques que según Lamas, (Ob. Cit.) estudian el género y sus implicaciones, comprender los papeles sociales que se adjudican a hombres y mujeres a partir de su sexo, sin obviar que ellos dependen de los particulares contextos socioeconómicos, políticos y culturales. Por consiguiente, se desprende la asignación de expectativas, roles, capacidades y pautas de comportamiento a partir de cada sexo.

Entonces, los conceptos de los roles de género también interesan ya que caracterizar y diferenciar las funciones gerenciales que se han asignado a mujeres y hombres en el entorno educativo en estudio es determinante debido a que son ambientes sociales en los cuales existen expectativas diferentes sobre cómo deben gerenciar ambos géneros

Para este estudio es perentorio, incorporar la perspectiva de género (Schüssler, 2007) puesto que permite analizar y explicar las relaciones de poder y subordinación que surgen entre los sexos en los ambientes laborales. Subraya la importancia de incursionar en las complejas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros y simultáneamente indagar en las peculiaridades que adquieren esas relaciones en los entornos laborales, para comprender sus creencias, sentimientos, conductas, rasgos laborales y las actividades que efectúan en pos de alcanzar las metas institucionales.

En cuanto al nivel sociológico, de este trabajo y en lo que a su impacto social se refiere, es de resaltar en primer lugar la relación entre la gerencia y el enfoque de género. Desde el campo gerencial se intenta comprender a las y los gerentes educativos en el contexto organizacional que ha sido delineado por ellos mismos. Es un entorno que evidencia criterios científicos sobre la diferenciación significativa de cómo gerencian ambos sexos

(Barberá, 2004), así como esclarece algunas dimensiones de la vida social que son influenciadas por el género, es decir las relativas al orden institucional y al orden de la identidad y subjetividad.

Ello implica en opinión de Pérez y Butticé, (2004) entender la sociedad a partir de la construcción de las identidades de género que son el resultado de procesos de conflictos y poder, además determinan estereotipos que pueden ser aceptados, rechazados, transformados o actualizados por los involucrados, a partir de lo considerado legítimo en este momento histórico.

El acercamiento a la conceptualización teórica del género y por ende a la manera como se estructuran las identidades de mujeres y hombres, de donde se desprenden las subjetividades colectivas, tiene una importante incidencia en la vida social, lo que esclarece uno de los pilares de la sociedad. A su vez, comprender y valorar las funciones de los directivos repercute en facilitar el logro de los fines sociales de la escuela.

El no menospreciar en los ámbitos laborales la diversidad y riqueza de la experiencia social de las mujeres, así como dar el justo valor en esa misma área a los esfuerzos de los hombres, es ampliar el horizonte hacia la transformación social en la búsqueda e identificación de nuevos valores que garanticen el respeto de los derechos humanos y especialmente la no discriminación por género.

De hecho, reivindicar la condición femenina (Cuadrado, Ob. Cit.), en contextos laborales, favorece transformar sus prácticas cotidianas, así como genera cambios verdaderos en las representaciones ideológicas que han dominado las relaciones entre los géneros. Sin duda que lograr perspectivas que reconcilien posturas antagónicas sobre la concepción del género es fundamental para aprovechar el potencial de mujeres y hombres en la construcción de los objetivos educativos

En lo que respecta al nivel axiológico del estudio, es preciso ubicarlo en el trabajo de coordinar las estructuras organizativas en las instituciones, lo que implica aunar esfuerzos, asignar funciones, consensuar estrategias para

que converjan en un esfuerzo conjunto y direccionado en función de las metas (Pascual, 2005), en un mundo complejo en el que adquiere especial relevancia comprometerse con el acercamiento a alguna particularidad del género y la gerencia educativa, hecho que desde luego reportará una serie de datos importantes que tendrán incidencia en los valores que rigen al grupo social que contextualiza la investigación.

Por lo tanto, es fundamental abordar los valores que rigen los grupos, pues como lo señala García-Leiva, (2005) cada sociedad comprende la diferenciación del género de modo diferente, esto significa concebir distintamente lo femenino y lo masculino, para concretar representaciones específicas sobre el modo como interactúan ambos.

En ese sentido, caracterizar la gerencia femenina y masculina permite esclarecer sobre la posición directiva de mujeres y hombres, en el entorno laboral merideño, en consecuencia hacer aportes para superar las posibles desigualdades que al respecto puedan existir.

Indudablemente que existen asimetrías entre hombres y mujeres, que hay barreras sociales y culturales, relaciones asimétricas que desvalorizan la capacidad productiva e intelectual, especialmente de las mujeres, pero que también en determinadas circunstancias los hombres pueden verse afectados. Así como es notable el predominio de unos valores patriarcales que limitan comprender la verdadera posición de las mujeres en las organizaciones, entonces, es fundamental luchar por transformar los valores que aceptan un universal de mujer y hombre, para abogar por una postura que permita conocer su condición, posición, identidad y buscar la transformación de esas relaciones (Munduate, 2003).

En el mismo sentido, al explorar las realidades laborales impregnadas por el género se acepta un desafío pues las mismas no se asumen como dadas o inmutables, sino que ameritan de un análisis de revisión. Por lo tanto, es necesario comprender sus modos de acompañar el trabajo educativo y la variedad de posiciones que ocupan socialmente, es verlos

desde categorías muy específicas que modelan o especifican su ser masculino o femenino, es identificar los valores que las culturas otorgan a lo femenino y a lo masculino, esto se traduce en un correlato sobre los posicionamientos que asumen los grupos con respecto a la concepción del género.

De manera que la revisión de las creencias, concepciones y actitudes que predominan en el entorno laboral objeto de estudio, involucra luchar por la igualdad en el seno de las organizaciones y contribuir con consolidar unos valores que ofrezcan oportunidades laborales a hombres y mujeres a partir de sus destrezas, capacidades y habilidades y no de los estereotipos que la sociedad les haya impuesto, siendo necesario tener como centro principal a la persona. Ambos pueden tener igual valor y prestigio, excluyendo las nociones de inferioridad y superioridad para inclinarse por la posición de la complementariedad de los sexos.

Es una tarea empeñada en conseguir formas más justas de dirigir y liderar las organizaciones, reconociendo que ambos géneros hacen un aporte sustancial en lo social y en lo económico; además, de que su rol sólo puede estar mediado por su formación y por el acceso que tengan a los recursos y a las condiciones de trabajo idóneas. Finalmente, es conseguir un liderazgo más consensuador, colaborador, participativo y dialogante, en consecuencia, como lo plantea Pérez y Butticé, (Ob. Cit.) es derrumbar la desigualdad del género en las organizaciones y consolidar instituciones que se identifiquen como comunidades democráticas.

Para concluir, es requisito abordar el nivel metodológico que define los procedimientos para investigar la realidad problemática, para tal motivo se asume el paradigma fenomenológico, por lo que nuestro sujeto se interpreta en el contexto de sus conexiones con la vida cultural y social (Rodríguez y otros, 1996), de modo que la realidad social se visiona como una integridad conformada por la red de significados y valores con que los actores estructuran sus espacios, se emplea una perspectiva micro social, donde el

investigador es testigo presencial de los fenómenos y se busca comprender en profundidad el significado de las particularidades de la vida social. De forma tal que lo que “interesa desarrollar es aquello que en las percepciones, sentimientos y acciones de los actores sociales aparece como pertinente y significativo” (Sandoval, 2002, p.32).

Dentro de este paradigma seleccionamos como tipo de investigación la etnometodología para describir desde el punto de vista de los agentes sociales, la forma de ejecutas funciones en las comunidades educativas, donde se da relevancia a las actividades y creencias que permitirán reconstruir las características de la gerencia de género.

De manera que se visualiza el carácter emergente y circular del diseño, por lo que existe una constante interacción entre la recogida y el análisis de los datos, ello supone como técnica de análisis de esa información el empleo de la teoría fundamentada, la cual de acuerdo con Strauss y Corbin (1994), es una metodología de análisis paralela a la recogida de datos para generar una teoría inductiva que da paso a un modelo teórico integrando las categorías para explicar el objeto de estudio. Entonces, es necesario apoyarse en el análisis comparativo constante de las opiniones que los informantes suministran sobre la gerencia de género, para identificar patrones de recurrencia en el discurso y en las relaciones entre esos patrones.

**Cuadro 4.  
Unidad de Análisis**

<b>Categorías</b>	<b>Sub-categorías</b>	<b>Unidad de análisis</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Género</b>	Estereotipo Identidad Creencias Actitudes Comportamientos Conductas Planificación	Directores, docentes y Administrati vos y personal de servicio del Distrito Escolar n°1	Entrevista en profundidad	Guion Semi- estructurado
<b>Gerencia en Educación</b>	Organización Dirección Control Roles gerenciales Percepción		Observación directa	Registro descriptivo
<b>Clima organizacional</b>	Factores organizacionales Comportamiento rganizacional			

## CAPÍTULO III

### PLANTEAMIENTO ONTOLÓGICO Y EPISTEMOLÓGICO

#### Naturaleza de la Investigación

A lo largo de la historia, el hombre, movido por la necesidad de encontrar explicaciones lógicas a los hechos que se acontecen en el mundo natural, ha creado una serie de procedimientos que le permiten conocer los aspectos que se relacionan en cualquier fenómeno, esto apoyado en métodos que le consintiesen de forma lógica la explicación de los hechos, a esta serie de métodos los llamó ciencia; Aristóteles los designó como la *episteme*, y durante el transcurrir de la historia la necesidad de lograr alcanzar el conocimiento científico ha generado diferentes posturas y concepciones, cada una realizada para conseguir con mayor precisión el conocimiento teórico (no práctico), ontológico (no axiológico), y calificadamente verdadero, que le permita al hombre conocer los principios y causas de los hechos.

Para Martínez, (2005) la ciencia es entendida como "el conocimiento logrado por medio de un procedimiento rigurosamente crítico y sistemático" (p. 18). Esta concepción lleva a pensar que se hace necesaria la conversión de los datos naturales por medio de un procedimiento técnico que posea cierto basamento irrefutable; para lo cual el método científico postula sistemáticamente los mecanismos que contribuyen a la adquisición del conocimiento humano.

Pero a lo largo de la historia este método ha sido impactado por las corrientes paradigmáticas del momento; los paradigmas son según Morin, (1982) "principios capaces de producir distinciones, relaciones, oposiciones fundamentales entre nociones, las cuales generan y controlan las teorías y discursos de una comunidad científica" (p. 25). En atención a que existen

diferentes interpretaciones y formas de pensamiento que hacen necesario un abanico amplio pluralista de tendencias teóricas en el que converjan los distintos puntos de vista gnoseológicos de la actualidad.

En atención al paradigma de investigación, este trabajo se enmarcó en el *postpositivista*, el cual es definido por Martínez, (2005) como el “sistema básico de ideas sobre la naturaleza de la realidad y sobre la naturaleza de nuestro conocimiento de ella, que en conjunto, forman una nueva perspectiva general y una visión diferente del mundo” (p. 25). Este paradigma, permite investigar la naturaleza del objeto de estudio desde su centro, para lograr encontrar el sentido real del mismo y el conocimiento que se tiene y así desarrollar las premisas conceptuales y los conceptos emergentes que se buscan en el presente estudio y llegar a comprender la esencia misma de los fenómenos abordados, por ende, se centró el presente trabajo en este paradigma.

Dentro de las escuelas más importantes del paradigma postpositivista, que pretendían el abordaje del estudio del hombre y del hecho social de una manera menos rígida y sin empleo de métodos estrictos utilizados en las ciencias naturales, todo con la premisa de comprender (*Verstehen*) la vida social de los seres racionales, se encuentran la *fenomenología*, la *etnometodología* y el *interaccionismo simbólico*. Cada una de ellas con la clara intención de comprender la acción humana en su mayor esencia.

En relación a los precursores de la escuela fenomenológica se podrían citar a Weber, Schutz y Husserl, quienes son responsables de la sustentación de esta escuela y a quienes les interesó buscar una metodología propia de las ciencias sociales. Para Husserl (citado por Martínez, 2010) la fenomenología “es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre” (p. 137).

También resalta en el paradigma postpositivista la escuela de *interaccionismo simbólico*, una posición filosófica que tiene sus mejores frutos en la década del 60, éste fue promovido por autores como Blumer,

Mead y Denzin; para Blumer (citado por Rojas 2010), el interaccionismo simbólico “tiene como objeto de estudio los procesos de interacción social que se caracterizan por una orientación inmediata y recíproca” (p. 42).

La escuela *etnometodológica* que estuvo promovida por Harold Garfinkel, quien hizo duras críticas a los postulados de Parsons, por colocar el peso de la acción humana en la motivación, Garfinkel “centra su estudio en los modos como consciente o inconscientemente los actores sociales analizan sus circunstancias...le interesa el carácter contextual del entendimiento ordinario, lo metódico no lo motivacional” (Rojas Ob. Cit. p. 19). Esta escuela, resalta la importancia de entender las formas como se realizan las actividades los diferentes actores sociales, ya sea consciente o inconscientemente, revisa lo metódico, los modos en que operacionalizan las funciones cada miembro de un escenario, en el caso especial del estudio la manera en que los directores, hombres o mujeres instrumentan su accionar gerencial y el impacto que tenga este en el ambiente laboral.

### **Enfoque de investigación**

Asimismo, el enfoque de investigación a empleado es el *Cualitativo*; el mismo permitió el análisis en profundidad de los aspectos desarrollados en el presente estudio; dicha metodología según Martínez, (2005) “trata el estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social...” (p. 8). Por consiguiente, este enfoque orientó el estudio del fenómeno seleccionado, de manera integrada y abordando en profundidad las categorías de la investigación (Género, gerencia educativa y clima organizacional), lo que llevó a conocer los diferentes aspectos que influyen en la temática estudiada, y describir las cualidades que hacen al objeto lo que es.

## Método de investigación

Para la presente investigación se consideró el método *etnometodológico*, puesto que el mismo se encarga del estudio del cómo se desarrollan las actividades en cualquier escenario de la dinámica social. Según Garfinkel, (2006) “analiza las actividades cotidianas como métodos que sus miembros usan para hacer que esas actividades sean racionalmente visibles y reportables para todos los efectos prácticos, es decir, explicables” (p. 1). Por consiguiente y en atención a los objetivos que buscó el presente estudio, dicho método fue el más idóneo para lograr los mismos, máxime cuando se pretendía valorar la gerencia educativa desde la perspectiva de género en el sistema escolar merideño.

En consecuencia, se tomó la etnometodología como propicia para develar la realidad del estudio abordado, según lo establecido por Coulon, (1987) quien indicó que la misma “estudia los etnométodos que utilizan cotidianamente los actores, que les permiten vivir juntos incluyendo sus conflictos y lo que rigen las relaciones sociales que la mantienen” (p. 56). Por consiguiente, se pretendió establecer el impacto del ejercicio de las funciones del (la) gerente educativo en el clima organizacional como base para la construcción de categorías que consintieron la comprensión de la gerencia con enfoque de género en el contexto estudiado.

Asimismo, se asumió este método pues admitió abordar en profundidad en los informantes clave, los aspectos metodológicos de la gerencia y producir una imagen real del objeto de estudio, con miras a comprender la dinámica producida en los escenarios educativos investigados, esto supeditado a lo establecido por Gubriwn y Holstein, (citados por Martínez 2010) quienes indicaron que la etnometodología “no se centra en el qué de las realidades humanas cotidianas (qué se hace o deja de hacer), sino en el cómo, es decir, en la modalidad de su ejecución, desenvolvimiento y realización” (p. 122).

## **Diseño y procedimiento de investigación**

### **Diseño**

En la presente investigación el diseño seleccionado fue el De Campo, en relación a este diseño el manual de trabajos de grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL, (2011) indica “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia... Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad” (p. 8). Este diseño se utilizó para el presente estudio puesto que se debía conocer el entorno donde los gerentes realizan la labor gerencial, por eso se hizo imperativo ir al escenario de director (ra) y así registrar en los instrumentos el quehacer diario de ellos.

El diseño de campo, posibilitó conocer de forma vivencial, el desempeño del director (ra) en su escenario educativo, percibir de manera directa la interacción que los diferentes actores del contexto escolar abordado y las diferentes interpretaciones del quehacer diario en el ambiente laboral, aportando informaciones reales del accionar propio de la escuela y cada uno de los miembros, para de esta manera profundizar en los hechos e ir más allá de la visión limitada del informante; este diseño, se apoyó en la aplicación de los instrumentos que sirvieron de base para develar la latencia del fenómeno.

### **Procedimiento**

El procedimiento utilizado para el abordaje de la investigación en el marco del enfoque cualitativo, fueron los momentos que propone la teoría fundamentada, que en opinión Strauss y Corbin, (2002) comprende metodológicamente los siguientes momentos:

**Selección del asunto a investigar.** Este momento puede lograrse de distintas maneras, puesto que influyen en él muchos factores que conllevar a la ejecución de una investigación, para la selección del asunto a investigar cada persona instrumenta mecanismos que comprende desde ideas o vacío en la literatura así como su interés sobre cualquier fenómeno. En consecuencia, la selección del presente trabajo partió de la praxis real del investigador y los ambientes organizacionales en los que ha interactuado, por lo que el tema resultó de verdadero interés personal y profesional.

**Descripción, ordenamiento conceptual y teorización inicial.** Es imperativo el abordaje inicial de la literatura especializada en atención al objeto seleccionado, por tal motivo se revisaron los constructos teóricos de la gerencia, el clima organizacional y el género, como categorías que permitieron conocer la realidad de los axiomas que existen en cada uno de ellos. Este momento, develo el interés que existe por las investigaciones con perspectiva de género, que buscan alcanzar la paridad social que se demanda. Para ello, se describió como interrelacionan los agentes escolares en el contexto escolar y la policromía de relaciones que se generan, luego se efectuó el ordenamiento conceptual reedificando premisas propias de las categorías iniciales y tipificándolas, para determinar las dimensiones y sus propiedades conceptuales, lo que generó una teorización inicial que puntualizo taxativamente el argegnoseológico del estudio.

**Muestreo teórico.** Contando con los preconceptos elaborados en la teorización inicial, se reconstruyo durante el proceso de análisis, revisión, validación y contrastación lo que se tienen aceptado por teoremas y poder develar los conceptos emergentes por la teoría fundamentada, hecho que conllevo a dilucidar en la codificación abierta, codificación axial y codificación selectiva los nuevos puntos de vistas en las categorías abordadas en el estudio.

**Formulación de interrogantes y elaboración de comparaciones.** Como condición en la aplicación de la teoría fundamentada, se debe partir de

las interrogantes vitales, las que son el bajante ontológico que hasta la fecha se tiene sobre el objeto de estudio, para esto, se recolecto información de diferentes fuentes así como la aplicación de los instrumentos en los informantes, que generaron las interrogantes que deban ser respondidas con el proceso investigativo. De igual forma se necesita como principio hacer comparaciones que buscan poder comprender la esencia misma del fenómeno abordado, en el caso particular el impacto en el clima organizacional del ejercicio de las funciones del (la) gerente, lo que forja una nueva visión de la realidad abordada que redimensiona lo encontrado en la muestra teórica.

**Examen microscópico de los datos.** La rigurosidad de este momento aseguro el análisis de las informaciones recolectadas por los diferentes instrumentos aplicado, hecho que genero las categorías emergentes que sustentan los axiomas de la teoría final del presente estudio, este proceso de construcción de categorías consintió la comprensión de la gerencia con enfoque de género en el contexto estudiado. El mismo se realizó, revisando las respuestas de forma puntual y detalladamente cada una de las aseveraciones de los informantes, seleccionando las palabras que describían de forma taxativa las categorías iniciales, no se conformó con una descripción prolija sino por el contrario se alcanzó un análisis conceptual más riguroso.

**Codificación abierta.** Una vez aplicados los instrumentos, se realizó la denominación, descripción y categorización de los datos, en los cuadros elaborados para tal fin, resaltando las informaciones relevantes de cada categoría.

**Codificación axial.** Al conocer la descripción categorial de los datos, se procedió a relacionar y contractar, categorías u subcategorías, con la intención de develar su analogía y comprender los matices que las conforman, lo que se muestra en los cuadros elaborados.

**Codificación selectiva.** Este momento integro las categorías, partiendo del axioma central, la gerencia y el género en el contexto educativo, dicha integración, se convirtió en el catalizador para formular la teoría, apoyándose en las oraciones explicativas de la interrelación realizada.

**Matriz condicional/secuencial.** Durante el proceso investigativo, se recopilaron las premisas de cada categoría, considerando para esto las diferentes perspectivas encontradas en la investigación, fue necesario puntualizar las causa y consecuencias en el clima organizacional por el ejercicio gerencial del director o directora; esto apoyado por los enlaces existentes entre las categorías.

**Teorización final.** Una vez realizados los momentos referidos, se procesó a la elaboración del constructo teórico final, que consintió la comprensión de la gerencia con enfoque de género en el contexto estudiado, que describe los aspectos latentes y no patentes del fenómeno abordado y sus interconexiones.

### **Unidad de Estudio**

La unidad de estudio escogida en la presente investigación, fue el Distrito Escolar N° 1 de la ciudad de Mérida, la misma está enmarcada en el casco urbano y conformada por comunidades híbridas en relación a los niveles sociales y culturales; en ella existen urbanizaciones muy bien constituidas urbanísticamente y en la que hay diferentes instituciones educativas dirigidas por directivos de ambos géneros.

En atención a la unidad de estudio Guber, (2004) establece que es “el ámbito donde se realizará la investigación de campo... remite a un acontecimiento territorial: una extensión de tierra... un ámbito donde se concentra un grupo humano... o una institución con correlato especial circunscripto o disperso” (p. 107). Según datos de la Zona Educativa del estado Mérida esta unidad de estudio está conformada por 94 escuelas bolivarianas, de las mismas se ubicaron dos escuelas dirigidas cada una de

ellas por un director en el caso de la primera escuela y la segunda por una directora.

Las escuelas seleccionadas están edificadas en localidades urbanas de la ciudad de Mérida en diferentes sectores residenciales, a la que asisten personas escolares de diferentes estratos sociales; cuentan con servicios públicos en su totalidad, de igual manera tienen personal calificado (docente, administrativo y de servicio), para la ejecución de las actividades escolares, dicha escuelas son bolivarianas, cuentan el programa de alimentación escolar, el horario de atención es de 8:00 de la mañana a 4:00 de la tarde. La infraestructura data de la década de los años 80, así que algunos espacios ameritan atención, el mobiliario está en buen estado y las condiciones de iluminación y ventilación son adecuadas.

En tal sentido, el contexto asumido para analizar el objeto de estudio fueron la Escuela Bolivariana 10 de diciembre y la Ramón Parra Picón, la primera ubicada en la Urbanización J. J. Osuna y la segunda en la Pedregosa, de Municipio Libertador del estado Mérida, reviste una característica muy importante ambas localidades por su asiento territorial característico de las urbes merideñas.

### **Informantes Claves**

Para Guber, (Ob. Cit.) los informantes claves son:

La parte activa de un proceso social que lo determina pero al que, a su vez, contribuye activamente; y sus puntualizaciones revelan esta participación abierta y contradictoria donde los disensos entre informantes y entre lo que dice y se hace no son definiciones cerradas sino procesos, desempeñando un papel productivo de lo real cual lógica hay que desenmarañar ( p. 130).

En la recolección de datos, se hizo necesario abordar a quienes interactúan en la unidad de estudio, siendo ellos quienes conocen la realidad de su escuela y su percepción del ambiente laboral, estos llamados informantes claves del estudio, quienes podrán aportar testimonios reales y veraces en atención la realidad en la que interactúan; estuvieron

representados por un grupo de dos (2) gerentes educativos de distintos géneros biológicos, los cuales desempeñan labores directivas en la unidad de estudio, de cada una se abordó dos (2) docentes (hombre y mujer), para un total de cuatro (4).

De ellos, se recabaron las diferentes informaciones que sirvieron de sustento para descubrir con sus informaciones lo que en realidad sucede en las unidades de estudio pudiendo alcanzar los objetivos que se buscaban en esta investigación.

**Cuadro N° 5**  
**Caracterización de los informantes claves.**

Nº	Sexo	Edad	Años de servicio	Cargo	Código
1	F	47	21	Directora	F47DICB
2	M	36	12	Director	M36DICA
3	F	40	07	Docente de 2 grado	F40DOCA
4	M	45	14	Docente de 6 grado	M45DOCA
5	F	44	18	Docente de 4 grado	F44DOCB
6	M	50	22	Docente de 5 grado	M50DOCB

### **Técnicas e Instrumentos de recolección de evidencias**

Para el uso de las técnicas e instrumentos de recolección de la información se empleó la *entrevista en profundidad* para indagar en el contexto escolar situaciones reales generadoras de la realidad que acontece en cada una de la unidades de estudio, según Hurtado, (2000) la entrevista es “una técnica cualitativa para la indagación y recolección de datos basada en el procedimiento de interrogación... La entrevista en profundidad facilita datos que se extraen de un informante y que tienen que ver con el objeto de la investigación” (p. 468). Esta técnica es la más acorde con los objetivos del presente estudio, puesto que se pudo conocer e interpretar cabalmente los fenómenos enmarcados dentro del objeto de estudio.

Asimismo, para la instrumentación de la entrevista se empleó el guion de entrevista, en relación al mismo Rojas, (Ob. Cit) establece “que contiene los temas o subtemas que se esperan cubrir durante la entrevista” (p. 86). Se buscó indagar sobre cómo se desarrolla el desempeño gerencial de los informantes claves seleccionados, una vez solicitado el consentimiento informado a los mismos, se planificó la oportunidad idónea para realizar la entrevista en profundidad con cada uno de los directivos, se pretendió indagar sobre cuál es el impacto en el clima organizacional, cuando la dirección es realizada por un director o directora, en atención al ejercicio de las funciones gerenciales (ver anexos A y B).

Otra técnica para recolección de información fue la *observación*, empleada para vislumbrar de forma directa los entornos escolares en los que se realiza la interacción entre los informantes; la misma es definida por Valarino, (2008) como “la acción de percibir un fenómeno a través de los sentidos o por medio de aparatos” (p. 218). En atención a esta técnica, la misma permitió conocer de forma directa cómo se relacionan las categorías del estudio, para así contrastar el sentido real de los hallazgos que arrojen las respuestas de los informantes claves en la entrevista en profundidad, al observar sus acciones se pudo afirmar o quizá desmentir sus resultados.

En este orden de ideas, el tipo de observación empleada fue la *Participación Pasiva* en la que el investigador según Spradley, (citado por Rojas, Ob. Cit.) “está presente en la situación pero no participa ni interactúa con los sujetos” (p. 73). Este tipo de observación, consintió registrar el desempeño gerencial de los directores dentro de su escenario institucional, para así, obtener una visión real de la operacionalización de sus funciones gerenciales con los subalternos.

El otro instrumento a empleado en este estudio, fue el registro descriptivo, instrumento que sistematizó la interacción profesional efectuada por los miembros del personal docentes que intervinieron en la investigación según Wittrock, (1989) puede ser de tipo: “categoriales, descriptivos,

narrativos y tecnológicos... Los categoriales son sistemas cerrados porque las categorías están prefijadas, centradas en el registro de ciertas conductas en un periodo determinado” (p. 122). Por consiguiente, este tipo de instrumento descriptivo, fue el más adecuado para el logro de los objetivos de la investigación, en atención a las categorías establecidas para el estudio, las cuales ayudaron a dilucidar el cómo ejecutan sus funciones gerenciales los directores, se aplicó durante cinco (5) horas de diferentes jornadas de trabajo de los informantes claves (ver anexo C y D).

### **Validez Y Fiabilidad**

#### **Validez**

Para Martínez, (2008) el nivel de validez se “juzga por el grado de coherencia lógica interna de sus resultados y por la ausencia de contradicciones con los resultados de otras investigaciones o estudios bien establecidos” (p. 119). Por consiguiente, se hace ineludible determinar si los instrumentos aplicados realmente consentirán la obtención de información distinguida y consustanciada con el estudio realizado, en el presente estudio.

Para este proceso, se solicitó a cinco expertos la revisión de la validez de contenido de los instrumentos empleados, siendo necesario el uso de formatos en los que indicaron qué tanta validez tenían los mismos, resaltando que la presentación del instrumento era buena, la gran mayoría expuso que era buena la claridad en la relación de las preguntas; en relación al criterio de pertinencia de las categorías con indicadores, respondieron en su totalidad de era bueno, así como la relevancia del contenido y la factibilidad de aplicación en su gran mayoría indicaron que eran bueno. (ver anexos E y F)

#### **Fiabilidad:**

La fiabilidad según Martínez, (ob cit) expresa que.

La fiabilidad tiene dos caras una externa y otra interna, cuando investigadores independientes al estudiar una realidad en tiempos o situaciones diferentes, llegan a los mismos resultados; hay fiabilidad interna cuando varios observadores al estudiar la misma realidad concuerda en su conclusión (p. 126).

La afirmación del autor, permite establecer la fiabilidad de los instrumentos empleados para la recolección de los datos, la cual se da cuando se obtiene los mismos resultados, si varios observadores concuerdan con sus conclusiones sobre el tema abordado; para esta investigación se determinó la fiabilidad aplicando el instrumento a varias informantes, lo que condescendió tener información desde varias ópticas sobre la misma realidad, y así poder cotejar las conclusiones de los mismo informantes.

### **Técnica de análisis de información**

En relación a la técnica de análisis de los datos se empleó el *análisis de contenido*, para la interpretación de los datos que arrojaron la entrevista en profundidad, asimismo para Rojas, (Ob. Cit.) “busca poner al descubierto las ideologías de los hablantes o los escritores” (p. 136). En esta perspectiva, el análisis de contenido permitió dar cuenta de la lógica social que se desarrolla entre los informantes claves, así como la percepción que tienen de su labor en el ambiente escolar, a la luz de las diferentes interpretaciones y testimonios evidenciados, se logró comprender el objeto de estudio edificando sobre la base de los hallazgos las categorías que permiten la comprensión de la gerencia con enfoque de género en el contexto estudiado, todo este proceso se apoyó en la *teoría fundamentada* que según Strauss y Corbin, (Ob Cit.):

Se refiere a una teoría derivada de los datos recopilados de manera sistemática y analizada por medio de un proceso de investigación. En este método, la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí, un investigador no inicia un proyecto con teorías preconcebidas (a menos que su propósito sea elaborar y ampliar una teoría existente). Más bien, comienza con un área de estudio y permite que la teoría emerja a partir de los datos (p. 13, 14).

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADO

#### Interpretación de la situación

El enfoque de género como perspectiva para observar la gerencia en las instituciones educativas aporta los procedimientos requeridos para acercarnos a la formulación de categorías teóricas que interpreten la gerencia de género en los contextos institucionales seleccionados, de modo que se identifican aspectos de esa realidad que involucran poder, identidad y modos de estructuración de la vida social. Desde la mirada sistémica y procesual se abordan esas relaciones a partir de sus dimensiones simbólico-culturales e institucionales (relaciones sociales, forma de significar el poder). Entonces, al teorizar la construcción social y simbólica de la diferencia sexual se busca arrojar claridad sobre cómo las relaciones entre ambos géneros inciden en estructurar los procesos gerenciales en la intimidad de las instituciones educativas.

Para lo cual, se emplea como metodología de análisis la teoría fundamentada “que unida a la recogida de datos y a la utilización de un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados genera una teoría inductiva sobre un área sustantiva. El producto de investigación final constituye una formulación teórica, o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales, sobre el área sustantiva que es objeto de estudio (Glaser, 1992, p. 25)

Las etapas seguidas para el análisis son las siguientes: codificación abierta, codificación axial y codificación selectiva

**1 Codificación Abierta**, facilitó desglosar los datos en distintas unidades de significado, entonces se realizó un primer análisis línea a línea

de los textos informativos para la identificación de las categorías incipientes que conectan el relato de los informantes con el fenómeno bajo observación.

Es fundamental dejar muy claro que este primer sondeo sólo requiere organizar los datos para empezar a definir las categorías y subcategorías que progresivamente se irán depurando mediante la comparación constante. Como lo indica la Teoría Fundamentada el investigador, en esta primera exploración de los datos, se debe basar en el análisis comparativo constante entre las opiniones de los informantes en relación con una determinada situación, identificando patrones de recurrencia en el discurso y en las relaciones entre estos patrones,

Esto facilitó empezar a comprender las tendencias y los elementos esenciales que comienzan a dejar al descubierto las inclinaciones de los informantes con respecto al fenómeno indagado. En esta fase como lo indica Glaser, (1992) hay una comparación de incidentes aplicables a cada categoría, esa comparación y organización de la información constituye el trabajo por parte del investigador en esta primera exploración y ordenamiento, pero todavía no exige interpretación teórica porque aún falta mucha comparación entre los datos.

**Cuadro N° 6**

**Codificación y categorización abierta de la entrevista aportada por los Directores ( M36DICA/F47DICB)**

<b>N°</b>	<b>Data</b>	<b>Sí/ No</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
1	<p><b>Al asignar el personal directivo de las instituciones educativas debe haber alguna preferencia influenciada por el género</b></p> <p>Considero que el género no es un indicador objetivo para seleccionar a los docentes que van a cumplir funciones directivas, debido a que la ejecución de esta función en los campos escolares puede ser hecha por hombres o mujeres, sin embargo en mi experiencia personal los hombres lideran con más idoneidad que las mujeres por lo que cuando se asigna personal masculino a estos cargos se maneja mejor la parte académica y personal. El personal masculino se enfoca más a estos aspectos sin poner por delante situaciones fuera del contexto académico.(M36DICA)</p>	No	Los hombres lideran con más idoneidad que las mujeres	Mejor manejo de lo académico y personal
	<p>Al asignar el personal directivo se deben considerar aspectos de perfil académico, el sexo no debería ser considerado para tal fin.(F47DICB)</p>	No	Prevalecen los aspectos académicos	Prioridad al perfil académico
2	<p><b>Su identidad de género le indica que puede ser exitoso(a) en la gerencia educativa</b></p> <p>Creo que el éxito de la gerencia educativa no se da por el género sino por la capacidad que tenga la persona para gerenciar de la mejor manera la institución, El éxito depende de las prioridades y atención que se le dé a la parte gerencial. Las situaciones fuera de contexto académico no deben interferir en ningún momento en la práctica gerencial de una institución. Lo que siento es algo de ventaja por ser hombre al momento de ausentarme de las casa para poder realizar mis funciones (M36DICA)</p>	No	Capacidad como gerente	Mayores ventajas por ser hombre
	<p>Considero que el género no influye en el éxito de la gestión del gerente, dado que más allá, implica capacidad y habilidades para tal fin. .(F47DICB)</p>	No	Capacidad y habilidades	Capacidad

**Continuación del Cuadro N° 6**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
3.	<p><b>Las mujeres son más efectivas que los hombres en los cargos de dirección educativa.</b></p> <p>Ambos son efectivos mientras que prevalezca la organización, el sentido común, el humanismo, la comunicación y la capacidad de toma de decisiones, sin embargo las mujeres suelen mezclar lo personal con lo profesional y muchas veces esto trae conflictos en la gerencia. Existen mujeres que han sabido llevar esta situación, pero, la mayoría de éstas casi siempre incurrir en este error (M36DICA).</p>	No	Ambos efectivos	son Las mujeres mezcla lo profesional con lo personal
	<p>La eficiencia en lo profesional no depende del género de la persona, cada quien tiene habilidades y destrezas para desenvolverse en diferentes contextos, y el hecho de que en un momento determinado no logre la efectividad que se esperaba, son puntos clave de la evaluación y crecimiento en la gestión que desarrolla. En mi caso cuando tenía hijos pequeños me fue difícil asumir la dirección en donde trabajaba (F47DICB).</p>	No	Ambos tienen habilidades y destrezas	La crianza de los hijos dificulta asumir funciones gerenciales
4	<p><b>Asumir actitudes de imposición de mando es propio de los gerentes masculinos.</b></p> <p>Considero que ambos tienen actitudes de mando cada uno basado en sus personalidades y sus principios, además en el conocimiento gerencial en su propia formación como profesional. He podido observar que esta actitud es propia de mujeres, y más cuando en el ámbito donde actúa es de mujeres en su mayoría (situación común en las escuelas (M36DICA).</p>	No	Ambos actitudes de mando	Actitud propia de las mujeres
	<p>Allí está clara esa cultura patriarcal, donde se infunde que es el hombre quien manda y la mujer está dedicada al cuidado de la familia, lo que ha llevado hoy día al surgimiento de nuevos contextos en cuanto a estilos y culturas organizacionales que les ofrece a las mujeres otros niveles de participación en la gerencia. F47DICB).</p>	Sí	Cultura Patriarcal	Han surgido nuevos niveles de participación de la mujer

**Continuación del Cuadro N° 6**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
5	<p><b>Su desempeño directivo evidencia comportamientos relacionados con su género.</b>                      En ocasiones evito conflictos de índole personal entre el personal femenino de la institución, sólo atiendo situaciones de orden académico y administrativo, Simplemente evidencia la formación académica en el ámbito gerencial y en la experiencia laboral que durante su carrera ha obtenido (M36DICA).</p>	No	Evidencia formación académica y experiencia laboral	Evita conflictos personales con el género femenino, sólo de orden académico y administrativo
6	<p>Mi desempeño se marca en un comportamiento profesional, en el cumplimiento de las políticas educativas, nada tiene que ver con mi género, al inicio se me dificulto bastante para equilibrar mi responsabilidad de madre y esposa, con actividades propias de la dirección escolar pero con el tiempo pude alcanzar el equilibrio (F47DICB).</p>	No	Comportamiento profesional	Dificultad para conciliar responsabilidades madre-esposa
6	<p><b>Las conductas no competitivas identifican a la gerencia femenina</b>                      Considero que el docente con funciones directivas debe asumir el proceso educativo de forma objetiva más no competitiva, aunque si existe competencia es característica del accionar femenino, más cuando la mayoría del personal es mujer también (M36DICA).</p>	Sí	La competencia es característica del género femenino	Los directivos deben ser objetivos no competitivos
6	<p>Es una cuestión de cultura, al ver a la mujer poco competitiva en el campo de trabajo, su rol de competencia es el cuidado de la familia, pero esto ha cambiado en gran medida con los avances tecnológicos y progreso de la sociedad donde la gerencia femenina va más a competencias de estilo humano, al centrar su gerencia en la comprensión, a participar del trabajo para que todo esté bien. Viene más hacia una nueva cultura donde la mujer gerencia y mantiene el orden, desde la afectividad. (F47DICB).</p>	No	Mujer poco competitiva por cultura	Su competencia es el cuidado de la familia, pero ha cambiado ahora gerencia desde la afectividad

**Continuación del Cuadro N° 6**

<b>N°</b>	<b>Data</b>	<b>Sí/ No</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
7	<p><b>Las estrategias que implementa para alcanzar las metas educativas son consensuadas</b></p> <p>Considero que si deben ser consensuadas con el personal de la institución dependiendo del nivel de la misma, todos deben conocer los objetivos de la institución y el proceso para lograrlo. En muchos casos se deben buscar estrategias que favorezcan tanto al personal femenino, como al masculino. Se debe escuchar las partes para lograr así satisfacer las necesidades de todos sin parcialidades M36DICA).</p>	Sí	Si, dependiendo del nivel del personal	Escuchar a ambos géneros para satisfacer sin parcialidades
8	<p>Ya que considero, que constituyen un aspecto fundamental que abre espacios de participación. Es una manera que da pasó al consentimiento o acuerdos en colectivo, se sustenta en el escuchar y respetar la participación de todos los miembros de la institución, creando espíritu de colaboración que repercute en el logro de las metas propuesta. F47DICB).</p> <p><b>Distribuye las funciones para lograr objetivos tomando en cuenta el género del personal</b></p> <p>Para el logro de los objetivos de las instituciones se toma en cuenta la capacidad de resolver, la receptividad y el compromiso. Las funciones se asignan según la capacidad de cada quien para cumplirlas. Tanto hombres como mujeres deben saber sus limitaciones y ser conscientes de su alcance al momento de asumir responsabilidades M36DICA).</p>	Sí	Sí, abre espacios de participación	Escuchar y respetar la participación de todos
9	<p>Las funciones se asignan de acuerdo a las habilidades, destrezas y competencias del funcionario. F47DICB)</p> <p><b>Su estilo de dirección está relacionado con las características de su perfil laboral</b></p> <p>Cada docente con funciones directivas asume el compromiso basado en su perfil laboral, Mi estilo de trabajo dentro de la escuela es netamente académico, lo personal lo dejo para tratarlo fuera de la institución educativa. M36DICA).</p>	No	Según las capacidades	Hombres y mujeres deben conocer sus ventajas y imitaciones
		No	Según habilidades, destrezas, competencias	Capacidades del funcionario
		Si	Estilo académico	Lo personal se trata fuera de la institución

**Continuación del Cuadro N° 6**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
9	<p><b>Su estilo de dirección está relacionado con las características de su perfil laboral</b>                      Mi estilo de dirección se relaciona con mi perfil laboral, al enmarcarse en un estilo de dirección participativo, donde la toma de decisiones se sustenta en un carácter colectivo, concatenado al perfil laboral sustentada en los instrumentos jurídicos y en las políticas educativas que en estos momentos demanda una gestión de participación, democrática y protagónica (F47DICB).</p>	Sí	Estilo Participativo	Apoyado en instrumentos jurídicos, políticas educativas
10	<p><b>Al comparar el desempeño de su personal encuentra diferencias significativas entre los géneros</b>                      Ambos géneros son capaces de enfrentar los retos que se coloque, Las diferencias radican más en “forma” que en “fondo” (aplicación de actividades y trabajos de manualidades, bailes, teatro, etc.): Es notorio también que las féminas que son madres, en ocasiones prestan menos atención a su actividad escolar por los compromisos con sus hijos (M36DICA).</p> <p>El desempeño del personal no se enmarca en el género, cada persona se desempeña según sus cualidades, sin embargo el personal masculino presenta menos permisos y en ocasiones puede asumir cosas fuera del horario de trabajo, pero en su desempeño na hay diferencia (F47DICB).</p>	No	Hay diferencias en forma y fondo  Desempeño según cualidades	Aplicación de actividades, trabajos manuales, mujeres prestan menos atención por compromisos familiares  Personal masculino pide menos permisos y asumen más responsabilidades
11	<p><b>En su rol de Director(a) percibe que las relaciones entre los miembros de la organización son influidas por el género</b>                      Si se mantiene la objetividad y el compromiso colectivo el género no influye, además cuento con poco personal masculino, pero las relaciones entre los profesores y profesoras son armoniosas y se distribuyen los trabajos y funciones de forma respetuosa (M36DICA).</p> <p>Es indiferente, cada quien tiene su forma particular de relacionarse y eso es lo que caracteriza la armonía en la</p>	No	Si prevalece objetividad y compromiso el género no influye	Poco personal masculino, ambos géneros se respetan

### Continuación del Cuadro N° 6

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
12	<p>institución, si he notado en ocasiones grupos más parcializados por el género, pero no atenta con la armonía entre géneros, tal vez entre sub grupos del mismo género en oportunidades (F47DICB).</p> <p><b>La armonía institucional (factor interno) es afectada, en mayor medida, por los conflictos laborales femeninos</b></p> <p>En ocasiones si se presenta más conflictos en el género femenino, en este personal presenta dilemas de índole personal que afectan la armonía en la institución en ocasiones sus labores como madre o esposa supeditan su comportamiento y afecta la organización (M36DICA).</p>	No	Diferentes formas de relacionarse	Entre subgrupos del mismo género
	<p>La armonía institucional es afectada por ambos sexos, según el carácter y temperamento de cada quien según su actitud, los posibles conflictos que he visto en su mayoría siempre tiene como agente involucrado a la mujer, pero no ha sido siempre así ( F47DICB).</p> <p><b>Su estilo gerencial propicia un comportamiento organizacional que favorece a un género u otro, al promover mejoras laborales</b></p> <p>Las mejoras laborales nos las concedo yo, estas mejoras las asigna, en el caso de la escuela, la Dirección de Educación. Sin embargo, si a mí me solicitaran la opinión al momento de asignar mejoras al personal (masculino/femenino) lógicamente procedería a emitir informe concreto de su actuación profesional en la institución y su desenvolvimiento personal dentro de la misma; debe prevalecer la igualdad de condiciones y oportunidades (M36DICA).</p>	Sí	Las féminas tienen dilemas de índole personal	Labores familiares afectan
13	<p>La armonía institucional es afectada por ambos sexos, según el carácter y temperamento de cada quien según su actitud, los posibles conflictos que he visto en su mayoría siempre tiene como agente involucrado a la mujer, pero no ha sido siempre así ( F47DICB).</p> <p><b>Su estilo gerencial propicia un comportamiento organizacional que favorece a un género u otro, al promover mejoras laborales</b></p> <p>Las mejoras laborales nos las concedo yo, estas mejoras las asigna, en el caso de la escuela, la Dirección de Educación. Sin embargo, si a mí me solicitaran la opinión al momento de asignar mejoras al personal (masculino/femenino) lógicamente procedería a emitir informe concreto de su actuación profesional en la institución y su desenvolvimiento personal dentro de la misma; debe prevalecer la igualdad de condiciones y oportunidades (M36DICA).</p>	No	Según carácter y temperamento ambos afectan	Mujeres como agente de conflictos, pero no siempre
	<p>Mi estilo gerencial propicia un comportamiento organizacional, participativo democrático, pues, las mejoras laborales se dan a medida que todos sin distinción de sexo participan en las decisiones que afectan la vida laboral, lo que le permite conocer la realidad, la forma de organizarnos y de actuar sobre la misma (F47DICB).</p>	No	Mejoras condicionadas a la actuación profesional	Igualdad de condiciones y oportunidades
	<p>Mi estilo gerencial propicia un comportamiento organizacional, participativo democrático, pues, las mejoras laborales se dan a medida que todos sin distinción de sexo participan en las decisiones que afectan la vida laboral, lo que le permite conocer la realidad, la forma de organizarnos y de actuar sobre la misma (F47DICB).</p>	No	Mejoras distinción de sexo	Comportamiento organizacional participativo y democrático

La información aportada por el informante MD36DICA se resume en las siguientes categorías y subcategorías de entrada.

**Cuadro N° 7**  
**Resumen de categorías y subcategorías preliminares a partir de la entrevista a Director MD36DICA**

<b>N°</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (M36DICA)</b>
1.	Los hombres lideran con más idoneidad que las mujeres	Mejor manejo de lo académico y personal	M36DICA1
2.	Capacidad gerente como	Mayores ventajas por ser hombre	M36DICA2
3.	Ambos son efectivos	Las mujeres mezclan lo profesional con lo personal	M36DICA3
4.	Ambos tienen actitudes de mando	Actitud propia de las mujeres	M36DICA4
5.	Evidencia formación académica y experiencia laboral	Evita conflictos personales con el género femenino, sólo de orden académico y administrativo	M36DICA5
6.	La competencia es característica del género femenino	Los directivos deben ser objetivos no competitivos	M36DICA6
7.	Si, dependiendo nivel del personal	Escuchar a ambos géneros para satisfacer sin parcialidades	M36DICA7

**Continuación del Cuadro N° 7**

<b>N°</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (M36DICA)</b>
<b>8.</b>	Según capacidades	las Hombres y mujeres deben conocer sus ventajas y imitaciones	M35DICA8
<b>9.</b>	Estilo académico	Apoyado en instrumentos jurídicos, políticas educativas	M36DICA9
<b>10.</b>	Hay diferencias en forma y fondo	Aplicación de actividades, trabajos manuales, mujeres prestan menos atención por compromisos familiares	M36DICA10
<b>11.</b>	Si prevalece objetividad y compromiso el género no influye	Poco personal masculino, ambos géneros se respetan	MD36DICA11
<b>12.</b>	Las féminas tienen dilemas de índole personal	Labores familiares afectan	MD36DICA12
<b>13</b>	Mejoras condicionadas a la actuación profesional	Igualdad de condiciones y oportunidades	MD36DICA13

Asimismo, los datos suministrados por el informante clave F47DICB, también se resumieron en las siguientes categorías y subcategorías de entrada.

**Cuadro N° 8**  
**Resumen de categorías y subcategorías preliminares a partir de la entrevista a Director F47DICB**

<b>N°</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (F47DICB)</b>
1.	Prevalecen los aspectos académicos	Prioridad al perfil académico Capacidad	F47DICB1
2.	Capacidad habilidades	y La crianza de los hijos dificulta asumir funciones gerenciales	F47DICB2
3.	Ambos habilidades y destrezas	tienen y Han surgido nuevos niveles de participación de la mujer	F47DICB3
4.	Cultura patriarcal	Evita conflictos personales con el género femenino, sólo de orden académico y administrativo	F47DICB4
5.	Evidencia formación académica y experiencia laboral	Su competencia es el cuidado de la familia, pero ha cambiado ahora gerencia desde la afectividad	F47DICB5
6.	Mujer poco competitiva por cultura	Escuchar y respetar la participación de todos	F47DICB6
7.	Sí, abre espacios de participación	Capacidades del funcionario	F47DICB7

**Continuación del cuadro N° 8**

<b>°</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Código (F47DICB)</b>
<b>8.</b>	Según habilidades, destrezas, competencias	Apoyado en instrumentos jurídicos, políticas educativas	F47DICB8
<b>9.</b>	Estilo participativo	Personal masculino pide menos permisos y asumen más responsabilidades	F47DICB9
<b>10.</b>	Desempeño según cualidades	Entre subgrupos del mismo género	F47DICB10
<b>11.</b>	Diferentes formas de relacionarse	Mujeres como agente de conflictos, pero no siempre	F47DICB11
<b>12.</b>	Según carácter y temperamento ambos afectan	Comportamiento organizacional participativo y democrático	F47DICB12
<b>13</b>	Mejoras sin distinción de sexo		F47DICEB13

**Cuadro N° 9**

**Codificación y categorización abierta de la entrevista aportada por los Docentes (M5DOCB, M45DOCB, F40DOCA, F44DOCB)**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
1	<p><b>¿Las características femeninas aventajan a las mujeres para cumplir con mayor idoneidad las funciones educativas?</b></p> <p>No depende de un género, está relacionado con la capacidad de gerencia. Es más podría decir que las mujeres están limitadas en su desempeño en muchos aspectos porque deben estar pendientes de la educación de los hijos y la atención de sus parejas, aunado a que los hombres tienen un don de autoridad cultural (M5DOCB).</p> <p>Particularmente pienso que no.</p> <p>La mujer que asume con responsabilidad y ética sus funciones sólo necesitan que el tiempo le otorgue capacidades, cualidades y actitudes para cumplir con éxito el compromiso adquirido, pero no es ventajoso ser mujer por el contrario, su condición de ser madre, esposa y trabajadora la limita considerablemente. No así para nosotros los hombre que tenemos más libertad para dedicar tiempo a labores que ameriten tiempo (M45DOCB).</p> <p>Se debe a que tienen más sutileza y credibilidad, dependiendo de su temperamento también de su carácter y comunicación con las personas. En la actualidad los cargos directivos lo ocupan docente sin experiencia en gerencia educativa ( F40DOCA).</p> <p>La mujer de manera innata organiza y planifica desde el hogar, estas fortalezas las lleva al campo laboral y conjuntamente con la intuición logra destacar en su actividad laboral, en consecuencia si es una ventaja tener habilidades que aseguran mejores habilidades al planificar y organizar (F44DOCB).</p>		<p>Depende de la capacidad de gerencia</p> <p>Capacidades, cualidades, actitudes</p> <p>Sí, tienen más sutileza</p> <p>Capacidad para organizar y planificar desde el hogar</p>	<p>Limitación para las mujeres por responsabilidades familiares, hombres tienen don de autoridad</p> <p>Condición de madre limita a las mujeres, los hombre tienen más libertad para trabajar</p> <p>Depende de su temperamento</p> <p>Poseen intuición</p>

**Continuación del Cuadro Nº 9**

Nº	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
2	<p><b>Quién tiene mejores capacidades para cumplir cargos directivos en la educación, los hombres o las mujeres?</b>                      Generalmente los hombres saben mandar más y mejor, sus capacidades para tomar decisiones y de liderar un equipo son innatas, por lo que podría asegurar que tienen mejor capacidad en cargos directivos (M50DOCB).</p>		Los hombres	Capacidades para liderar son innatas
	<p>Los dos sexos han demostrado tener las capacidades para ocupar cargos directivos. Para ocupar cargos directivos sólo hace falta que el profesional de la docencia este consciente de los requerimientos necesarios que le permitan asumir el rol directivo que satisfaga todas las demandas del colectivo escolar (M45DOCB).</p>		Los dos sexos tienen capacidad	Satisfacer las demandas del colectivo
	<p>Generalmente las mujeres, tienen mejor capacidad en cargos directivos. En atención a su capacidad para organizar y planificar por sus características personales hacen dos o tres cosas a la vez. Según sus aprendizajes, capacidades, trato, comunicación y experiencia (F40DOCA).</p>		Las mujeres	Sus características personales de comunicación, trato y experiencia
	<p>Están en igualdad de condiciones para cumplir cargos directivos. Tanto hombres como mujeres poseen actitudes y aptitudes para desarrollar cargos directivos en la educación, pero todo esto depende de la ética de trabajo, mística, amor por lo que se hace, componentes claves para ser un buen gerente (F44DOCB).</p>		Los dos sexos	Depende de sus actitudes y aptitudes
3	<p><b>¿Está de acuerdo con que una mujer exitosa en su profesión no es buena madre?</b>                      CLARO. Las mujeres que realizan muchas actividades en la calle dejan a un lado las atenciones que deben tener los hijos por eso es que los niños y adolescentes están cada día más rebeldes, pues la madre tuvo la necesidad de trabajar y dejar los niños desguarnecidos (M50DOCB).</p>		El trabajo interfiere con el rol de madre	Los hijos son rebeldes por poca atención de la madre

**Continuación del Cuadro N° 9**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
3	<p><b>¿Está de acuerdo con que una mujer exitosa en su profesión no es buena madre?</b></p> <p>Si una mujer alcanza el éxito en su profesión seguramente debió alejarse de sus hijos por largos periodos de tiempo, impidiendo dedicar el tiempo que amerita la educación y el cuidado de un hijo, es muy difícil tener organizada tanto en su vida personal como profesional (M45DOCB).</p> <p>Claro que es buena madre. Debemos distribuir muy bien nuestro tiempo para atender a nuestros hijos y dedicarnos a ellos. Además las mujeres realizamos muchas actividades y nos preparamos para ejércelas con capacidad y responsabilidad en cualquier profesión. Y al mismo tiempo, llevar de manera exitosa nuestra labor de madres, incluso sin el apoyo masculino (F40DOCA).</p> <p>No siendo distribuir el tiempo, planificando sus actividades laborales y familiares puede cumplir el rol de madre y laboral con gran éxito aunado a que por la cultura machista latinoamericana el hombre poco ayuda a las labores de la casa y con las actividades que una madre adelanta en su hogar (F44DOCB).</p>		<p>El éxito limita la labor de madre</p> <p>Se puede atender exitosamente a los hijos y al trabajo</p> <p>Puede cumplir ambos roles exitosamente</p>	<p>Es difícil compartir la vida personal y profesional</p> <p>Por su capacidad y responsabilidad no necesita apoyo masculino</p> <p>El hombre poco ayuda en las labores del hogar</p>
4	<p><b>Cuál de los dos géneros es más comprensivo ante los problemas laborales de los docentes?</b></p> <p>Por su condición más frágil y débil, la mujer es muy comprensiva con los problemas laborales, se deja llevar por sentimentalismos de quien presentan la dificultad y comparte el dolor o la penuria del subalterno que le pide o cuentas sus conflictos humanos, su sensibilidad a veces atenta contra su capacidad de decisión (M50DOCB).</p>		<p>La mujer es más comprensiva</p>	<p>Su sensibilidad atenta contra su capacidad de decisión</p>

**Continuación del Cuadro Nº 9**

Nº	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
4	<p><b>Cuál de los dos géneros es más comprensivo ante los problemas laborales de los docentes?</b>                      Los del sexo femenino. Particularmente, he tenido directivos de ambos sexos y en ambos casos los considero muy profesionales y centrados en sus decisiones, sin embargo los del sexo femenino son más comprensivos y tolerantes (M45DOCB).</p>		La mujer es más comprensiva y tolerantes	Ambos sexos son muy profesionales
	<p>Los dos. Eso depende del temperamento de las personas y su calidad humana, porque los dos pueden dirigir muy bien. Por consiguiente pienso que el ser comprensivo no depende de un género, depende de la calidad humana, la mujer por su condición sensible debería ser más comprensible (F40DOCA).</p>		Hombres y mujeres	Depende del temperamento y calidad humana, la mujer debe ser más comprensiva
	<p>Ambos tanto el hombre como la mujer. Todo depende de la calidad humano que este posea, madures profesional y objetividad con la que se aborden determinadas circunstancias. No radica en el sexo (F44DOCB).</p>		Hombres y mujeres	Depende de calidad y madurez profesional
5	<p><b>¿Las amonestaciones laborales son recibidas por los docentes de igual forma, independientemente, del género de quien las imponga?</b>                      . Debería ser así, pero cuando una mujer amonesta a un hombre esta no es bien recibida, el hecho de ser reprendido por una mujer, para el hombre es embarazoso, más si esta amonestación no es hecha en privado, la condicionante hombre le produce de forma inmediata un rechazo a la amonestación de su directivo si este es mujer (M50DOCB).</p>		El hombre no acepta la amonestación de una mujer	Para el hombre es embarazoso si la amonestación es pública
	<p>NO- Para los hombres es incómodo recibir una amonestación de una mujer, en mi caso particular considero que aunque debo ser consciente de que he incurrido en una falta me sería más llevadero me la imponga un hombre, ser regañado por una mujer es algo que supere en mi infancia (M45DOCB).</p>		El hombre se incomoda si la amonestación proviene de una mujer	Aunque hay cometido falta, se tolera mejor si proviene de un hombre

**Continuación del Cuadro N° 9**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
5	<p><b>¿Las amonestaciones laborales son recibidas por los docentes de igual forma, independientemente, del género de quien las imponga?</b></p> <p>SI. Debería ser así, pero cuando una mujer amonesta a un hombre esta no es bien recibida. Además depende de la forma de comunicación y de liderazgo que se tenga el director o directora será más estricto con la persona que debe amonestar (F40DOCA).</p>		Si la mujer amonesta, el hombre la rechaza	Depende de la comunicación y liderazgo
6	<p>SI .Aunque se ha avanzado aún existe una sociedad machista que considera que las amonestaciones aplicadas por una mujer o no tienen peso o causan molestia. En ocasiones ni si quieren son tomadas en cuenta. Pero también se refleja, que si el comportamiento profesional del que está desarrollando funciones directivas sea hombre o mujer sino refleja seguridad y liderazgo, simplemente pierden valor (F44DOCB).</p> <p><b>¿Quién gerencia con mayor imposición de mando, los Directores o las Directoras?</b></p> <p>Los Directores. Culturalmente se han educado así en los diferentes escenarios, siempre el hombre manda, por lo cual está hecho para tomar decisiones, delegar tareas y gerenciar con mayor autoridad, una muestra de ello es el reducido número de mujeres que ocupan cargos directivos, en organizaciones importantes (M50DOCB).</p>		Las amonestaciones femeninas no tienen peso o causan molestia	Hombre o mujer deben mostrar seguridad y liderazgo
	<p>Los dos géneros tienen capacidades de mando. Todo directivo que logre emitir una conducta que contribuya a cambiar el comportamiento en terceros ya está logrando su imposición sin perjuicios, todo depende de las circunstancias que exija mando o no. En mi experiencia personal los hombres han tenido más imposición de mando, puesto que las mujeres son más humanas y gerencian con menos rigor que los hombres (M45DOCB).</p>		Los dos géneros	Los hombres se imponen más, las mujeres son más humanas, menos rigor

**Continuación del Cuadro N° 9**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
6	<p><b>¿Quién gerencia con mayor imposición de mando, los Directores o las Directoras?</b></p>			
	<p>Los dos. Según el carácter de la persona y su calidad humana, aunque por experiencia personal las directoras, saben gerencial con mayor autoridad. Tienen mejor capacidad en la toma de decisiones (F40DOCA).</p>		Los dos géneros	Las directoras gerencian con mayor autoridad
	<p>Ambos. Nuevamente se refleja que no es cuestión de género o sexo, sino de formación, respeto, autoestima, liderazgo, objetividad, seguridad y preparación, conocimiento y basamento de sus argumentos, lo que permite generar un clima de respeto (F44DOCB).</p>		Ambos géneros	Depende de la formación, objetividad y liderazgo
7	<p><b>¿Cuál de los dos géneros es más competente en la formulación de estrategias que permiten alcanzar las metas institucionales?</b></p>			
	<p>El Hombre formula de una manera más idónea las actividades u estrategias que puedan conllevarlo a obtener los mejores beneficios, es el quien proyecta y visualiza el camino ideal para llegar a su meta (M50DOCB).</p>		El hombre	Eficiente en la formulación de estrategias y en alcanzar las metas
	<p>Ambos géneros Tanto el hombre como la mujer son competentes, el campo educativo permite mucho la comunicación y esto permite estructurar más la personalidad para dirigir y orientar el proceso educativo (M45DOCB).</p>		Ambos géneros	Ambos son competentes
	<p>La Mujer. Las mujeres, son más responsables, poseen mayor sentido de pertenencia y se esfuerzan más que los hombres para el logro de los objetivos institucionales en cargos directivos, asumen de forma personal la dirección más aún que los hombres un poco más despistados (F40DOCA).</p>		La mujer	Más responsables, sentido de pertenencia, mayor esfuerzo

**Continuación del Cuadro N° 9**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
7	<p><b>¿Cuál de los dos géneros es más competente en la formulación de estrategias que permiten alcanzar las metas institucionales?.</b></p> <p>Ambos. La experiencia y habilidades son herramientas que permiten a las o los directivos actuar de manera competente. Por lo tanto no se puede definir si es el hombre o la mujer quien posee en mayor medida las mismas, depende de su formación, proactividad, compromiso, responsabilidad, liderazgo, seguridad de sí mismo entre muchas otras capacidades que hacen del ser humano competente en formular metas institucionales (F44DOCB).</p>		Ambos géneros	Depende de formación, responsabilidad, liderazgo
8	<p><b>¿Las mujeres son más eficientes coordinando funciones y responsabilidades?</b></p> <p>NO. Ellas se manejan de forma muy subjetiva y se deja llevar por sentimentalismos a la hora de coordinar las funciones, es más asumen responsabilidades de sus pares con tal de quedar bien y el trabajo se realice (M5DOCB).</p> <p>NO. Pienso que la eficiencia es la característica que se forma sobre la enseñanza o el ejemplo que se ejerce sobre otros y esta depende de quien la practique. Por tal motivo la mujer no coordina tan eficientemente las actividades pues confía mucho en la buena fe de las personas y algunas veces peca por inocente (M45DOCB).</p> <p>SI. Ya que tienen más paciencia y sutileza. Se manejan con eficacia, con responsabilidad y acierto. Son consecuentes y seguras de sí misma (F40DOCA).</p>	No, son subjetivas, sentimentales	No coordina eficientemente	Asumen responsabilidades de sus pares para quedar bien
	<p>SI. Son conductas innatas en la mujer por su rol ante la sociedad, desde el hogar la mujer organiza y distribuye roles, esto conlleva a ser un patrón casi cultural y de formación, que posteriormente lleva al campo laboral ( F44DOCB).</p>	Sí, innata	Habilidad	La eficiencia en el hogar la llevan al trabajo

**Continuación del Cuadro N° 9**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
9	<p><b>¿La efectividad en la conducción del plantel está condicionada por el género del Directo (ra)?</b></p>			
	<p>SI. Aunque en el campo educativo son menos los hombres, ellos son los que regentan mejor las organizaciones escolares, por sus propias ventajas del sexo, disponibilidad de tiempo para reuniones, viajes ente otros que le permiten una mejor conducción de la escuela (M50DOCB).</p>		Sí, los hombres regentan mejor	Ventajas por el sexo
	<p>NO. La conducción del `plantel sólo depende de querer hacer bien las cosas en pro del colectivo escolar, además no sólo depende del director sino de la capacidad que tenga al hacer equipos de trabajo que lo respalden (M45DOCB).</p>		No, depende de querer hacer bien las cosas	Capacidad para conducir los grupos
	<p>Sí. Pero en el campo educativo, la mujer es más efectiva tiene más capacidad para discernir. En algunos casos ya que se tienen que regir por un distrito o una zona educativa, según lineamientos del ministerio y para esto la mujer está mejor condicionada en seguir ordenamientos ministeriales (F40DOCA).</p>		Sí, la mujer es más efectiva	Sigue las instrucciones ministeriales
	<p>NO. La condición radica en su formación a nivel humano, como se refleja en el otro, como quiere ser copartcipe de orientar y contribuir de la mejor manera en la búsqueda de generar la armonía laborar, la convivencia a pesar de las diferencias que puedan existir (F44DOCB).</p>		No, depende de la formación	Capacidad para orientar
10	<p><b>¿Cuándo se establecen normas de desempeño en su institución observa algún privilegio hacia un género u otro?</b></p>			
	<p>Para las mujeres siempre hay privilegio por ser el llamado sexo débil, para aplicar normas se considera mucho a las mujeres ya sea porque llevan a los hijos o siempre tiene males que según su sexo deben ser atendidos porque es su naturaleza, en cambio el hombre tiene hasta prohibido enfermarse o faltar (M50DOCB).</p>		Para las mujeres hay privilegios por ser el sexo débil	Los hombres tiene prohibido hasta enfermarse

**Continuación del cuadro N° 9**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
10	<p><b>¿Cuándo se establecen normas de desempeño en su institución observa algún privilegio hacia un género u otro?</b></p>			
	<p>Sí. Aunque en la institución las normas van dirigidas a todos por igual `porque todos son considerados profesionales con capacidades y virtudes, en muchos casos para las mujeres esta norma se flexibiliza en atención de sus características del llamado “sexo débil” y gozan de privilegios que el hombre no tiene (M45DOCB).</p>		<p>Sí, para las mujeres hay flexibilidad</p>	<p>Las mujeres gozan de privilegios que el hombre no tiene</p>
	<p>NO .Esto se debe a que todos somos iguales, por mi experiencia personal no hay privilegio por el género, todos asumen y deben cumplir las normas de desempeño (F40DOCA).</p>		<p>No, todos son iguales</p>	<p>Todos deben cumplir</p>
	<p>No. Las normas como tal deben ser equitativas, sin privilegios porque esto genera ruido en el personal, sin embargo existe situaciones personales que en ocasiones ameritan hacer excepciones ( F44DOCB).</p>		<p>No, debe haber equidad sin privilegios</p>	<p>Situaciones personales ameritan excepciones</p>
11	<p><b>La gerencia educativa masculina es más permisiva que la femenina?</b></p>			
	<p>. Eso depende de a quien se le va a reprender, los hombres con sus pares masculinos son muy rígidos al contrario de las mujeres, con las cuales tienden a ser más permisivos (M50DOCB).</p>		<p>Con los pares son rígidos, permisivos con las mujeres</p>	<p>La flexibilidad depende de a quien se reprende</p>
	<p>NO. El hombre en ocasiones tiende a ser más estricto para otorgar los permisos, contrario a la mujer que por ser más tolerante y comprensiva es más solidaria con la situación que genera el permiso ( M45DOCB).</p>		<p>No, el hombre es más estricto</p>	<p>Las mujeres son más comprensivas</p>

**Continuación del cuadro N° 9**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
11	<p><b>La gerencia educativa masculina es más permisiva que la femenina?</b></p>			
	<p>No, un buen gerente como líder debe ser responsable y exigente, por consiguiente debe tener equilibrio y ecuanimidad sin que su género sea un condicionante (F40DOCA).</p>		<p>No, el líder debe ser responsable y exigente</p>	<p>Equilibrio y ecuanimidad</p>
	<p>NO. El gerente que este claro de la normativa y la haga del conocimiento del personal y la aplique, no será permisiva, simplemente estará apegado a los que dicen las leyes y reglamentos (F44DOCB).</p>		<p>No, aplicación de normativa</p>	<p>Apego a leyes y reglamentos</p>
12	<p><b>¿El tipo de relaciones laborales que se establecen en las instituciones educativas están determinadas por el género del personal?</b></p>			
	<p>Debería existir el compañerismo, la igualdad y el respeto, pero el género juega un papel decisivo en las relaciones laborales, puesto que las mujeres por lo general tienden a excluir a los hombres por diferentes razones, una que el número de hombres es poco, otra que los temas de conversación de ambos sexos y los intereses distan mucho uno del otro; por lo que se crea una barrera entre ambos (M50DOCB).</p>		<p>Las mujeres excluyen a los hombres</p>	<p>Los intereses entre ambos sexos son muy diferentes</p>
	<p>NO. No están determinadas ni deberán estarlo nunca, pues en este tipo de instituciones siempre habrá personal de ambos géneros, al contrario se debe aprovechar las fortalezas de hombres y mujeres en pro de todos por igual sin discriminación alguna (M45DOCB).</p>		<p>No</p>	<p>Aprovechar fortalezas de ambos géneros</p>
	<p>No, están determinadas, por el compañerismo, la igualdad y el respeto, pero no es un secreto que existe más afinidad en las personas de un mismo género y su relación laboral está en ocasiones condicionadas por esto; hecho que se supera cuanto se alcanza una muy buena comunicación (F40DOCA).</p>		<p>No, determinada por compañerismo, igualdad, respeto</p>	<p>Hay más afinidad con el mismo sexo</p>

**Continuación del cuadro N° 9**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
12	<p><b>¿El tipo de relaciones laborales que se establecen en las instituciones educativas están determinadas por el género del personal?</b></p>		No, surgen por intereses comunes	Al iniciar la relación el sexo puede ser condicionante
13	<p><b>¿Cuáles medidas pone en práctica la Directora o el Director para resolver los conflictos laborales que se presentan en la institución?. ¿Quién lo hace mejor?</b></p>		Diálogo, hombre más coercitivo, mujer más sutil	Lo hace mejor quien dé ejemplo de ética y comunicación
	<p>La primera medida puesta en práctica es la comunicación. A través de la comunicación porque se puede escuchar a ambas partes y sólo así se puede emitir una opinión más objetiva que permita conciliar de manera satisfactoria entre las partes.</p>		La comunicación, las mujeres se destacan al conciliar	Comunicarse favorece la objetividad
	<p>Para esto las mujeres tienen un guante blanco que las destaca en conciliadoras (M45DOCB).</p>		Diálogo, los dos	Lo hace mejor quien enseñe con el ejemplo, ética, normativa
	<p>Los dos. Las principales medidas que aplican es buscar por medio del dialogo una salida diplomática, en la que se resalte el respeto y el profesionalismo de los involucrados. Lo hace mejor quien enseñe con el ejemplo, manteniendo la ética y la normativa laboral y ciudadana (F40DOCA).</p>			

**Continuación del cuadro N° 9**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
13	<p><b>¿Cuáles medidas pone en práctica la Directora o el Director para resolver los conflictos laborales que se presentan en la institución?. ¿Quién lo hace mejor?</b></p>		<p>Conversatorio, la mujer El poder, el hombre</p>	<p>Escucha, da su punto de vista, hace acuerdos Impone su decisión</p>
14	<p><b>¿Quién altera en mayor medida la armonía institucional (factor interno), los hombres o las mujeres?</b></p>		<p>La mujer, por su naturaleza femenina</p>	<p>Genera ruptura en la armonía por envidia y orgullo</p>
	<p>.La Mujer. Por las características propias de la naturaleza femenina, la mujer siempre está continuamente actuando de forma tal que ve fantasmas donde no los hay y genera una ruptura de la armonía institucional, siempre están celosas de sus colegas ya sea por razones personales o profesionales, enmarcado en la envidia y el orgullo característico de las mujeres (M50DOCB).</p>		<p>Las mujeres, por ser muy comunicativas</p>	<p>No asumen las consecuencias de los actos, quieren quedar bien con todos</p>
	<p>Lamentablemente las mujeres por ser más “comunicativas” y luego no suelen asumir las consecuencias de lo comunicado y querer quedar bien con todos y con todo, lo que genera brechas entre miembros del personal y quebranta la armonía que debe existen en las organizaciones escolares (M45DOCB).</p>		<p>Las mujeres, por ser más emotivas</p>	<p>Rompen la armonía</p>
	<p>Las mujeres en algunos casos son más conflictivas, por ser más emotivas pueden caer en diatribas que rompen la armonía de la organización (F40DOCA).</p>			
	<p>Los Hombres, puesto que son más temperamentales y explosivos, se van de buenas a primeras lo que pasa asumiendo una actitud prepotente sobrado, trayendo un desequilibrio en la armonía de la escuela (F44DOCB).</p>		<p>Los hombres, por ser más temperamentales</p>	<p>Actitud prepotente, superficiales</p>

**Continuación del cuadro N° 9**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
15	<p><b>¿El comportamiento organizacional predominante en su institución permite que haya un equilibrio de trato y oportunidades laborales entre ambos géneros?</b></p> <p>NO permite equilibrio puesto que siempre se presentan desvanes por diferentes motivos, el comportamiento organizacional esta impactado por diferentes factores de conflicto (rivalidades, diferencias, envidias y conflictos profesionales), entonces el equilibrio muy pocas veces se tiene. En relación a los oportunidades laborales dependen de la zona educativa y no he visto sea considerado el comportamiento de la organización para oportunidades de trabajo (M50DOCB).</p> <p>Sí. En la institución siempre se brinda la oportunidad para orientar, fomentar y promover las oportunidades laborales del personal tomando en cuenta sus necesidades colectivas y en ocasiones muy particulares sus necesidades individuales, siempre que no perturben las colectivas (M45DOCB).</p> <p>Sí. Ya que no existe discriminación, hay una equidad de género y buena comunicación. Además las oportunidades laborales no dependen de la gerencia de la escuela sino de la zona educativa a nivel de distrito escolar o zona educativa, los miembros del personal propenden a un comportamiento sin sesgos ni segregación (F40DOCA).</p> <p>SI.Existen oportunidades para ambos géneros, sin embargo sería relevante revisar los perfiles de quien asuma retos directivos a nivel académicos y humano, pues asumir un cargo directivo amerita un liderazgo no basado en el género, sino en la formación integral del profesional (F44DOCB).</p>	No, por conflictos		Muy poco equilibrio, no se considera el comportamiento organizacional para dar oportunidades laborales
		Sí, siempre se promueven las oportunidades laborales		Se toman en cuenta necesidades colectivas y particulares
		Sí, hay equidad de género		Las oportunidades dependen de la Zona Educativa
		Sí, hay oportunidades para ambos géneros		El cargo directivo amerita liderazgo y formación

Una vez organizada la información que aportaron dos docentes de género masculino y dos de género femenino, se presentan a continuación las categorías y subcategorías de entrada, obtenidas de este primer acercamiento minucioso a los datos.

**Cuadro N° 10**  
**Resumen de categorías y subcategorías preliminares a partir de la entrevista aplicada a los docentes**

N°	Categoría	Subcategoría	Código (M50DOCB,M45DOCB,F40DOCA,F44DOCA)
1.	Depende de la capacidad de gerencia	Limitación para las mujeres por responsabilidades familiares, hombres tienen don de autoridad	M50DOCB1
	Capacidades, cualidades y actitudes	Condición de madre limita a las mujeres, los hombre tienen más libertad para trabajar	M45DOCB1
	Sí, tienen más sutileza	Depende de su temperamento	F40DOCA1
	Capacidad para organizar y planificar desde el hogar	Poseen intuición	F44DOCB1
2.	Los hombres	Capacidades para liderar son innatas	M50DOCB2
	Los dos sexos tienen capacidad	Satisfacer las demandas del colectivo	M45DOCB2
	Las mujeres	Sus características personales de comunicación, trato y experiencia	F40DOCA2
	Los dos sexos	Depende de sus actitudes y aptitudes	F44DOCB2
3.	El trabajo interfiere con el rol de madre	Los hijos son rebeldes por poca atención de la madre	M50DOCB3

		Es difícil compartir la vida personal <b>y profesional</b>	
	El éxito limita la labor de madre		M45DOCB3
	Se puede atender exitosamente a los hijos y al trabajo	Por su capacidad y responsabilidad no necesita apoyo masculino	F40DOCA3
	Puede cumplir ambos roles exitosamente	El hombre poco ayuda en las labores del hogar	F44DOCB3
	La mujer es más comprensiva	Su sensibilidad atenta contra su capacidad de decisión	M50DOCB4
<b>4.</b>	La mujer es más comprensiva y tolerantes	Ambos sexos son muy profesionales	M45DOCB4
	Hombres y mujeres	Depende del temperamento y calidad humana, la mujer debe ser más comprensiva	F40DOCA4
	Hombres y mujeres	Depende de calidad y madurez profesional	F44DOCB4
<b>5.</b>	El hombre no acepta la amonestación de una mujer	Para el hombre es embarazoso si la amonestación es pública	M50DOCB5
	El hombre se incomoda si la amonestación proviene de una mujer	Aunque hay cometido falta, se tolera mejor si proviene de un hombre	M45DOCB5
	Si la mujer amonesta, el hombre la rechaza	Depende de la comunicación y liderazgo	F40DOCA5
	Las amonestaciones	Hombre o mujer deben mostrar	

	femeninas no tienen peso o causan molestia	seguridad y liderazgo	F44DOCB5
6.	Los directores	Culturalmente los hombres gerencian con mayor autoridad	M50DOCB6
	Los dos géneros	Los hombres se imponen más, las mujeres son más humanas, menos rigor	M45DOCB6
	Los dos géneros	Las directoras gerencian con mayor autoridad	F40DOCA6
	Ambos géneros	Depende de la formación, objetividad y liderazgo	F44DOCB6
7.	El hombre	Eficiente en la formulación de estrategias y en alcanzar las metas	M50DOCB7
	Ambos géneros	Ambos son competentes	
	La mujer	Más responsables, sentido de pertenencia, mayor esfuerzo	M45DOCB7
	Ambos géneros	Depende de formación, responsabilidad, liderazgo	F40DOCA7
8.	No, son subjetivas, sentimentales	Asumen responsabilidades de sus pares para quedar bien	F44DOCB7
		Confiada, inocente	M50DOCB8
	No coordina eficientemente	Responsables, consecuentes, seguras	M45DOCB8
	Sí, son pacientes y sutiles	La eficiencia en el hogar la llevan al trabajo	F40DOCA8
	Sí. Habilidad innata		

---

		Ventajas por el sexo	F44DOCB8
<b>9.</b>	Sí, los hombres regentan mejor		
	No, depende de querer hacer bien las cosas	Capacidad para conducir los grupos	M50DOCB9
	Sí, la mujer es más efectiva	Sigue las instrucciones ministeriales	M45DOCB9
	No, depende de la formación	Capacidad para orientar	F40DOCA9
	Para las mujeres hay privilegios por ser el sexo débil	Los hombres tiene prohibido hasta enfermarse	F44DOCB9
<b>10.</b>	Sí, para las mujeres hay flexibilidad	Las mujeres gozan de privilegios que el hombre no tiene	M50DOCB10
	No, todos son iguales	Todos deben cumplir	M45DOCB10
	No, debe haber equidad sin privilegios	Situaciones personales Ameritan excepciones	F40DOCA10
	Con los pares son rígidos, permisivos con las mujeres	La flexibilidad depende de a quien se reprende	F44DOCB10
<b>11.</b>	No, el hombre es más estricto	Las mujeres son más comprensivas	M50DOCB11
	No, el líder debe ser responsable y exigente	Equilibrio y ecuanimidad	M45DOCB11
	No, aplicación de normativa	Apego a leyes y reglamentos	

---

---

		F40DOCA11
	Las mujeres excluyen a los hombres	F44DOCB11
	No	Los intereses entre ambos sexos son muy diferentes
<b>12.</b>	No, determinada por compañerismo, igualdad, respeto	Aprovechar fortalezas de ambos géneros M50DOCB12
	No, surgen por intereses comunes	Hay más afinidad con el mismo sexo M45DOCB12
	Diálogo, hombre más coercitivo, mujer más sutil	Al iniciar la relación el sexo puede ser condicionante F40DOCA12
	La comunicación, las mujeres se destacan al conciliar	Lo hace mejor quien dé ejemplo de ética y comunicación F44DOCB12
<b>13</b>	Diálogo, los dos	Comunicarse favorece la objetividad M50DOCB13
	Conversatorio, la mujer	Lo hace mejor quien enseñe con el ejemplo, ética, normativa M45DOCB13
	El poder, el hombre	Escucha, da su punto de vista, hace acuerdos Impone su decisión F40DOCA13
	La mujer, por su naturaleza femenina	F44DOCB13
	Las mujeres, por ser muy	Genera ruptura en la armonía por envidia y orgullo

---

---

<b>14</b>	comunicativas		M50DOCB14
	Las mujeres, por ser más emotivas	No asumen las consecuencias de los actos, quieren quedar bien con todos	M45DOCB14
	Los hombres, por ser más temperamentales	Rompen la armonía	
		Actitud prepotente, superficiales	F40DOCA14
	No, por conflictos		F44DOCB14
<b>15</b>	Sí, siempre se promueven las oportunidades laborales	Muy poco equilibrio, no se considera el comportamiento organizacional para dar oportunidades laborales	M50DOCB15
	Sí, hay equidad de género	Se toman en cuenta necesidades colectivas y particulares	
	Sí, hay oportunidades para ambos géneros	Las oportunidades dependen de la Zona Educativa	M45DOCB15
		El cargo directivo amerita liderazgo y formación	F40DOCA15
			F44DOCB15

---

También fue necesario aplicar el proceso de codificación abierta a los datos recopilados en el registro descriptivo

**Cuadro N° 11**

**Categorías y subcategorías preliminares sobre el desempeño del personal Directivo Femenino y Masculino (Registro Descriptivo).**

<b>N°</b>	<b>Data</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
1	<b>Estrategias para alcanzar las metas.</b> En la observación llamó a los coordinadores para dar a conocer la información, solicitar sus aportes y girar instrucciones y delegar funciones entre ellos (PMA).	Estrategias directivas	Dio Instrucciones, delegó
2	Propende al trabajo en equipo en atención a los lineamientos que ella suministro, sin flexibilizar sus instrucciones (PFA).	Trabajo en equipo	Lineamientos, instrucciones inflexibles
	<b>Características de la coordinación de funciones</b> Trabajo en equipo y promoviendo la participación de los docentes (PMA).	Trabajo en equipo	Participación
	Casi siempre asumía una característica controladora, quería estar en todo y que todos se realizara como lo dijo sin considerar lo que le decía el subalterno (PFA).	Controladora	No considera otras opiniones
3	<b>Estrategias para delegar responsabilidades</b> Consultaba con los docentes a ver quién quería asumir la responsabilidad de la actividad a realizar y motivaba a los docentes para que participaran (PMA).	Consensual	Motivadora
	Cuando delegó responsabilidades lo hizo para los coordinadores no delegó ninguna de las actividades de la reunión o las asignaciones con otras personas que no fuesen algunos de los coordinadores o en su defecto un docente y uno de su equipo directivo (PFA).	Delega sólo a sus partidarios	Coordinadores

**Continuación Cuadro N° 11**

<b>N°</b>	<b>Data</b>	<b>Sí/ No</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
4	<p><b>Actividades para lograr la efectividad en la dirección</b>                      Promovió la participación.                      Género el debate                      Motivo al equipo                      Delegó funciones (PMA).</p> <p>Trabaja en equipo pero sólo con el personal de confianza y docentes que se veían muy cercanos (PFA).</p>		<p>Trabajo en equipo</p> <p>Trabajo grupal sólo con los de confianza</p>	<p>Participación</p> <p>Personal afecto</p>
5	<p><b>Estilos de liderazgo</b>                      Democrático, por lo general tomaba en consideración la participación de los agentes educativos, impulsándolos para el logro de los objetivos, asimismo escuchaba la opinión de todo (PMA).</p> <p>Autocrático, casi no busco la participación de los docentes o del personal en las decisiones, traía una agenda lista y se hizo exactamente eso, sin ver el punto de vista de los otros miembros del personal subalterno (PFA).</p>		<p>Democrático</p> <p>Autocrático</p>	<p>Participación, comunicación</p> <p>Imposición</p>
6	<p><b>Tipos de procedimientos para establecer correctivos</b>                      Indagaba sobre los hechos                      Citaba al personal que incurría en falta                      Describía lo sucedió y escuchaba los argumentos del personal                      Concertaba con el subalterno (PMA).</p> <p>Llamó la atención en público a algunas docentes que llegaron tarde a la reunión, insinuó que podría levantar un acta por su llegada tarde, a la secretaria le llamó la atención sin antes escuchar su punto de vista (PFA).</p>		<p>Gestiona, escucha</p> <p>Llama la atención en público, no escucha razones</p>	<p>Toma decisiones</p> <p>Poco asertivo</p>

**Continuación Cuadro N° 11**

<b>N°</b>	<b>Data</b>	<b>Sí/ No</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
7	<b>Percepción de la Directora sobre el servicio que presta</b> Considera que está haciendo una buena labor que aún le faltaba mucho por mejorar que estaba en perfeccionamiento de su actividad directiva (PMA).		Buena gestión	En perfeccionamiento
	Siente que su labor es muy buena y que todo se logra con el empeño que ella le pone (PFA).		Muy buena	Logros propios
8	<b>Tipos de relaciones que fomenta entre el personal</b> Relaciones fraternas, en un ambiente marcado por el respeto entre pares (PMA).		Relaciones fraternas	Respeto
	Es muy cercana pero con un grupo de docentes, lo que fomenta la creación de diferentes parcelas diferenciadas por diferentes ideas (PFA).		Cercana con sus afectos	Propicia división de grupos
9	<b>. Prácticas comunicacionales aplicadas</b> Por lo general se convirtió en mediador para solventar las desavenencias entre el personal, siempre buscando un equilibrio y dando a conocer de forma normativa las consecuencias de los actos contraproducentes (PMA).		Mediador	Uso de normativa
	En pocas oportunidades las usa para reducir o enfrentar el conflicto que se presentó entre docentes, se notó su inclinación por un sector de los docentes que propiciaron el conflicto (PFA).		Escasas prácticas comunicacionales	Parcializado
10	<b>Políticas organizacionales implementadas</b> Se apega a las líneas estrategias del ente ministerial, promoviendo el desarrollo de los Proyectos escolares y demás directrices en materia escolar (PMA).		Lineamientos oficiales	Desarrollo proyectos
	Promueve la ejecución de todas las directrices de la zona educativa de forma muy peyorativa, hasta haciendo alarde de la política del estado venezolano (PFA).		Impositivas	Lineamientos oficiales

**Cuadro N° 12**

**Categorías y subcategorías preliminares sobre el desempeño del personal Directivo Femenino y Masculino (Registro Descriptivo N° 2).**

N°	Data	Categoría	Subcategoría
1	<p><b>Características de la gerencia atendiendo al género</b>                      .La gerencia fue muy centralista, asumía siempre el liderazgo y la toma de decisiones, se apoya en el grupo sólo para la ejecución sin generar la participación en todo el proceso (PFA).</p> <p>Aunque buscaba la participación en las actividades y la toma de decisiones trato de imponer su criterio casi siempre, esto se notaba cuando le indicaban algo contrario y buscaba la forma de convencer lo que esgrimía (PMB).</p>	Gerencia centralista	Directiva
2	<p><b>Roles sociales asumidos por el (la) gerente en función de la identidad de género</b>                      Siempre asumió un rol característico de su condición como mujer, desligándose de actividades que comúnmente hacen los hombres (PFA).</p> <p>Asumió siempre su rol de hombre “sexo fuerte”. De forma jocosa hacia entre ver que podía hacer más cosas por ser hombre y no tener que llegar a su casa temprano o para cocinar (PMB).</p>	Rol típicamente femenino	Evade actividades propias del género masculino
3	<p><b>Creencias sobre la división sexual del trabajo</b>                      Están muy arraigadas las diferencias, cree que las mujeres son débiles y asigna cosas que según la cultura deben ser realizadas por las mujeres así como por el hombre (PFA).</p>	Diferencias por género	Mujer débil, hombre fuerte

**Continuación Cuadro N° 12**

<b>N°</b>	<b>Data</b>	<b>Sí/ No</b>	<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
3	<p><b>Creencias sobre la división sexual del trabajo</b>                      Demostró su marcado dogma patriarcal, al poner ciertos límites entre lo que debe hacer el hombre en los aspectos del quehacer diario y lo que es obligación de la mujer (PMB).</p>		Diferencias por género	Patriarcal
4	<p><b>Actitudes que evidencian discriminación de género</b>                      No se evidenció discriminación del género, sólo privilegio para permisos relacionados con labores que según son propias de las mujeres. (cuidado de hijos o familiares (PFA).</p> <p>Su discriminación fue hacia su propio género, teniendo privilegios para con las mujeres en especial las más jóvenes (PMB).</p>		Privilegios para las mujeres	Permisos
5	<p><b>Comportamientos que muestran el trato igualitario hacia el personal</b>                      Su atención las hombres y mujeres es el mismo, hubo exclusión con las personas que por algún motivo le refutan sus planteamientos o que la adversan en los puntos de vista (PFA).</p> <p>Muy pocas veces hubo trato paritario para el personal, puesto que su atención por el género femenino fue más resaltante (PMB).</p>		Privilegios para las mujeres	Privilegios
6	<p><b>Conductas asumidas al asignar responsabilidades</b>                      Asigna responsabilidades a sus allegados casi siempre personal de las coordinaciones o subalternos muy cercanos (PFA).</p> <p>Designa las responsabilidades luego de un consenso entre los subalternos y con quien tenga la disponibilidad de asumir por iniciativa propia (PMB).</p>		Trato igualitario por género	Excluye a quien le adversa
			Discriminación por género	Preferencias género femenino
			Confianza en los afectos	Coordinadores
			Consensual	Subalternos

**Continuación Cuadro N° 12**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
7	<p><b>Hay igualdad de condiciones para el personal femenino y masculino al asignar responsabilidades que coadyuvan a alcanzar las metas institucionales</b></p> <p>Asume muchas diferencias entre las actividades que deben hacer los hombres o las mujeres, excusó a las mujeres de responsabilidades que habitualmente hacen los hombres y sólo asignó actividades de manualidades o de preparación de carteleras entre otras (PFA).</p>		Establece diferencias atendiendo al género	Justifica a las mujeres
8	<p>Fue preferencial con el género femenino al asignar responsabilidades, sólo en aquellos caos que la labor ameritaba de tiempo o traslado fuera de la escuela, asigno algún hombre (PMB).</p> <p><b>Delega autoridad a ambos géneros sin establecer diferencias</b></p> <p>No lo hace, puesto que discrimina a los géneros según las actividades del sexo fuerte y débil (PFA).</p> <p>Si hay diferencia al delegar la autoridad pocas veces lo hico con una mujer, casi siempre eran los docentes los primeros en delegar la autoridad y a quienes facultaban las actividades más resaltantes, cuando delega a en una mujer le hacía acompañar por un hombre (PMB).</p>		Establece diferencias atendiendo al género	Preferencias por las mujeres
9	<p><b>Percibe que ambos géneros contribuyen de igual forma en el logro de un buen clima organizacional</b></p> <p>Sólo los hombres hacen esto puesto que las mujeres siempre están muy comunicativas crean escenarios que no contribuyen con la armonía (PFA).</p>		Diferencias por genero	Hombres asertivos, mujeres distorcionan

**Continuación Cuadro N° 12**

N°	Data	Sí/ No	Categoría	Subcategoría
9	<p><b>Percibe que ambos géneros contribuyen de igual forma en el logro de un buen clima organizacional</b>                      En relación al climas organizacional los hombres evitaban polemizar o crear frentes de guerra con su pares, caso contrario con las mujeres que se unían para rivalizar (PMB).</p>		Diferencias género	por Hombres evitan polémicas, mujeres rivalizan
10	<p><b>Su gerencia de género incide en el comportamiento de los miembros de la organización</b>                      En parte al dividir actividades por género, se genera un comportamiento poco paritario y contrario en los miembros de la organización, algunos dicen que debería ser todo igual, en la asignación de actividades (PFA).</p> <p>Si incide en el comportamiento, al no promover la participación más activa del género femenino en las diferentes actividades escolares, así como ser más condescendiente en aspectos que involucran retardos o ausencias con las mujeres (PMB).</p>		Divide grupos por género	Poco paritario
			Discrimina por género	Subestima a la mujer

Para cerrar la etapa de codificación abierta es importante señalar que ésta facilitó el análisis comparativo constante entre las opiniones de los informantes en relación con su postura ante la gerencia de género, para identificar patrones de recurrencia en el discurso y en las relaciones entre estos patrones, es un proceso inductivo de categorías, con una comparación constante y simultánea de todos los incidentes recogidos.

Como se puede observar en los cuadros anteriores las opiniones emitidas por los dos (1 masculino, 1 femenino) informantes Directivos, por los cuatro (2 género masculino, 2 género femenino) informantes Docentes y las observaciones sistematizadas en el registro descriptivo, se descompusieron en categorías y subcategorías, lo que permite observar los primeros conceptos orientadores que integran la subjetividad de cada informante con respecto a la gerencia de género. Se trata de combinar la generación inductiva de categorías, con una comparación constante y simultánea de todos los incidentes sociales observados en la gerencia de género.

Entonces, el descubrimiento de las relaciones entre las categorías, y la generación de las primeras hipótesis sobre las incidencias, que comienza con el análisis de los datos en crudo, se someten a un continuo refinamiento a lo largo de la recolección y análisis de datos y se retroalimenta continuamente el proceso de categorización.

La teoría fundamentada como técnica de análisis, todavía en esta fase no exige ninguna interpretación teórica, sólo requiere cumplir con la labor de ordenar la información y escoger las categorías y subcategorías (lo que ya representa una primera fase de análisis pero que aún no amerita la interpretación sustentada en las perspectivas teóricas) porque faltan etapas en las que se sigue con las continuas comparaciones, análisis y codificación que conlleva a la saturación total para que todos los datos se ajusten a las categorías emergentes, entonces, se pasa a la fase de codificación axial.

**2. Codificación Axial.** Se elaboraron preguntas, comparaciones, similitudes, diferencias entre incidentes y acontecimientos, que permitió

identificar los conceptos a través de sus propiedades y dimensiones (Strauss y Corbin, 2002), proceso que facilitó reagrupar los datos que se separaron durante la codificación abierta para identificar relaciones entre las categorías y entre éstas y la subcategorías, durante esta etapa se inició la generación de teoría para comprender la gerencia de género desde la perspectiva de los informantes.

### **Cuadro N° 13**

#### **Conexiones significativas entre categorías y subcategorías en las que se organizó la información suministrada por el Directivo MD36DICA (entrevista)**

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Categorías Interpretativas</b>
Los hombres lideran con más idoneidad que las mujeres	Mejor manejo de lo académico y personal	Cuando se asigna el personal directivo es necesario considerar que los hombres lideran con mayor idoneidad que las mujeres, tienen mejor manejo de lo académico y de lo personal
Capacidad gerente como	Mayores ventajas por ser hombre	Para tener éxito en la gerencia educativa se requiere capacidad como gerente, pero los hombres tienen mayores ventajas
Ambos son efectivos	Las mujeres mezclan lo profesional con lo personal	En la dirección ambos géneros pueden ser efectivos, sin embargo las mujeres mezclan lo personal con lo profesional
Ambos actitudes de mando	Actitud propia de las mujeres	Los dos géneros tienen actitudes de imposición de mando, pero ello es una actitud propia de las mujeres
Evidencia formación académica y experiencia laboral	Evita conflictos personales con el género femenino, sólo de orden académico y administrativo	El desempeño directivo evidencia formación y experiencia, se debe evitar los conflictos con el género femenino  La competencia caracteriza al género femenino, pero los directivos tienen que ser objetivos, no competitivos
La competencia es característica del género femenino	Los directivos deben ser objetivos no competitivos	Para alcanzar las metas debe existir consenso a partir del nivel del personal, es necesario oír a ambos géneros

### Continuación Cuadro N° 13

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Categorías Interpretativas</b>
Si, dependiendo del nivel del personal	Escuchar a ambos géneros para satisfacer sin parcialidades	Las funciones se distribuyen atendiendo a las capacidades, pero ambos géneros deben conocer sus ventajas y limitaciones
Según las capacidades	Hombres y mujeres deben conocer sus ventajas y limitaciones	El modo de dirigir se relaciona con el estilo académico y se apoya en los instrumentos jurídicos
Estilo académico	Apoyado en instrumentos jurídicos, políticas educativas	En el desempeño del personal existen diferencias de forma y fondo, las mujeres prestan menos atención debido a sus compromisos familiares
Hay diferencias en forma y fondo	Aplicación de actividades, trabajos manuales, mujeres prestan menos atención por compromisos familiares	Al relacionarse las personas prevalece la objetividad y el compromiso, no el género, pero hay poco personal masculino
Si prevalece objetividad y compromiso el género no influye	Poco personal masculino, ambos géneros se respetan	La armonía institucional se afecta porque las mujeres involucran los problemas personales y familiares
Las féminas tienen dilemas de índole personal	Labores familiares afectan	Las mejoras laborales están condicionadas por el desempeño profesional y hay igualdad de condiciones y oportunidades
Mejoras condicionadas a la actuación profesional	Igualdad de condiciones y oportunidades	

#### Cuadro N°14

#### Conexiones significativas entre las categorías y subcategorías en las que se organizó la información suministrada por el Directivo F47DICB (entrevista)

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Categorías Interpretativas</b>
Prevalcen los aspectos académicos	Prioridad al perfil académico Capacidad	El personal directivo se asigna dando prioridad al perfil académico y capacidad
Capacidad y habilidades	La crianza de los hijos dificulta asumir funciones gerenciales	El éxito gerencial no está determinada por el género sino por la capacidad y habilidades, pero las obligaciones familiares dificultan las tareas
Ambos tienen habilidades y destrezas	Han surgido nuevos niveles de participación de la mujer	Hombres y mujeres tienen habilidades y destrezas para el trabajo directivo, actualmente hay mayor participación de la mujer
Cultura patriarcal	Hoy la mujer tiene mayor participación	La imposición sí caracteriza a los hombres, cultura patriarcal, han surgido mayores oportunidades para la mujer
Evidencia formación académica y experiencia laboral	Formación profesional	El desempeño directivo depende de la formación y experiencia, no del género
Mujer poco competitiva por cultura	Su competencia es el cuidado de la familia, pero ha cambiado ahora, gerencia desde la afectividad	La mujer es poco competitiva por cultura, su desempeño es a nivel familiar, hoy hay cambios que involucran una gerencia desde la afectividad
Sí, abre espacios de participación	Escuchar y respetar la participación de todos	Las estrategias aplicadas abren espacios de participación sustentados en la escucha y la participación
Según habilidades, destrezas, competencias	Capacidades del funcionario	Las funciones se asignan atendiendo a las habilidades, destrezas y competencias del funcionario

## Continuación Cuadro N°14

Categorías	Subcategorías	Categorías Interpretativas
Estilo participativo	Ayudado en instrumentos jurídicos, políticas educativas	El estilo de dirección es participativo y sustentado en políticas educativas
Desempeño según cualidades	Personal masculino pide menos permisos y asumen más responsabilidades	El desempeño del personal depende de sus cualidades, pero el personal masculino pide menos permisos y asumen más responsabilidades
Diferentes formas de relacionarse		Los géneros se relacionan de diferentes formas, aunque no está determinadas por el género, si se observan subgrupos del mismo género
Según carácter y temperamento ambos afectan	Entre subgrupos del mismo género	La armonía se afecta según el carácter y temperamento de ambos géneros, aunque no siempre las mujeres son agente de conflictos
Mejoras sin distinción de sexo	Mujeres como agente de conflictos, pero no siempre	
	Comportamiento organizacional participativo y democrático	Las mejoras se ofrecen sin distinción de género, el comportamiento organizacional debe ser participativo y democrático

Al refinar las categorías y subcategorías presentadas en los cuadros N°.13 y 14, provenientes de la información aportada por los Directivos se definieron las siguientes categorías matrices:

### **Categorías matrices provenientes del director informante masculino (M36DICA)**

1. **La capacidad es importante en la gerencia educativa, pero los hombres tiene mayor capacidad y su condición les da mayores ventajas, ese desempeño está marcado por la formación y experiencia, por el estilo académico apoyado en las normativas ,asimismo, para**

**lograr las metas debe haber consenso, lo que depende del nivel del personal, las capacidades determinan la distribución de funciones por esto ambos géneros deben conocer sus ventajas y limitaciones, así como las relaciones no se determinan por el género, sino por la objetividad y el compromiso, entonces, las mejoras laborales dependen del desempeño profesional con igualdad de oportunidades.**

Esta primera categoría matriz en la que se vislumbran creencias, actitudes y comportamientos de un directivo de género masculino permite precisar lo siguiente: Desde el enfoque de género se decodifican los significados mediante los cuales el informante diferencia cómo el sexo determina los modos de gerenciar y cómo esos significados impregnan las complejas conexiones laborales en el contexto institucional en estudio.

Las directrices generales permiten señalar que para este informante la mayoría de los aspectos considerados como identificatorios del estilo gerencial: efectividad, desempeño, conductas, funciones, estilos, clima y comportamiento organizacional deberían estar determinados por elementos relacionados con la formación, capacidad, habilidades y experiencia de los gerentes. Que al gerenciar es importante considerar las normativas educativas, propiciar la participación y el consenso, así como ofrecer oportunidades igualitarias para el desarrollo profesional. Aunque hace un esfuerzo por mostrar que las diferencias de género no deberían condicionar la concreción de ninguno de los aspectos gerenciales señalados, se percibe una postura que delata una visión cargada de prejuicios tradicionales en la que la desigualdad de género impregna sus concepciones.

Lo que sin duda tiene sus orígenes en la predominancia de la concepción androcéntrica, que durante mucho tiempo, incluyendo la época actual, ha influido en que se conciba al hombre como el principal forjador de los aspectos científicos, políticos y culturales, lo que le otorga una supremacía económica y lo hace merecedor de la hegemonía social.

**2. Los dos géneros pueden ser efectivos como gerentes, pero las mujeres mezclan lo personal con lo profesional, aunque ambos géneros son impositivos; ésta es una actitud propia de las mujeres, también son competitivas y los directivos tienen que ser objetivos no competitivos, asimismo el desempeño está marcado por diferencias pero las mujeres son menos efectivas debido a sus obligaciones familiares, por último las mujeres afectan en mayor medida la armonía institucional.**

Esta segunda categoría contiene otros elementos que muestran de forma más clara la postura del informante con respecto a la gerencia de género, evidencia que las mujeres están en desventaja con respecto a los hombres para cumplir funciones directivas debido su incapacidad para separar lo personal de lo profesional, son impositivas y competitivas, lo que les impide ser objetivas, asimismo sus compromisos familiares limitan su efectividad en el trabajo y son generadoras de los conflictos laborales. Lo cual indica “una caracterización masculina del liderazgo, asociada al dominio, a la jerarquía y a la desigualdad” (Carrasco, Ob. Cit., p. 4).

De modo que asume una diferencia de rasgos innatos entre el liderazgo masculino y femenino, que los atributos del liderazgo son comportamientos que se aprenden y ratifica una desigualdad en la valoración de la gerencia de ambos géneros que pone en desventaja a la mujer. Consideración que devela el carácter aprendido de los roles de género, pues la mayoría de los aspectos culturales y psicológicos que determinan la conducción de las personalidades son inducidos por las presiones sociales, hechos culturales que abiertamente han desestimado las fortalezas femeninas.

Para fundamentar esta teoría en los datos empíricos, se reseña las siguientes afirmaciones obtenidas del docente directivo entrevistado:

*Considero que el género no es un indicador objetivo para seleccionar a los docentes que van a cumplir funciones directivas, debido a que la ejecución de esta función en los campos escolares puede ser hecha por hombres o mujeres, sin embargo en mi experiencia personal los hombres*

*lideran con más idoneidad que las mujeres por lo que cuando se asigna personal masculino a estos cargos se maneja mejor la parte académica y personal.*

*Ambos son efectivos mientras que prevalezca la organización, el sentido común, el humanismo, la comunicación y la capacidad de toma de decisiones, sin embargo las mujeres suelen mezclar lo personal con lo profesional y muchas veces esto trae conflictos en la gerencia.*

### **Categorías matrices provenientes del director informante femenino (F47DICB)**

**1. El personal directivo se asigna dando prioridad al perfil académico y capacidad, las funciones se distribuyen atendiendo a las habilidades, destrezas y competencias del funcionario, el desempeño directivo depende de la formación y experiencia, no del género, el estilo de dirección es participativo y apoyado en políticas educativas, las mejoras se ofrecen sin distinción de género, las estrategias aplicadas abren espacios sustentados en la escucha y en la participación, el personal se relaciona de diferentes formas, las mismas no están determinadas por el género, aunque se observan subgrupos del mismo género.**

Esta categoría matriz facilita empezar a entender que la informante concibe la gerencia de género como un proceso en el que la escogencia del líder y su desempeño depende del perfil y capacidad, que en la asignación de responsabilidades no incide el género, sino sus capacidades, que se dirige dando cabida a la participación, comunicación y a los lineamientos educativos y que además, las relaciones entre el personal no las determina el género. Es decir, la visión del informante quiere sostener que en este ambiente organizacional las diferencias de género no repercuten de modo decisivo en el modo de organización, que en la orientación y guía que ofrece el gerente para el logro de las metas trazadas no interviene una visión tamizada por las diferencias entre los géneros.

Es una representación social que rescata las capacidades de ambos géneros para el desempeño acertado de los roles laborales y que visiona la complementariedad de las similitudes y diferencias entre hombres y mujeres, para abogar no por la diferenciación de los géneros, sino por la interconexión entre ambos, haciendo posible su desarrollo armónico.

**2. El éxito gerencial no está determinado por el género sino por la capacidad y habilidades, pero las obligaciones familiares dificultan las tareas a las mujeres, ésta es poco competitiva por cultura, su desempeño es a nivel familiar, hoy hay cambios que involucran una gerencia desde la afectividad, ambos géneros tienen habilidades y destrezas para el trabajo directivo, actualmente hay mayor participación de la mujer, la imposición sí caracteriza a los hombres por la tradición patriarcal, el desempeño del personal depende de sus cualidades, pero los profesores piden menos permisos y asumen más responsabilidades, por último, la armonía se afecta según el carácter y temperamento de ambos géneros, aunque no siempre las mujeres son agentes de conflictos.**

Esta categoría aporta datos adicionales para interpretar la concepción que la informante deja entrever. Aunque se observa algunas ambigüedades que intentan valorar el rol de la mujer en la organización, es evidente que está presente la dicotomía femenina/masculino con atributos bipolares como: mujer menos competitiva que el hombre, mujer con más limitaciones para rendir en el trabajo que el hombre, mujeres más conflictivas que los hombres.

En consecuencia, se entiende que predominan actitudes y creencias sobre la gerencia de género que dan cabida a estructuras jerárquicas sostenidas en los roles asignados, andamiaje en el que la mujer no ocupa la cima. Es una visión que muestra la creencia en modelos de género estereotipados y en consecuencia, se consolidan desigualdades y estructuras de privilegios que desfavorecen al género femenino.

Los testimonios de la entrevistada corroboran lo planteado:

*Allí está clara esa cultura patriarcal, donde se infunde que es el hombre quien manda y la mujer está dedicada al cuidado de la familia, lo que ha llevado hoy día al surgimiento de nuevos contextos en cuanto a estilos y culturas organizacionales que les ofrece a las mujeres otros niveles de participación en la gerencia.*

*Es una cuestión de cultura, al ver a la mujer poco competitiva en el campo de trabajo, su rol de competencia es el cuidado de la familia, pero esto ha cambiado en gran medida con los avances tecnológicos y progreso de la sociedad donde la gerencia femenina va más a competencias de estilo humano, al centrar su gerencia en la comprensión, a participar del trabajo para que todo esté bien. Viene más hacia una nueva cultura donde la mujer gerencia y mantiene el orden, desde la afectividad*

**Cuadro N° 15**

**Conexiones significativas entre categorías y subcategorías en las que se organizó la información suministrada por los docentes (entrevista)**

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Categorías Interpretativas</b>
Depende de la capacidad de gerencia	Limitación para las mujeres por responsabilidades familiares, hombres tienen don de autoridad	El cumplimiento de las funciones educativas depende de la capacidad de gerencia, pero la autoridad la tienen los hombres, mientras que las mujeres poseen limitaciones por su condición de madres, aunque la mujer tiene mayor sutileza y capacidad obtenida de su experiencia en el hogar
Capacidades, cualidades y actitudes	Condición de madre limita a las mujeres, los hombre tienen más libertad para trabajar	
Sí, tienen más sutileza	Depende de su temperamento	Ambos géneros tienen cualidades y capacidades para gerenciar que depende de sus aptitudes y actitudes, pero los hombres poseen capacidades innatas , mientras que las mujeres destacan por sus características de comunicación
Capacidad para organizar y planificar desde el hogar	Poseen intuición	

---

Los hombres	Capacidades para liderar son innatas	
Los dos sexos tienen capacidad	Satisfacer demandas colectivo	El trabajo exitoso interfiere con el rol de madre, hay dificultad para conciliar vida profesional y personal, no obstante la mujer puede cumplir ambos roles por su capacidad y responsabilidad, aunque el hombre ayuda poco
Las mujeres	Sus características personales de comunicación, trato y experiencia	
Los dos sexos	Depende de sus actitudes y aptitudes	
El trabajo interfiere con el rol de madre	Los hijos son rebeldes por poca atención de la madre	
El éxito limita la labor de madre	Es difícil compartir la vida personal y profesional	
Se puede atender exitosamente a los hijos y al trabajo	Por su capacidad y responsabilidad no necesita apoyo masculino	En general hombres y mujeres son comprensivos ante los problemas laborales, en lo que interviene su calidad y madurez, pero la mujer lo es aún más, aunque su sensibilidad limita su capacidad de decisión
Puede cumplir ambos roles exitosamente	El hombre poco ayuda en las labores del hogar	
La mujer es más comprensiva	Su sensibilidad atenta contra su capacidad de decisión	

---

La mujer es más comprensiva y tolerantes	Ambos sexos son muy profesionales	En general hombres y mujeres son comprensivos ante los problemas laborales, en lo que interviene su calidad y madurez, pero la mujer lo es aún más, aunque su sensibilidad limita su capacidad de decisión
Hombres y mujeres	Depende del temperamento y calidad humana, la mujer debe ser más comprensiva	
Hombres y mujeres	Depende de calidad y madurez profesional	
El hombre no acepta la amonestación de una mujer	Para el hombre es embarazoso si la amonestación es pública	
El hombre se incomoda si la amonestación proviene de una mujer	Aunque haya cometido falta, se tolera mejor si proviene de un hombre	Aunque hubo faltas, las amonestaciones laborales no son aceptadas por los hombres si provienen de una mujer, las mismas no tienen peso y causan incomodidad, al aplicarlas ambos géneros deben mostrar seguridad y liderazgo
Si la mujer amonesta, el hombre la rechaza	Depende de la comunicación y liderazgo	
Las amonestaciones femeninas no tienen peso o causan molestia	Hombre o mujer deben mostrar seguridad y liderazgo	
Los directores	Culturalmente los hombres gerencian con mayor autoridad	Ambos géneros son impositivos al gerenciar, dependiendo puede ser más impositivo uno u otro, lo que es influenciado por la formación y el liderazgo
Los dos géneros	Los hombres se imponen más, las mujeres son más humanas, menos rigor	
Los dos géneros	Las directoras gerencian con mayor autoridad	
Ambos géneros	Depende de la	

	formación, objetividad y liderazgo	
El hombre	Eficiente en la formulación de estrategias y en alcanzar las metas	
Ambos géneros	Ambos son competentes	Ambos géneros son competentes al formular estrategias, el hombre es más eficiente, la mujer más responsable
La mujer	Más responsables, sentido de pertenencia, mayor esfuerzo	
Ambos géneros	Depende de formación, responsabilidad, liderazgo	
No, son subjetivas, sentimentales	Asumen responsabilidades de sus pares para quedar bien	Las mujeres no son más eficientes al coordinar responsabilidades porque son subjetivas, confiadas e inocentes, pero su trabajo en el hogar les da experiencia para ser consecuentes y seguras
No coordina eficientemente	Confiada, inocente	
Sí, son pacientes y sutiles	Responsables, consecuentes, seguras La eficiencia en el hogar la llevan al trabajo	
Sí. Habilidad innata	Ventajas por el sexo	
Sí, los hombres	Capacidad para conducir los grupos	La efectividad en la gerencia sí está

regentan mejor		condicionada por el género masculino, debido a sus ventajas por el sexo y capacidad para conducir los grupos
No, depende de querer hacer bien las cosas	Sigue las instrucciones ministeriales	
Sí, la mujer es más efectiva	Capacidad para orientar	
No, depende de la formación	Los hombres tienen prohibido hasta enfermarse	
Para las mujeres hay privilegios por ser el sexo débil	Las mujeres gozan de privilegios que el hombre no tiene	Al establecer normas de desempeño hay privilegios para las mujeres mientras que a los hombres se les prohíbe enfermarse
Sí, para las mujeres hay flexibilidad	Todos deben cumplir	
No, todos son iguales	Situaciones personales Ameritan excepciones	
No, debe haber equidad sin privilegios	La flexibilidad depende de a quien se reprende	
Con los pares son rígidos, permisivos con las mujeres	Las mujeres son más comprensivas	La gerencia masculina es rígida con los pares, permisiva con las mujeres, pero el líder debe ser responsable y exigente, así como apegado al reglamento
No, el hombre es más estricto	Equilibrio y ecuanimidad	
No, el líder debe ser responsable y exigente	Apego a leyes y reglamentos	
No, aplicación de normativa	Los intereses entre ambos sexos son muy diferentes	

---

Las mujeres excluyen a los hombres	Aprovechar fortalezas de ambos géneros	La relaciones entre el personal no está determinada por el género, sino por el compañerismo, igualdad y respeto , sus intereses son muy distintos
No	Hay más afinidad con el mismo sexo	
No, determinada por compañerismo, igualdad, respeto	Al iniciar la relación el sexo puede ser condicionante	
No, surgen por intereses comunes	Lo hace mejor quien dé ejemplo de ética y comunicación	
Diálogo, hombre más coercitivo, mujer más sutil	Comunicarse favorece la objetividad	Los conflictos laborales se resuelven con el diálogo, el hombre es más coercitivo, la mujer más conciliadora
La comunicación, las mujeres se destacan al conciliar	Lo hace mejor quien enseñe con el ejemplo, ética, normativa	
Diálogo, los dos , conversatorio, la mujer	Escucha, da su punto de vista, hace acuerdos	
El poder, el hombre	Impone su decisión	Las mujeres en mayor medida alteran la armonía institucional por ser muy emotivas y comunicativas
La mujer, por su naturaleza femenina	Genera ruptura en la armonía por envidia y orgullo	
Las mujeres, por ser muy comunicativas	No asumen las consecuencias de los actos, quieren quedar bien con todos	
Las mujeres, por ser más emotivas	Rompen la armonía	

---

---

Los hombres, por ser más temperamentales	Actitud prepotente, superficiales	
No, por conflictos	Muy poco equilibrio, no se considera el comportamiento organizacional para dar oportunidades laborales	Si hay equilibrio de trato y oportunidades laborales para ambos géneros
Sí, siempre se promueven las oportunidades laborales	Se toman en cuenta las necesidades colectivas y particulares	
Sí, hay equidad de género	Las oportunidades dependen de la Zona Educativa	
Sí, hay oportunidades para ambos géneros	El cargo directivo amerita liderazgo y formación	

---

Una vez refinadas las categorías y subcategorías presentadas en los cuadro N° 15, provenientes de la información aportada por los docentes se definieron las siguientes categorías matrices

**Categorías matrices provenientes de la entrevista efectuada a los docentes**

**1. El cumplimiento de las funciones educativas depende de la capacidad de gerencia, ambos géneros tienen cualidades y capacidades para esto, en lo que inciden sus aptitudes y actitudes, pero los hombres poseen capacidades innatas y tienen la autoridad, de modo que la efectividad en la gerencia sí está condicionada por el género masculino, debido a sus ventajas por el sexo y capacidad para conducir los grupos, aunque las mujeres poseen limitaciones por su condición de madres (choque entre vida profesional y personal), pueden cumplir ambos roles por su capacidad, comunicación y responsabilidad.**

De esta categoría matriz que condensa parte de las opiniones emitidas por los cuatro docentes informantes se puede precisar que aunque se otorgue importancia a las capacidades que poseen ambos géneros para ejercer la gerencia, hay mayor valoración por las supuestas cualidades innatas de los hombres para liderar, mientras que si una mujer asume roles similares se considera que está abandonando sus responsabilidades familiares, ello influye en que la misma mujer se convenza de que asumir cargos gerenciales es una interferencia para cumplir con sus roles en el hogar. Simbolismos culturales que traen a la discusión el conservadurismo predominante que ha dado origen a la exclusión y desvalorización de la mujer en la vida pública, así como refrenda su sometimiento ante el poder masculino.

De modo que desde la postura de los docentes informantes, quienes, como subalternos, tienen la posibilidad de valorar el desempeño gerencial de ambos géneros, también se ratifica que las estructuras sociales predominantes los llevan a valorar la condición de la mujer gerente de modo negativo, requiriendo una labor formativa que propicie la necesidad de combatir la discriminación hacia los roles de género.

**2. Las mujeres no son más eficientes al coordinar responsabilidades pero son subjetivas, confiadas e inocentes, aunque su trabajo en el hogar les da experiencia, sutileza, capacidad y seguridad, para ser consecuentes y seguras, en general hombres y mujeres son comprensivos ante los problemas laborales, en lo que interviene su calidad y madurez, pero la mujer lo es aún más, aunque su sensibilidad limita su capacidad de decisión, la gerencia masculina es rígida con los pares, permisiva con las mujeres, pero el líder debe ser responsable y exigente.**

Esta categoría matriz evidencia que se está consciente de las cualidades relativas a la gerencia femenina, puesto que incluye capacidad de comprensión, sensibilidad ante los problemas, la confianza en los otros, ello

es una forma de expresar un poder que tiende a la colaboración y a la cohesión, pero que no es reconocido aunque sea exitoso porque persiste en las representaciones sociales de este grupo la creencia de que un liderazgo eficaz es dominante, agresivo y racional, por lo tanto no hay cabida a los atributos propios de la feminidad.

Lo que constituye la ratificación de que los papeles sociales asignados a los hombres, incluyendo los que involucran desempeño, son mejor valorados pues el momento histórico les atribuye cualidades que remiten al éxito, mientras que se desvalorizan las competencias femeninas, aunque las mismas pudieran ser más estratégicas para alcanzar los fines, de modo que las diferencias entre ambos géneros están sujetas, mayormente, a las definiciones sociales que a los rasgos personales que caracterizan a cada género.

**3. Ambos géneros son impositivos al gerenciar, dependiendo puede ser más impositivo uno u otro, lo que es influenciado por la formación y el liderazgo, ambos son competentes al formular estrategias, el hombre es más eficiente, la mujer más responsable, al establecer normas de desempeño hay privilegios para las mujeres mientras que a los hombres se les prohíbe enfermarse, las relaciones entre el personal no está determinada por el género, sino por el compañerismo, igualdad y respeto, los conflictos laborales se resuelven con el diálogo, las mujeres en mayor medida alteran la armonía institucional por ser muy emotivas y comunicativas; mientras que el hombre es más coercitivo, la mujer es más conciliadora, aunque se cometan faltas, las amonestaciones laborales no son aceptadas por los hombres si provienen de una mujer, al aplicarlas ambos géneros deben mostrar seguridad y liderazgo, así como debe predominar el equilibrio de trato y oportunidades laborales para ambos géneros.**

Esta es una categoría matriz que da relevancia a las cualidades (formación, diálogo, seguridad, competencia, conciliación) de ambos géneros

para el ejercicio del liderazgo y que existe trato igualitario al optar por mejoras laborales, sin embargo se destaca también la eficiencia del hombre, la creencia de que la mujer es más débil, por lo tanto se le otorgan ciertos privilegios laborales, que la emotividad de la mujer es factor perturbador de la paz organizacional y que además, el hombre desestima y no reconoce la autoridad femenina aun cuando incurra en faltas, en consecuencia, se percibe una falsa postura que pretende demostrar que no hay discriminación por razones de sexo, hallazgos que ratifican lo señalado por Tejero y Fernández, (2007) cuando afirman que “la cultura reinante de organización y gestión es modelada por estereotipos masculinos” (p 284), entonces, existe un predominio de la masculinización en los ámbitos de decisión .

Finalmente, es importante precisar que la mayoría de las opiniones de los docentes revelan su inclinación por considerar que su género cuenta con mejores habilidades para gerenciar la institución, mientras que la tendencia más significativa de las docentes indica que aunque reconocen algunas competencias fundamentales propias del género femenino para ocupar cargos de dirección y hacen un esfuerzo por dar relevancia a los avances sociales que la mujer ha conquistado, dejan traslucir de modo inconsciente, una mayor valoración del estereotipo masculino.

Ambos grupos de informantes corroboran la tendencia generalizada de privilegiar el espacio público como propio de los hombres porque en él se hace política y se producen los recursos económicos, mientras que la mujer se confina al espacio privado ya que ella es competente para atender los aspectos domésticos, demostrándose que el sistema de poder instalado naturaliza las relaciones sociales.

Los siguientes testimonios validan los planteamientos anteriores:

*Las mujeres. En algunos casos son más conflictivas, por ser más emotivas pueden caer en diatribas que rompen la armonía de la organización.*

*SI. Aunque se ha avanzado aún existe una sociedad machista que considera que las amonestaciones aplicadas por una mujer o no tienen peso o causan molestia. En ocasiones ni si quieren son tomadas en cuenta. Pero también se refleja.*

*NO. Sabiendo distribuir el tiempo, planificando sus actividades laborales y familiares puede cumplir el rol de madre y laboral con gran éxito aunado a que por la cultura machista latinoamericana el hombre poco ayuda a las labores de la casa y con las actividades que una madre adelanta en su hogar.*

*NO. Pienso que la eficiencia es la característica que se forma sobre la enseñanza o el ejemplo que se ejerce sobre otros y esta depende de quien la practique. Por tal motivo la mujer no coordina tan eficientemente las actividades pues confía mucho en la buena fe de las personas y algunas veces peca por inocente.*

**Cuadro N° 16**

**Conexiones significativas entre categorías y subcategorías en las que se organizó la información sobre el desempeño del personal Directivo Femenino y Masculino (registro descriptivo n°1)**

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Categorías Interpretativas</b>
Estrategias directivas	Dio Instrucciones, delegó	Las estrategias para lograr las metas son directivas, también se usa el trabajo en equipo con instrucciones inflexibles
Trabajo en equipo	Lineamientos, instrucciones inflexibles	
Trabajo en equipo	Participación	Las funciones se coordinan a través de la participación, además mediante el control impositivo
Controladora	No considera otras opiniones	
Consensual	Motivadora	Se delegan responsabilidades de modo consensual, también mediante preferencias por sus partidarios
Delega sólo a sus partidarios	Coordinadores	
Trabajo en equipo	Participación	Para lograr la efectividad se usan actividades como el trabajo participativo, en equipo, además trabajo con los

### Continuación cuadro N° 16

Categorías	Subcategorías	Categorías Interpretativas
Trabajo grupal sólo con los de confianza	Personal afecto	afectos Los estilos de liderazgo son democrático y autocrático
Democrático	Participación, comunicación	
Autocrático	Imposición	
Gestiona, escucha		Al establecer correctivos se gestiona y escucha, también es poco asertivo
Llama la atención en público, no escucha razones	Toma decisiones	
Buena gestión	Poco asertivo	La percepción del gerente sobre sus servicios es buena, muy buena: logros particulares
Muy buena		
Relaciones fraternas	En perfeccionamiento	
Cercana con sus afectos	Logros propios	Las relaciones que fomenta entre el personal son fraternas, cercana con sus afectos: divide grupos
	Respeto	
Mediador	Propicia división de grupos	Las prácticas comunicacionales son mediadoras, apoyada en las normativas, escasa prácticas comunicativas
Escasas prácticas comunicacionales		
	Uso de normativas	
	Parcializado	
Lineamientos oficiales		Las políticas organizacionales se apoyan en lineamientos oficiales, también son impositivas
Impositivas		
	Desarrollo de proyectos	
	Lineamientos oficiales	

### Cuadro N° 17

**Conexiones significativas entre categorías y subcategorías en las que se organizó la información sobre el desempeño del personal Directivo en aspectos relacionados con la gerencia de género (registro descriptivo n°2)**

Categorías	Subcategorías	Categorías Interpretativas
Gerencia centralista	Directiva	La gerencia atendiendo al género es directiva, impone criterios
Gerencia directiva	Promueve participación,	

	pero impone criterios	
Rol típicamente femenino	Evade actividades propias del género masculino	Los roles que asume en función de su género son roles característicos de su identidad de género
Rol del sexo fuerte	El género masculino le permite mayor dedicación al trabajo	
Diferencias por género	Mujer débil, hombre fuerte	Las creencias sobre la división sexual del trabajo se apoyan en aceptar las diferencias de género
Diferencias por género	Patriarcal	
Privilegios para las mujeres	Permisos	Las actitudes que muestran discriminación de género se evidencian al otorgar privilegios a las mujeres
Privilegios para las mujeres	Privilegios	
Trato igualitario por género	Excluye a quien le adversa	Hay comportamientos que no muestran trato igualitario por género, también discrimina privilegiando a las mujeres
Discriminación por género	Preferencias género femenino	
Confianza en los afectos	Coordinadores	Al asignar responsabilidades se asumen conductas que muestran confianza en los afectos, también es consensual
Consensual	Subalternos	
Establece diferencias por sexo	Discrimina	Al asignar responsabilidades se establecen diferencias a partir del sexo, discriminación hacia la mujer
Establece diferencias por sexo	Discrimina a la mujer	
Divide grupos por género	Poco paritario	Al delegar autoridad discrimina en función del sexo
Discrimina por género	Subestima a la mujer	
Diferencias por género	Hombres asertivos, mujeres distorsionan	La percepción sobre la contribución de ambos géneros en el logro del buen clima organizacional indica que considera a los hombres asertivos, las mujeres distorsionan
Diferencias por género	Hombres evitan polémicas, mujeres rivalizan	
Divide grupos por género	Poco paritario,	La gerencia de género que practica incide en el comportamiento de los subalternos al discriminar por género, subestima a la mujer
Discrimina por género	Subestima a la mujer	

**Categorías matrices provenientes del registro descriptivo que recolectó datos sobre el desempeño de los directivos en aspectos gerenciales (RG, N° 1)**

**1. Las estrategias para lograr las metas son directivas, las funciones se coordinan a través de la participación, se delegan responsabilidades de modo consensual, para lograr la efectividad se usan actividades como el trabajo participativo, en equipo, el estilo de liderazgo es democrático, al establecer correctivos se gestiona y escucha, la percepción del gerente sobre sus servicios es buena, las relaciones que fomenta entre el personal son fraternas, las prácticas comunicacionales son mediadoras, apoyadas en las normativas, las políticas organizacionales se sustentan en lineamientos oficiales (PMA).**

Como se puede observar esta categoría matriz que resume aspectos propios de la gerencia en educación como planificación, organización, dirección, control, roles del docente directivo masculino pone en evidencia un desempeño gerencial que está acorde a las exigencias y que según Rodríguez, (2001) responden acertadamente al desarrollo de conocimientos, de habilidades y de actitudes en esta área disciplinaria, hecho que sin duda le garantiza un trabajo muy acertado.

Se verifica un desempeño gerencial que cumple las actividades que su rol profesional le exige, aspecto importante para lo personal y para lo colectivo, ya que la efectividad y eficacia facilita la proyección social individual pero también impulsa hacia un espacio privilegiado a la institución y a sus proyectos.

Interpretaciones que encuentran correspondencia en los siguientes datos registrados al observar el desempeño de este gerente:

*Democrático, por lo general tomaba en consideración la participación de los agentes educativos, impulsándolos para el logro de los objetivos, asimismo escuchaba la opinión de todos*

*En la observación llamó a los coordinadores para dar a conocer la información, solicitar sus aportes y girar instrucciones y delegar funciones entre ellos.*

**2. Se usa el trabajo en equipo con instrucciones inflexibles, mediante el control impositivo, hay preferencias por los partidarios, se trabaja con los afectos, es autocrático y poco asertivo, considera que su gestión es muy buena a partir de logros particulares, es cercana con sus afectos, lo que divide el grupo, escasas prácticas comunicativas, impositiva (PFA).**

La segunda categoría matriz que condensa lo manifestado por el docente directivo evidentemente muestra un estilo gerencial autocrático cuyos patrones conductuales inciden en aprovechar muy poco las potencialidades del personal, establece diferencias al relacionarse, así como hay poco manejo de estrategias comunicacionales, esto perturba la armonía y pone en peligro la eficiencia la organización.

Predomina entonces, un modo de dirigir, de relacionarse que rompe con los postulados de un buen gerente, esto indica que el modo de comportarse esta directora, de construir los haceres y de interactuar con su personal no es el más eficaz para aplicar acciones, concretar su labor, direccionar inquietudes, instrumentar mecanismos; por lo tanto no puede dar respuesta a las demandas funcionales del colectivo que pretende conducir.

El registro de datos sobre la praxis de esta directora señala lo siguiente:

*Casi siempre asumía una característica controladora, quería estar en todo y que todos se realiza como lo dijo sin considerar lo que le decía el subalterno.*

*Es muy cercana pero con un grupo de docentes, hecho que fomenta la creación de diferentes parcelas diferenciadas por diferentes ideas.*

**Categorías matrices provenientes del registro descriptivo que recolectó datos sobre el desempeño de los directivos en aspectos relacionados con la gerencia de género (RG, N° 2)**

Al seleccionar las categorías matrices provenientes de esta segunda observación sobre el desempeño de los directivos, resulta muy interesante aclarar que las opiniones de ambos directivos (hombre y mujer) fueron muy parecidas por lo que al analizarlas no requirieron se separaron por género.

**1. Los roles que asume en función de su género son roles característicos de su identidad de género, las creencias sobre la división sexual del trabajo se apoyan en aceptar las diferencias de género, las actitudes que muestran discriminación de género se evidencian al otorgar privilegios a las mujeres, aunque hay comportamientos que muestran trato igualitario por género, también discrimina privilegiando a las mujeres.**

Esta primera categoría matriz, alude a una praxis gerencial que ratifica con sus actos la desigualdad de género, lejos de aprovechar las potencialidades que cada uno tiene se profundizan las diferencias al considerar que por su condición de sexo unos son más capaces que otros, mientras que para una gerencia con enfoque de género sería fundamental impulsar la complementariedad, para esto se requiere trabajo en equipo y visiones aventajadas que superen los estereotipos sociales.

Al respecto es relevante referir que los movimientos más actualizados que luchan por alcanzar la igualdad de género han demostrado que las instituciones que cuentan con mayor diversidad de género dentro de sus cuadros directivos han evidenciado mayores competencias para lograr el éxito empresarial. Ello se explica debido al aprovechamiento efectivo de las capacidades individuales de cada género, las cuales se convierten en catalizadores que apalancan el desarrollo de la organización. Por lo tanto es urgente descartar las diferencias de género y abogar por iniciativas que propicien una mirada integral en la que haya equilibrio en la valoración de las capacidades y competencias de mujeres y hombres

**2 Al asignar responsabilidades se establecen diferencias a partir del sexo, discriminación hacia la mujer, al delegar autoridad discrimina**

**en función del sexo, la percepción sobre la contribución de ambos géneros en el logro del buen clima organizacional indica que considera a los hombres asertivos, mientras que las mujeres distorsionan, la gerencia de género que practica incide en el comportamiento de los subalternos al discriminar por género, subestima a la mujer.**

Nuevamente se percibe en esta categoría que en la praxis gerencial tanto de hombres como de mujeres se da preeminencia a la dominación del hombre, ello legitima como lo plantea Pérez y Butticé, (2004) la división sexual del trabajo a partir de una concepción apoyada en lo biológico, postura que como lo indican nuestros datos es aceptada como algo natural por ambos géneros.

De manera que los conceptos de feminidad y masculinidad determinan la valoración que los informantes manejan sobre el rol que cumplen los gerentes educativos, desde luego que subestimando a la mujer. Como lo indica Lamas, (Ob. Cit.) la dicotomía femenino-masculino, crea estereotipos que condicionan el desempeño y los aportes de cada género ya que limitan o exacerban comportamientos propios de la asignación social del género. En el contexto en estudio predomina la creencia de que las diferencias anatómicas repercuten en las habilidades, destrezas, actitudes y potencialidades de quienes cumplen labores directivas y desde luego que en esa repartición biológica de capacidades que termina concretando actividades diferenciadas, la mujer lleva la peor parte, condicionándose el cumplimiento de actividades que puede cumplir cada género.

Los datos reportados sobre el desenvolvimiento de los directivos de ambos géneros así lo confirman:

*Demostró su marcado dogma patriarcal, al poner ciertos límites entre lo que debe hacer el hombre en los aspectos del quehacer diario y lo que es obligación de la mujer.*

*Asume muchas diferencias entre las actividades que deben hacer los hombres o las mujeres, excusó a las mujeres de responsabilidades que*

*habitualmente hacen los hombres y sólo asignó actividades de manualidades o de preparación de carteleras entre otras.*

**3. Codificación Selectiva:** Dio cabida al proceso de integrar y refinar la teoría (Strauss y Corbin, 2002), esta fase propició la escogencia de una categoría central que se convirtió en el núcleo, en torno a ésta se relacionaron el resto de las categorías, procedimiento que facilitó desarrollar una línea narrativa que aglutinó todos los factores significativos considerados. Es una etapa que delimita la codificación a aquellas categorías que se relacionan con la central, hecho que guio el muestreo teórico, requisito para la escritura de la teoría.

Estos permite entender que se escoge un evento central como un caso, en torno al mismo se agrupan las categorías obtenidas de los datos aportados por los directivos de ambos géneros, por los docentes y por las observaciones recolectadas en campo, de donde se obtiene una categoría central que condensa la representación social que estos informantes manejan acerca de la gerencia de género, a partir de ella se desarrollaron nuevamente sus rasgos y dimensiones para asociarla al resto de las categorías. Este procedimiento permitió la elaboración del modelo teórico (generación de categorías para comprender la gerencia con enfoque de género) que dio respuesta al objetivo general planteado como inquietud investigativa.

#### **Modelo Teórico (generación de categorías)**

El siguiente gráfico resume el modelo que plantea la reconstrucción teórica de las relaciones entre las categorías encontradas con respecto a la gerencia de género en los entornos educativos que contextualizaron este estudio.

# Género y Gerencia en Educación

Los dos géneros pueden ser efectivos, al gerenciar lo hacen de modo democrático y autocrático, desempeñan sus roles apoyados en su identidad de género y discriminan atendiendo al género, los hombres poseen capacidades innatas para dirigir, mientras que las mujeres se limitan por compromisos familiares y emotividad

## Directivo Masculino

La gerencia educativa depende de la formación y experiencia, los hombres tienen mayor capacidad, las mujeres mezclan lo personal y son menos efectivas

## Directivo Femenino

La gerencia depende de la capacidad, no del género, las mejoras laborales se dan sin distinción de género, pero la mujer es poco competitiva por cultura y gerencia desde la afectividad

## Docentes

La efectividad de la gerencia si está condicionada por el género, la condición de la madre limita, pero puede cumplir con su responsabilidad, la sensibilidad de la mujer interfiere con sus decisiones y altera la armonía institucional

## Desempeño en competencias gerenciales

### Directivo Masculino

Su gerencia es: participativa, consensual, trabajo en equipo, democrática de relaciones fraternas y mediador.

### Directivo Femenino

Su gerencia es: Rígida, inflexible, impositiva, de preferencias y cercana a sus partidarios. Trabajo en equipo con instrucciones inflexibles Poco asertivo Divide al personal en grupos Escasas prácticas comunicativas

## Desempeño en de aspectos relacionados con la gerencia de género

Desempeña roles en función de su identidad de género, coordina y discrimina por género.

Entorno Social

Entorno Institucional

- Estilo Académico apoyado en normativa.
- El consenso depende del nivel del personal.
- Las mejoras laborales dependen del desempeño en igualdad de condiciones.
- Las mujeres son competitivas, los directivos tiene que ser objetivos.
- El desempeño está marcado por las diferencias de género.
- El estilo de dirección es participativo y apoyado en las políticas educativas.
- La mujer es poco competitiva por cultura.
- La gerencia femenina se hace desde la afectividad.
- Los profesores piden menos permiso y asumen más responsabilidades.

- Los hombres poseen capacidades innatas y tiene autoridad.
- Las mujeres son subjetivas, confiadas e inocentes.
- El trabajo del hogar da experiencia y capacidad.
- Ambos géneros son comprensivos ante los problemas laborales.
- La gerencia masculina es rígida con los pares, permisiva con las mujeres.
- Ambos géneros son impositivos al gerenciar.
- Los hombres no aceptan amonestaciones de las mujeres.
- Las relaciones no se determinan por el género.

Metas directivas, al establecer correctivos se gestiona y escucha, políticas organizacional es apoyadas en lineamientos oficiales

Trabajo en equipo con instrucciones inflexibles, poco asertivo, divide al personal en grupos, escasas prácticas comunicativas

- Privilegia a las mujeres.
- Distribuyes responsabilidades y delega discriminando por género.
- Factores que inciden en el clima organizacional: Hombre asertivo/ Mujer distorsiona.
- Subestima a la mujer.

200

Gerencia Educativa

Gráfico N° 4 Modelo Teórico

Como se puede observar en el gráfico N° 4, el modelo teórico contiene una categoría principal que constituye el núcleo, la misma resume el aprendizaje social a partir de modelos comportamentales que sobre la gerencia de género han construido los informantes, es la siguiente: *Los dos géneros pueden ser efectivos al gerenciar, lo hacen de modo democrático y autocrático, desempeñan los roles apoyados en su identidad de género y discriminan atendiendo al género, los hombres poseen capacidades innatas para dirigir, mientras que las mujeres se ven limitadas por sus compromisos familiares y emotividad*

Este núcleo central se nutre de categorías secundarias, las que a su vez contienen una serie de subcategorías que interpretadas sistémicamente aportan la significación total para dar respuesta a las inquietudes investigativas.

### **Categorías Secundarias, informantes Directivos**

Se inicia la discusión con la interpretación de la categoría secundaria aportada por el informante Directivo Masculino, la cual establece lo siguiente: ***La gerencia educativa depende de la formación y experiencia, los hombres tienen mayor capacidad, las mujeres mezclan lo personal con lo profesional.***

De lo que se establece que se otorga importancia a dos rasgos que son fundamentales para cumplir responsabilidades en el ejercicio de la dirección como un pilar básico en el que se apoya toda la dinámica organizativa de la institución educativa, ellos son la formación y la experiencia como aspectos que le imprimen características al desempeño gerencial y que constituyen cualidades resaltantes del desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.

También destaca la oposición que establece al asignar mayor capacidad a los hombres para dirigir y considerar que el género femenino es menos competente al hacer converger en el rol directivo lo profesional con lo

personal, dando cabida a la división del trabajo según el género como principio organizador de la sociedad, sin duda que parte de un “modelo de desigualdad” en el que se considera que el hombre es poseedor de cualidades especiales para dirigir, mientras que la mujer está en desventaja debido a su incapacidad para separar los aspectos personales que involucran emotividad y conflictos familiares, de las funciones que requieren habilidades propias de un área de conocimiento como lo es la gerencia educativa.

Por otra parte, la categoría secundaria que resume la visión de la informante Directora es la siguiente: ***La gerencia depende de la capacidad y no del género, las mejoras laborales y las relaciones deben darse sin distinción de género, pero la mujer es poco competitiva por cultura y gerencia desde la afectividad.*** También concede importancia a la capacidad como una cualidad necesaria para dirigir una organización y aunque sostiene que ésta última es la condición para gerenciar y que cumplir con ese rol no depende del género, que aspectos que integran la cultura organizacional como las relaciones entre el personal y las reivindicaciones laborales tampoco deben ser supeditadas al género; luego contrapone la capacidad del género masculino a la del femenino cuando resalta las desventajas de la mujer; es una construcción simbólica que estereotipa a la mujer. Se verifica entonces, que la informante, mediante esa representación, reproduce y transmite todo un sistema de valores, normas y creencias que revelan una perspectiva androcéntrica.

Al encontrar coincidencia en las subcategorías que desglosan las categorías secundarias correspondientes a los directivos, se organizaron del siguiente modo:

***Estilo académico apoyado en normativas, lograr consenso depende del nivel del personal, las mejoras laborales dependen del desempeño con igualdad de oportunidades, las mujeres son competitivas, los directivos tienen que ser objetivos, el desempeño está***

***marcado por las diferencias de género, el estilo de dirección es participativo y apoyado en políticas educativas, la mujer es poco competitiva por cultura, la gerencia femenina se hace desde la afectividad, los profesores piden menos permisos y asumen más responsabilidades.***

Al respecto es pertinente comentar que ambos informantes dan importancia a aspectos que identifican sus concepciones sobre el comportamiento organizacional como considerar las normativas y políticas educativas, trabajar en consenso, apoyar la participación y coinciden en que las mejoras laborales se dan en función del desempeño. En lo que respecta a los elementos relacionados con la cultura de género, atribuyen el rasgo de competitividad a las mujeres y a la vez se lo quitan, no obstante descalifican esa habilidad porque consideran que lo relevante para dirigir es la objetividad, también reconocen que el desempeño adquiere rasgos distintivos aportados por el género, esto explica que la mujer coordine funciones desde la afectividad.

Hecho que también es desestimado porque supeditan la calidad del gerente a su capacidad de objetividad; por último, destacan como un aspecto muy favorable para el trabajo profesional el que los hombres cuenten con mayor disponibilidad para atenderlo. Estas subcategorías, ratifican las representaciones sociales que cada directivo elaboró sobre la gerencia de género y ponen al descubierto su creencia en los estereotipos, ello implica que como lo señalan Velandia y Rozo, (2009) en función del sexo, asocian roles, características y conductas que los llevan hacia una actitud prejuiciosa, por tal motivo trae finalmente como conducta la discriminación hacia la mujer.

También es importante destacar, que aun cuando se consideraron las opiniones de los directivos separándolas por género, no hubo diferencias significativas con respecto a ese indicador, ambos coinciden en una perspectiva de valoración hacia la hegemonía masculina.

## **Categorías Secundarias, informantes Docentes**

Al no haber diferencias significativas entre las opiniones de ambos géneros, sus perspectivas se resumieron en una sola categoría secundaria.

La categoría secundaria aportada por los docentes establece que: ***La efectividad en la gerencia si está condicionada por el género, la condición de madre limita a la mujer, pero puede cumplir con su responsabilidad, la sensibilidad de la mujer interfiere con sus decisiones y altera la paz institucional.***

Aceptan que el género influye de modo decisivo en el logro de las metas propuestas, lo que ubica en lugar privilegiado la creencia generalizada de que los rasgos que supuestamente poseen hombre y mujeres y que los distinguen, son decisivos para conducir el destino de una institución, por lo que nuevamente emergen los estereotipos de roles de género que destacan atributos de carácter prescriptivo para diferenciar las actividades profesionales más apropiadas para hombres y mujeres.

A su vez, ubican a la mujer como la que posee rasgos menos deseables para esas labores que el hombre; los correspondientes a las mujeres son la maternidad, la sensibilidad y la supuesta capacidad para romper la armonía en el ambiente de trabajo. Si las características propias de la mujer como maternidad y sensibilidad son cuestionadas, ello repercute en que muchas Directoras intenten cumplir las expectativas asociadas al género masculino en lo que a desempeño gerencial se refiere.

Asimismo, se considera que la mujer perturba, en mayor medida, el clima organizacional, lo que la ubica como un elemento distorsionador de uno de los aspectos más importantes en el funcionamiento de las instituciones, según Tejada y otros, (Ob. Cit.) en el clima de la institución intervienen factores organizacionales (entorno) e individuales que repercuten de modo importante en el comportamiento y satisfacción del personal, lo que incide en su productividad. De manera que en lo atinente a lo individual, la

percepción, las actitudes e interacciones propias de la mujer llevan consigo alteraciones de la armonía laboral.

Sin duda que un estilo gerencial que puede sacar provecho a las mejores fortalezas y capacidades del personal, sin distinción de género, es el mejor para poder atender la complejidad de una institución educativa y asegurar sus metas sociales.

Las subcategorías asociadas a la categoría secundaria anterior son: ***Los hombres poseen capacidades innatas y tienen autoridad, las mujeres son subjetivas, confiadas e inocentes, el trabajo en el hogar da experiencia y capacidad, ambos géneros son comprensivos ante los problemas laborales, la gerencia masculina es rígida con los pares, permisiva con las mujeres, ambos géneros son impositivos al gerenciar, los hombres no aceptan amonestaciones de las mujeres, las normas de desempeño privilegian a las mujeres, las relaciones entre el personal no están determinadas por el género.***

Destaca la atribución al hombre de capacidades innatas para ejercer la autoridad por lo tanto es aceptado por él y por los otros (incluyendo las mujeres) que no considere válida la sanción que dictamina una mujer. Los rasgos de subjetivas, confiadas e inocentes atribuidos a las mujeres son contrarios a la objetividad, desconfianza y sagacidad que caracterizan al líder masculino. Se destaca que predomina una visión sobre los procesos de gestión y liderazgo masculinizados, esto origina que las relaciones sociales y de poder que subyacen a la realidad organizativa estén marcadas por las diferencias de género. Entonces, como lo plantea Bourdieu, (1998) las creencias y actitudes son permeadas y adquieren la impronta de la socialización, se validan unos preceptos culturales que subestiman las capacidades femeninas.

Otra subcategoría que merece ser discutida es la que señala que el trabajo en el hogar da experiencia y capacidad, por lo tanto la mujer debería valerse de ese saber para trasladarlo al campo gerencial, sin embargo, aun

reconociendo que ese saber por competencias es valioso, asumen que es mucho más valioso el que el hombre cuente con unas supuestas cualidades innatas para dirigir.

Asimismo, el contenido de las subcategorías en discusión, también aluden al aprendizaje doméstico, de donde se origina el supuesto tradicional de que la mujer debe cuidar de otros, lo que a su vez, repercute en la creencia de que la enseñanza es una “profesión feminizada”. En el mismo sentido, aun cuando la educación es un campo en el que hay una elevada presencia de mujeres, éstas ocupan puestos de dirección, en muy reducidas cantidades. “Por tanto, la superioridad femenina en cuanto a número no está equiparada en las organizaciones educativas con su presencia en los puestos de responsabilidad y de poder” (Bardisa, 1995, p. 129).

También se tienen las subcategorías que plantean: la gerencia masculina es rígida con los pares, permisiva con las mujeres, las normas de desempeño privilegian a las mujeres. Aunque estos aspectos a primera vista parecieran que benefician a la mujer o que responden a actitudes de valoración de la mujer, al comprender su verdadero significado resultan contrarios a esa primera impresión y en realidad responden a una subvaloración de las capacidades femeninas para cumplir con las obligaciones laborales. Es decir, al considerar que las mujeres disminuyen su potencial de trabajo al atender las obligaciones familiares, es necesario ser permisivos y flexibles con ellas, este hecho pone en desventaja con respecto al hombre, siendo necesario asignarles puestos de menor responsabilidad.

Asimismo, es pertinente destacar que se comparte que los dos géneros se muestran comprensivos ante los inconvenientes laborales y son impositivos al gerenciar, así como consideran que el tipo de relaciones que se establece entre los miembros del personal no son influidas por el género. Estos aspectos ubican en igualdad de condiciones a los dos géneros en lo referente al rol de negociador que involucra entender las dificultades que pueden confrontar los subalternos y la función directiva cumplida desde la

imposición. Otro elemento destacable es que los docentes consideran que las relaciones interpersonales entre el grupo no son influenciadas por el género.

De acuerdo con Castells, (1998) las actitudes comentadas muestran valores que dan paso a las identidades culturales, éstas constituyen maneras de relacionarse con la cultura que terminan asumiendo el legado dominante, factor que legitima un legado dominante que desvaloriza ampliamente a la mujer en los escenarios públicos.

Las representaciones sociales contenidas en las categorías y subcategorías ya comentadas indican que hay un impacto de género en la dinámica de las organizaciones educativas en estudio, hecho que representa un componente fundamental para comprender el liderazgo educativo. Lo cual es trascendente por cuanto como lo señala Melikof, (1990) las características personales del gerente en cuanto a destrezas, conocimientos y habilidades, atribuyen una función subjetiva a la dirección.

### **Categorías Secundarias correspondientes al desempeño en aspectos gerenciales.**

#### **Director masculino**

La categoría secundaria que describe el desempeño de este director se precisó así: ***Su gerencia es participativa, consensual, trabaja en equipo, democrático, establece relaciones fraternas y es mediador.***

Se globaliza en esta categoría secundaria los rasgo de un buen gerente, esto indica que su formación le permite cumplir con la responsabilidad de conducción de la institución, asumiéndola no sólo como un mecanismo para proveer una dirección mediante la definición de estrategias y metas, sino que adicionalmente cuenta con capacidades para interpretar el ambiente externo y supervisar la efectividad de la institución, conllevándole al éxito en su espacio de acción y por ende a la concreción de los objetivos educativos (Maucher, 2003). De manera que hay una

correspondencia entre esas cualidades requeridas a un buen gerente y el sentido social de las instituciones educativas, ya que sus fines no involucran aspiraciones económicas, entonces su liderazgo se concentra en pequeño grupos que mancomunadamente persiguen un bien común. Ese conjunto de saberes que le identifican como gerente deben ser complementados con las teorías que rigen la gerencia para lograr una aplicación idónea de cada función.

Las subcategorías que conforman la categoría ya comentada son: ***Metas directivas, al establecer correctivos se gestiona y escucha, políticas organizacionales apoyadas en lineamientos oficiales.*** Elementos que hacen posible visualizar una praxis que sustenta el proceso administrativo a partir de un hacer que cumple con el rol de figura directiva por lo que ejerce su autoridad, se concilia siendo diplomático al corregir, en consecuencia le da posibilidades reales de aplicar estrategias para el acuerdo y el entendimiento, así como utiliza los lineamientos oficiales para apoyar sus decisiones, por tal motivo siempre está en los límites de la legalidad.

#### **Director femenino.**

La categoría secundaria que describe el desenvolvimiento de esta directora es: ***la gerencia es rígida, inflexible, control impositivo, evidencia preferencias particulares y es cercana a sus partidarios.*** De lo que se infiere que es un estilo gerencial totalmente opuesto al observado en el director masculino, entonces, esta gerente al manejar principios, normas, atribuciones y acciones, por consiguiente le adjudica una identidad se ubica dentro de una forma de dirección contraria a lo establecido como una gerencia eficiente. Por tanto es pertinente referir el concepto de rol profesional (Sánchez 2002), que hace converger componentes individuales y sociales, definiendo que se es socialmente y cómo se acciona en los espacios sociales.

Si la actividad del gerente al cumplir las actividades propias del campo laboral no responde a los criterios de la efectividad y eficiencia, no puede dar respuesta a las demandas funcionales del colectivo, de ahí que hay una proyección social del mismo con características de incompetencia.

Las subcategorías inherentes a la categoría secundaria anterior son las siguientes: ***Trabajo en equipo con instrucciones inflexibles, poco asertivo, divide al personal en grupos, escasas prácticas comunicativas.*** Aspectos que ratifican la identificación de un rol nada acertado para ejercer las funciones y atribuciones propias del cargo de líder, de modo que si se es inflexible, poco asertivo, se propician las divisiones grupales y se descuida la comunicación, difícilmente se puedan tomar decisiones oportunas para ejecutar opciones que conlleven a logros en los que la participación y el esfuerzo son clave para el éxito de la planificación.

### **Categorías secundarias correspondientes al desempeño de los Directivos en aspectos que involucran gerencia de género**

En razón de que en este aspecto no se encontraron diferencias significativas entre el desempeño de ambos géneros, la observación se condensó en una sola categoría secundaria que alude a: ***Desempeñan roles en función de su identidad de género, discriminando por género.*** Esta representación social da relevancia al concepto de identidad de género, concebido por Molina, (2010) como la autorreferencia que posee el sujeto y que le permite distinguir entre su individualidad y la alteridad, para lo cual la diferencia sexual es determinante.

Entonces, estos directivos cumplen las funciones de planificación, control, dirección y organización impregnándolas de las actitudes, creencias y costumbres que su género particular les ha determinado. Afirmación que amerita aclarar que esos rasgos son el resultado del momento histórico-social que viven, por ello la manera diferencial de socializar está influenciada,

en mayor medida, por las definiciones sociales instauradas por los rasgos personales que identifican a cada género, en cuanto a su condición sexual.

El que los directivos hayan incorporado a sus simbolismos que ejercen su trabajo dando cabida a sus diferencias de género implica como lo señala Carrasco, (Ob.Cit.) que para comprender el funcionamiento de las organizaciones es importante considerar el género como categoría de análisis de las realidades sociales. Esto conlleva a atender desde el mismo rango valorativo las particularidades de cada género, a aprobar políticas de atención al personal que sepan aprovechar las fortalezas de hombres y mujeres, lo que según Barberá, (2004) representa aprovechar el potencial de la diferencia. Así como es prioritario promoverles laboralmente por sus capacidades reales, dejando al margen la influencia de prototipos que privilegien a unos y desestimen a otros.

Asimismo, también se encontró que los directivos al cumplir sus funciones discriminan por género, considerando, por ejemplo, que pueden delegar mayores responsabilidades a los hombres que a las mujeres, esto ubica en lugar relevante actitudes y creencias que dan sentido a lo señalado por Carrasco, (Ob. Cit.) ha llamado la “construcción social biologizada”. Aludiendo a la preeminencia de los valores masculinos, mientras que en lo que respecta a la mujer es desestimada y hasta excluida.

Esto representa un contrasentido en lo que respecta a la mujer informante, porque se pudo corroborar que ella cree que sus particularidades femeninas marcan las características de su estilo gerencial, entonces, no debería subestimar las capacidades de sus pares féminas cuando, al ejercer su rol gerencial muestra rasgos androcéntricos al valorar el desempeño, al distribuir tareas y al considerar que las mujeres deben intentar imitar el estilo gerencial de los hombres.

Esta categoría secundaria tiene sus correlatos en las siguientes subcategorías: ***Privilegia a las mujeres, al distribuir responsabilidades y al delegar discrimina por género, factores que inciden en el clima***

**organizacional: hombre asertivo, mujer distorsionante, subestima a la mujer.** A partir de estas subcategorías se ratifica que ambos géneros desde su visión gerencial manifiestan un aparente privilegio hacia las mujeres, pero que en realidad es una manera de subestimarlas pues se parte de una especie de costumbre tradicional que establece que las mujeres, responsables de las tareas domésticas, tienen menos disponibilidad para cumplir las responsabilidades laborales, por lo tanto con ellas hay que ser más permisivos. En razón de lo cual, a los hombres se les delega las responsabilidades más importantes, (tomar decisiones sobre aspectos curriculares, de representación gremial, manejo de fondos económicos) a las mujeres los deberes secundarios (decorar espacios, hacer manualidades)

También ocupa un lugar importante dentro de los simbolismos atribuidos a los directivos de ambos sexos, considerar que la armonía organizacional es afectada por las mujeres, por el contrario, los hombres son asertivos al preservar la armonía en esos espacios de interacción. Es decir, que los procesos de interacción social generados por las mujeres ponen al descubierto un sistema de valores y actitudes que enturbian y cargan de sensaciones negativas las relaciones que dan sentido a las dinámicas institucionales.

Se infiere que las concepciones que discriminan el rol de la mujer en cargos de poder, es un cúmulo de barreras laborales y de estereotipos sociales que son validados, de modo muy especial, como lo muestran los datos, por las mismas mujeres. Esta evaluación pone al descubierto aspectos valorativos de su actitud hacia lo concebido como gerencia femenina, rechazando su condición característica, hecho que detiene la transformación de las prácticas cotidianas y de las representaciones ideológicas imperantes sobre las relaciones entre los géneros.

## Cuadro N° 18

### Triangulación de datos

Directivos	Docentes	Rasgos en Aspectos gerenciales	Rasgos en aspectos de gerencia de género
<p>La gerencia educativa depende de la formación y experiencia, los hombres tienen mayor capacidad, las mujeres mezclan lo personal con lo profesional(PDM)</p> <p>La gerencia depende de la capacidad y no del género, las mejoras laborales y las relaciones deben darse sin distinción de género, pero la mujer es poco competitiva por cultura y gerencia desde la afectividad(PDF)</p>	<p>La efectividad en la gerencia si está condicionada por el género, la condición de madre limita a la mujer, pero puede cumplir con su responsabilidad, la sensibilidad de la mujer interfiere con sus decisiones y altera la paz institucional</p>	<p>Su gerencia es participativa, consensual, trabaja en equipo, democrático, establece relaciones fraternas y es mediador(PDM)</p> <p>la gerencia es autocrática, inflexible, control impositivo, evidencia preferencias particulares y es cercana a sus partidarios (PDF)</p>	<p>Desempeñan roles en función de su identidad de género, discriminando por género</p>

Al comparar la información presentada en el cuadro anterior, se puede precisar que existe una evidente similitud entre los datos aportados por los directivos de ambos géneros relacionadas con la necesidad de que el gerente, independientemente del género, tenga buena formación en el manejo de principios teóricos y de experticia, asimismo, destaca la preferencia de ambos por la hegemonía androcéntrica, la misma define patrones conductuales que conllevan a desvalorizar las capacidades femeninas para ejercer el liderazgo.

Esta apreciación también coincide con la opinión de los docentes acerca de que el género repercute en el tipo de gerencia que se practica, lo que conlleva a que la dicotomía masculino-femenino condicione las

potencialidades de las mujeres al medirlas en función de su ajuste o no a los comportamientos gerenciales masculinos.

También destaca la polarización de las diferencias entre la gerencia masculina y femenina, diferencias que caracterizan al directivo masculino como un gerente educativo que según Jiménez, (2004) cuenta con las cualidades para implementar un sistema de trabajo que cultive la motivación, el respeto y la participación para alcanzar una visión transformadora del equipo, en el mismo sentido, se hace responsable de aportar todo lo necesario que facilite el aprendizaje en conjunto donde la creatividad y la libertad dictaminen las pautas del hacer diario. En contraposición, la gerente femenina dio muestras de una praxis que excluye los principios de la democracia, por lo tanto todas sus acciones son de imposición, pretendiendo asignar responsabilidades, actividades, delegar funciones sólo a sus grupos afectos, estableciendo divisiones que en nada favorecen la confluencia de voluntades para alcanzar los objetivos organizacionales.

Finalmente, los rasgos asignados al desempeño de estos mismos directivos con respecto a la gerencia de género apuntan a ratificar “la perpetuación de los estereotipos de género” (Agut y Martín , 2007, p. 209) , sostenida en creencias que establecen que las características mejor valoradas en los cuadros gerenciales, son propias de los hombres y las peor estimadas quedarían para las mujeres. De donde todas las acciones que conlleve la dirección discriminarán por el género de cada subalterno, lo que dificulta mucho más enrumbar al grupo hacia la necesaria equidad de género.

Una vez interpretadas las redes significativas que integran el modelo teórico construido a partir de la saturación de los datos aportados por los informantes clave, es necesario puntualizar que tomando como principio una categoría central, núcleo significativo, desglosado en categorías secundarias y subcategorías, (modelo ya explicado) se pudo dar respuesta a los objetivos específicos propuestos en este esfuerzo investigativo.

En lo que respecta al objetivo número 1 que buscó comprender las diferencias en el cumplimiento de las funciones por los y las gerentes en estudio, es relevante señalar que de acuerdo con los datos interpretados, el desempeño gerencial sí está influenciado por la identidad de género, de manera que el aprendizaje que cada uno de ellos ha tenido con respecto al género adquiere sentido promoviendo conductas propias que, en general, atribuyen al estilo gerencial una sobrevaloración masculina con su respectiva desvirtualización de las capacidades femeninas, lo que desde luego es una concepción culturalmente construida.

Entonces, sus comportamientos centrados en actitudes, creencias y costumbres, repercuten en sus conductas, las cuales reflejan patrones de sumisión por parte de las mujeres y de dominio por parte de los hombres, incidiendo en la división del trabajo basada en los estereotipos que la cultura ha validado. Hallazgo que corrobora que las creencias y actitudes de los informantes dan cabida a la asignación de hombres y mujeres , en ocupaciones diferentes, atendiendo a su sexo, lo que profundiza la diferenciación entre los géneros, en razón de lo cual existe una clara y negativa tendencia en estos informantes hacia la segregación ocupacional por sexo (INMUJERES, 2004).

De igual modo, se comprobó que tanto las mujeres como los hombres, con sus comportamientos, reproducen los prejuicios culturales asignando estereotipos que abiertamente limitan los derechos laborales de la mujer, pero que también pueden afectar a los hombres ya que se les encasilla en parámetros inflexibles a los que obligatoriamente deben responder.

Es fundamental entender que las instituciones educativas por sus fines sociales, deben constituirse en modelos de trato igualitario y justo, por lo cual en su seno debe haber cabida para el valor agregado de la diversidad de género que propicia reconocer las habilidades y capacidades de las mujeres para desempeñar funciones a partir de su formación profesional, pudiéndose

así reestructurar los principios dominantes y valorarlas por su capacidad para contribuir con el logro de las metas institucionales

Acerca de las respuestas para el objetivo número 2 que planteó la necesidad de caracterizar los elementos que inciden en la construcción social del género en los entornos gerenciales estudiados, es preciso establecer que la naturaleza de esos elementos tienen que ver con un legado tradicional que impulsa modelos de socialización del ejercicio de la función directiva que han sido contruidos por los hombres, por su parte las mujeres se han ido incorporando a esas funciones, con dificultad y creyendo que no pueden desarrollar un estilo propio, sino que deben imitar el modelo existente (pensar en masculino). Ello explica que entre los informantes haya una tendencia a creer que para cumplir funciones directivas, los candidatos masculinos están mejor calificados que las aspirantes femeninas, en consecuencia, las mujeres no acceden en la misma proporción que los hombres a esos cargos.

Hecho que evidencia que las creencias, actitudes y valores de los informantes tienen la impronta de la socialización pues su universo cultural legítimo les ha transmitido que aun a pesar de múltiples esfuerzos por cumplir con leyes antidiscriminatorias que favorecen a la mujer, son los hombres los que en mayores porcentajes detentan el poder tanto en organizaciones públicas como privadas y precisamente, son las dinámicas organizacionales las que la excluyen de la toma de decisiones, así como no les facilitan procesos que les permitan conciliar lo laboral con lo familiar. De modo similar, aunque se reconoce el incremento de la formación académica de las mujeres no hay correspondencia con su incorporación al mundo profesional y menos con su ascenso para acercarse a los puestos directivos.

En lo atinente al objetivo número 3 que estableció analizar la percepción del personal que labora en las instituciones en estudio, hacia el cumplimiento de las funciones gerenciales de las y los directores, se debe precisar que el personal informante organiza e interpreta sus impresiones

(Robbins, 1996) para otorgar significado al modo como ven el cumplimiento de las funciones gerenciales, a partir de las siguientes directrices: el liderazgo de las mujeres como menos aventajado que el evidenciado por los hombres, la hegemonía cultural masculina desarrolla un estilo caracterizado por la objetividad, la imposición y mayor disposición para asumir responsabilidades; mientras que la gerencia femenina es ejercida desde la afectividad, subjetividad y en razón de las obligaciones familiares, con evidentes limitaciones para cumplir las actividades laborales.

De manera tal que los hombres están dotados naturalmente para ejercer el poder, que cuentan con unas cualidades que les garantiza un buen liderazgo y que disponen del tiempo necesario para atender las responsabilidades laborales. Mientras que las mujeres aun cuando poseen unas cualidades propias que las califica para dirigir grupos, deben imitar los estilos gerenciales masculinos para ser exitosas y no pueden asumir responsabilidades de gran envergadura porque sus obligaciones domésticas se lo impiden. Esas disposiciones culturales tan particulares integran una dinámica que funciona como un sistema poco permeable y con escasa apertura a los cambios

Entonces, es relevante señalar que los datos aportados por los informantes indicaron que existen diferencias entre ambos géneros al cumplir las funciones gerenciales relativas a planear, organizar, dirigir y controlar (Gitman y McDaniel, 2007), las cuales representan los asideros del gerente pues le otorgan identidades particulares a su quehacer diario, entonces la diferencia de género determina modos distintos de enrumbar el destino de una organización, siendo reconocido como más acertado el estilo gerencial masculino para alcanzar esos fines.

Finalmente, en cuanto al objetivo número 4 que puntualizó el interés por valorar el impacto que tiene el ejercicio de las funciones gerenciales de los (las) directivos en el clima organizacional, es importante concretar que la construcción de significados con base en la relación de las opiniones

suministradas por los informantes indica que existe una gran diferencia entre la construcción del tipo de relaciones interpersonales que elaboran ambos géneros y que influencia el comportamiento de los terceros, la dinámica del trabajo y el logro de metas grupales. Mientras que el hombre se considera un factor constructivo de relaciones armónicas, la mujer interfiere distorsionando las relaciones asertivas. Lo cual es una señal de que en estos entornos sociales predominan prejuicios muy arraigados que desestiman a la mujer y que muestran una valoración y autovaloración hacia éste género que profundiza las diferencias.

De manera muy puntual, los aspectos que inciden en la construcción del clima organizacional tienen gran relevancia para el éxito de la institución ya que el mismo adquiere particularidades como resultado de la intervención de aspectos organizacionales e individuales. Entonces, si entre el colectivo que integra la institución predomina la creencia, muy arraigada, de que la mujer con sus actitudes e interacciones enrarece ese clima, difícilmente puede ser considerada como apta para asumir la dirección o acompañamiento de las dinámicas institucionales. Es un prejuicio producto del estereotipo femenino que, en general, ni los hombres y menos las mujeres combaten con eficacia, a lo que se suma el hecho de que “la actual cultura y políticas organizacionales tienden a la creación de entornos no inclusivos de la diferencia humana, dando lugar a equipos homogéneos mayoritariamente masculinos, lo cual a largo plazo, provoca ineficacia y pérdida de competitividad y adaptación a la sociedad global” (Barberá, 2004, p. 41)

## **CAPÍTULO V**

### **REFLEXIONES**

El desarrollo de las diferentes concepciones en atención al estudio del género como categoría importante en el contexto social permitió determinar que aunque existen políticas que promuevan la igualdad de género, culturalmente, el contexto abordado está sesgado de mitos que clasifican y determina labores propias de los hombres muy distintos a las que realizan las mujeres, lo que genera una segregación de labores en las instituciones, al tipificar algunas acciones propias de los hombres por ser el sexo fuerte. .

Asimismo, estos estereotipos influyen de manera directa en el clima organizacional, al crear en los empleados grupos de choque, dependiendo del género del director, así como posturas contrarias en atención a la aceptación de directrices emanadas del director directora que por estas creencias es considerado en minusvalía por su identidad de género e incapaz de realizar una adecuada gerencia.

Es de resaltar que las indagaciones del estudio permiten afirmar que ambos géneros estudiados están en la capacidad de desarrollar un proceso gerencial eficaz y eficiente, sin embargo los hábitos propios de la cultura impiden que las féminas asuman cargos de responsabilidad en mayor número y que los realicen con una libertad ideal, puesto que las premisas sociales le impiden dejar a un lado las actividades de casa, esto afirma que el techo de cristal que genera la sociedad limita el ejercicio gerencial de las mujeres.

Otro aspecto fundamental en las averiguaciones del presente estudio, es el hecho de que las mujeres asumen topes en su ascenso en cargos directivos, hecho que es explicado por el denominado techo de cristal, que sin lugar a dudas limita el desempeño de las funciones directivas para este

género, el considerar que no son competentes en los cargos directivos o asumir la gran mayoría de las responsabilidades del hogar restringen su capacitación, además cuando se presentan posibilidades de asumir cargos directivos, pesa más su responsabilidad que su promoción.

Cuando se alcance internalizar una verdadera conciencia de género, se podría entender la complementariedad que tienen ambos géneros, contribuyendo en el desarrollo armónico de las relaciones entre hombres y mujeres desde una perspectiva de la otredad, partiendo de los diferentes escenarios que convergen en la construcción social del género, la familia, la escuela y la sociedad; igualmente la promoción de las igualdades como seres humanos y ciudadanos se hace imperativo para alcanzar un nivel ideal en las interrelaciones sociales que aseguren la transformación y el cambio que amerita esta categoría.

Estos hallazgos, permiten afirmar que existe un impacto negativo en el clima organizacional de las escuelas estudiadas, exclusivamente en las que el género femenino es quien dirige, debido a los estereotipos culturales propios de las creencias aprendidas, esto se evidencio en las dilaciones realizadas por los informantes y las observaciones realizadas, ambos géneros prefieren ser liderados por hombres y no por mujeres, lo que conllevan a disminuir las capacidades femeninas para ejercer el liderazgo.

Dicho impacto es importante de ser considerado puesto que se no subsanar esta variante en el contexto estudio, por la existencia de un gran número de mujeres en los escenarios escolares, se correría el peligro de fracasar en la gestión de las instituciones educativas, al contar con factores que obstaculizan la función gerencial del director (ra); en consecuencia, se hace imperativo la promoción y establecimiento de una cultura paritaria en materia de género, que no margine por mitos o estereotipos desvirtuados, para asegurar el desempeño de los gerentes escolares y por ende los fines educacionales.

En atención con los objetivos plateados en esta investigación evidencias los hallazgos que en atención al cumplimiento de las funciones gerenciales de los gerentes y las gerentes es instituciones escolares, las diferencias más resaltantes es que las mujeres se limitan su accionar por compromisos familiares y emotividad, también se determinó que son más inflexible, impositiva, de preferencias y cercana a sus partidarios; mientras que los hombres son más ganados al trabajo en equipo, de tendencia democrática, de relaciones fraternas y mediador ante los conflictos..

Los elementos que inciden en la construcción social de género en los entornos gerenciales, está supeditado por las creencias y actitudes que internalizan las personas en su formación familiar y comunitaria, asimismo existe una errada concepción de las características débiles de las mujeres y la superioridad del hombre, que se convierte en obstáculo para la instauración de una paridad del género, todo esto en concordancia con la ética masculina propuesta por Kander, que en realidad no atiende ala las corrientes teóricas de la actualidad.

En cuanto a la percepción del personal que labora en las instituciones en estudio, hacia el cumplimiento de las funciones gerenciales de las y los directores, está influenciada por la discriminación en materia de género, a los hombres no les agrada ser dirigidos por mujeres, por sentirme más inferiores, por lo que su comportamiento no coadyuva con el éxito de la organización, De igual forma la existencia de cualquier género en la dirección de una organización forja un ambiente laboral en ocasiones adverso para las mujeres en su gran mayoría.

Esta aseveraciones, puntualizan la necesidad del abordaje metódico que haga frente a las realidades sociales contemporáneas y que genere políticas en materia de género como construcción social, que contribuyan a lograr la simetría entre hombres u mujeres, pudiendo entonces incorporar este concepto a la idiosincrasia del merideño, como parte de un movimiento de transformación cultural en materia genérica.

## REFERENCIAS

- Acker, S (2000). *Género y educación*. Madrid: Narcea
- Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional. (2001). Preguntas sobre cultura, igualdad de género y cooperación para el desarrollo. Canadá: ACDI
- Agut, S., y Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología Colegio Oficial*
- Albarracín J y Sarmiento N (2012). Rol femenino en los altos cargos de gerencia en el campo de la organización <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/4502/1/131041.pdf> . [Consulta 2014, marzo 15].
- Albornoz y Sánchez (1995). *Gerencia educativa*. Bogotá: Mc Graw Hill
- Alles, M. (2007). *Rol del Jefe*. Buenos Aires: Granica
- Andrade, S. (2015) Narrativas del conflicto educativo meridiano desde una visión de *arraigo y simulacro*. Tesis Doctoral en desarrollo. ULA, Mérida
- Alvarado, G (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima: Universidad Alas Peruanas
- Alvarado, L. (1990). *Propuesta de un perfil gerencial del docente para lograr calidad total en el aula*. Trabajo de Grado de maestría no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maracay.
- Ander Egg, E. (2008). *La planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*: Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de La Plata.
- Ansion, J y Villacorta, M. (2004). *para comprender la escuela pública: desde su crisis y posibilidades*. Lima: Fondo Editorial Pontificia Universidad católica del Perú

- Amoros, C. y De Miguel, A. (2005). *Teoría feminista: de la Ilustración a la globalización*. Madrid: Minerva
- Arango, C. (2006). *Psicología comunitaria de la convivencia*. Cali. Universidad del valle
- Arias, M. (2004). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños. *Enfermería en Costa Rica*. 28 (1): 23-7.
- Atienza, V. (2012). *Procesos de gestión de departamentos del área de alojamiento. HOTA0308*. Málaga: IC Editora
- Balderas, (2009) *El gerente en su rol gerencial para responder a los retos de la diversidad de los contextos institucionales*. Caracas: Ediciones biblioteca
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: Freeman.
- Barberá, E. (2004) Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. La diversidad de género como estrategia favorecedora de igualdad de oportunidades en los entornos laborales. CIRIEC-España, Revista Economía Pública Social y Cooperativa, 50, 37-53
- Bardisa, T. (1995). La participación democrática en las instituciones educativas. En J. García y F. Delgado (Coords.). Los retos de la educación ante el siglo XXI, pp 125-142. Madrid: Popular
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. México: McGraw-hill
- Bautista, M. (2007). *Gerencia de proyectos de construcción*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana
- Belker, L. y Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez*. Tennessee: Grupo Nelson

- Berghe, E (2010). *Gestión y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Beriain, J. (2001). *Formas cambiantes de clasificación: tiempo, religión y mujer*. Caracas: Comisión de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Fondo Editorial Tropykos.
- Berthoin A., y Izraeli, D. (1993). A global comparison of women in management: Women managers in their homelands and as expatriates. En E. Fagenson (Ed.), *Women in management: Trends, issues, and challenges in managerial diversity* (pp. 52-96). Newbury Park, CA: Sage.
- Black, M. (1976). *The labyrinth of language*. Caracas: Monte Ávila.
- Blanco, N. (2010). *Educación en femenino y en masculino*. Madrid. Ediciones Akal S.A.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*. Buenos Aires: Universidad nacional del sur.
- Borjas, F y Vera, J. (2008). Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas. *Revista científica electrónica ciencias gerenciales* n° 11 (4) pp. 70-103. Disponible en: [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve). [Consultado: 15, septiembre 2013].
- Bourdieu, P. (1979). *La distinción. Critique sociale du jugement*, Paris: Minuit.
- Briñol, P., Horcajo, J., Becerra, A., Falces, C. y Sierra, B. (202). Cambio de actitudes implícitas. *Revista Psicothema*. No. 4.
- Brito, O. (1994). *Administración y planificación de la educación*. Ciudad de Panamá;Uniedpa.
- Caldas, E., Castellanos, A., Hidalgo, M y López, R. (2009). *Formación y orientación laboral*. Valencia. Editex.

- Camacho, M. (2006). *El enfoque humanista en la gerencia*. Colección Docencia Universitaria. Barinas: Fondo Editorial Universidad "Ezequiel Zamora"
- Cámara, M. (2014). *Análisis de la cultura de género en el ámbito educativo*. Lisboa: Facultad de Ciencias Sociales y humanas
- Castellanos, L. (2006). *La gerencia de aula una alternativa de cambio en el proceso educativo*. Tesis de grado en la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo. Universidad Fermín Toro. Barinas, Venezuela.
- Castells, M. (1998). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. El poder de la identidad, II*. Madrid: Alianza
- Castillo, C. (2005). *Gerencia del siglo XXI*. *Revista escuela de administración de negocios*, número 054, pp. 59-83
- Carrasco, M. (2004). *Análisis de los estilos directivos de las mujeres en centros escolares*. *Revista Iberoamericana de Educación*. vol. 33/3, 1 - 13.
- Carrasco, M. (2004). *Participación y poder de las mujeres en las organizaciones educativas*. *Revista de Educación*. 6: 75-87
- Carrasco, M. (2002). *El lado no visible del gobierno de los centros escolares: mujeres directoras Iberoamericana de Educación* vol. 4, 1 - 9.
- Certo, S. (2009). *Administración Moderna*. Trad. Jaime Gómez. (1ª traducción al español), México: Nueva Editorial Interamericana S.A
- Chiang, M., Salazar, M., Martín M. y Núñez, A. (2011). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. *Salud de los Trabajadores / Volumen 19 N° 1*
- Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Colon, A.(1987). *La Etnometodología*. Madrid: Cátedra.

- Comisión de comunidades europeas (2000). Hacia una estrategia marco comunitaria sobre la igualdad entre hombres y mujeres. Bruselas
- Coraspe, D. y Iriza, A. (2010). Función gerencial del docente de noveno grado del liceo bolivariano "monseñor Nicolás Eugenio Navarro" Barcelona estado – Anzoátegui. Tesis de grado no publicada
- Crawford, M. (2006). Transformations. Women, Gender and Psychology. Boston: Mc-Graw-Hill.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16 (2), 131-155.
- Cuadrado, I. Molero, F. y Navas, M. (2003). *El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional*. *Acción Psicológica*, vol. 2, n.º 2, 115-129.
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Editorial Trillas.
- Dalton, M., Hoyle, D. y Watts, M (2007). *Relaciones humanas* .México: Thompson
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración*. México: Thomson.
- De Armas, G. (2010). Gerencia Educativa. Editorial IUMP. Caracas.
- Deaux, K. (1995). How basic can you be? The evolution on gender stereotypes. *Journal of Social Issues*, 51 (1), 11-20.
- Díaz, C., López, E., González, R. y Preciado, L (2013). *Mercadotecnia digital y publicidad on line*. Guadalajara: Editorial Universitaria | Libros UDG
- Díez, E. (2004). *La cultura de género en las organizaciones escolares: motivaciones y obstáculos de acceso de la mujer a los puestos de dirección*. Informe de investigación.

- Diez, E., E. Terrón, R. Valle & B. Centeno (2002). *Las mujeres y el poder en las organizaciones educativas. Revista Complutense de Educación*, Vol. 13 Núm. 2: 485-513.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma
- Drucker, P. (1988). *El Gerente eficaz*. Buenos Aires: Granica.
- Eagly, A. y Karau, S. (2002). *Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female*
- Facio, A. y Frías, L. (1999). *Feminismo, género y patriarcado*. Santiago de Chile: LOM
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Editorial Paraninfo
- Fondo de Población de las Naciones Unidas en Venezuela UNFPA. (2006). *Igualdad y equidad de género: aproximación teórico-conceptual. Volumen.1*. Venezuela: UNFPA
- Gámez M. 2003. *El Estudio de género y la gerencia de la Diversidad. Una Reingeniería del Pensamiento Documento en línea Disponible en: <http://www.pizzolante.com/castellano/docs/El%20Estudio%20de%20g%C3%A9nero%20y%20la%20gerencia%20de%20la%20Diversidad.pdf>*. [Consulta 2014, febrero 10].
- Garbi, E. (1993). *Mujeres gerentes en la Venezuela de hoy: una carrera desafiante. Papeles de Trabajo del IESA*, 15. Caracas: IESA.
- García, E.(2004). *Las mujeres y el enfoque de género en las teorías y disciplinas de la gerencia. Revista venezolana de estudios de la mujer - caracas*, julio-diciembre 2004, vol. 9, n° 23 páginas 17 - 54. Caracas
- García-Leiva, P. (2005). *Identidad de género: modelos explicativos. Escritos de psicología*, 7: 71-81
- García, P. (2005). *Identidad de género: modelos explicativos. Escritos en psicología*. Vol 7. Pp 71 – 81.

- Garfinkel, H.(2006). *Estudios en etnometodología*. Barcelona: Anthropos.
- Giddens A. (1997) *Sociología*. Madrid: Alianza.
- Gilli, J, Arostegui, A., Doval, I., Lesulauro, A. y Schulman, D. (2013). *Diseño Organizativo: Estructura y procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Gitman, L. y McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios*. México: CengageLearning
- González, M. y Cabrera, C. (2015). Actitudes hacia los roles sexuales y de género en niños, niñas y adolescentes (NNA). *Plumilla educativa*: pp. 339-360
- González, T. (2010). Las creencias y el proceso de salud – enfermedad. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. No. 2.
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de pedagogía*. 23. (68). 1-12
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. 10ma Ed. México D.F.: Cengage Learning Editores
- Guber, R.(2004). *El Salvaje Metropolitano Reconstrucción del Conocimiento Social en el Trabajo de Campo*. Buenos Aires: Paidós
- Gudiño, M\* y Vilorio, N. (2010). Desempeño gerencial en las instituciones de la AVEC del Municipio Boconó. *Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Vol. 12 (1): 43 – 62
- Guerrero, O. (2004). *Gerencia pública*. México D.F.UNAM

- Guerra, S., Arenas, G., Blanco, N., Castañeda, R., Hernández, G. Jaramillo, C., Moreno, E., Oliveira, M. y Simón M. (2000). *El harén pedagógico*. Barcelona: Graó
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá: ECOE ediciones
- Gutiérrez, L (2005). *Gerencia avanzada: un blanco cada vez más móvil*. *Revista negotium/ ciencias gerenciales*, año 1 / nº 2, páginas 3-31
- Guzmán, L. (1992). *Gerencia educativa*. Caracas: Talleres Gráficos de la Universidad Nacional Abierta.
- Hanes de Acevedo, R. (1993). *La Mujer Ejecutiva en Venezuela*. Papeles de Trabajo del IESA, 29. Caracas: IESA.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Mexico:CengageLearningLatinAmerica
- Hernández, N. (2014). *Programa de capacitación para optimizar el desempeño gerencial del equipo directivo en educación media técnica*. Trabajo de grado no publicado de la Universidad pedagógica Experimental libertador.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. 2ª edición. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J.(2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas. Instituto Universitario de Tecnología Caripito/ Sypal.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de la empresa: conceptos y habilidades directivas*. México: Thomson
- Iglesias, A. y Sánchez, Z.(2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*. Volumen 13 | Numero 3 Pp 455 - 458
- INMUJERES (2004), *El ABC de género en la administración pública*. México: Instituto Nacional de las Mujeres/Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo(PNUD)

- Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio. (1986). *Fundamentos de la educación básica*. Manual del estudiante. Caracas; Autor.
- Jarrín, F. (2012). El Docente como Gerente en la Calidad del Aprendizaje y Trabajo en Equipo. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 7(2) 61-72
- Jiménez, R. (2004). *Tipos de Liderazgo*. Disponible en: <http://www.avantel.net/~rjuaguado/lider.html>. [Consultado: 10, octubre 2015].
- Jones, M. (2001). *Estrategias usadas por el docente para gerenciar en el área de educación para el trabajo en la III etapa de educación básica*. Trabajo de grado de maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Krygier, A. (1988). *Terapias de las Organizaciones*. México; Consultores de gerencia.
- Koontz H, y Wehrich H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México:Mc Graw Hill.
- Lagarde, M. (1996). Identidad de género y derechos humanos. La construcción de las humanas. En Estudios Básicos de Derechos Humanos IV. San José de Costa Rica: IIDH (p 88-125)
- Lamas, M. (2002). Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género. En: *Cuerpo: diferencia sexual y género*. México: Taurus.
- Llaneza, J. (2009). Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista. Valladolid: Lex Nova S.A.
- López, R. (2012). *Manual del Supervisor, Director y Docente*. Caracas. MonFort.
- Márquez, P. (2001). La mujer gerente en Venezuela: Piensa como un hombre, actúa como una dama, trabaja como un burro. *Revista Interforum* disponible en <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/100101mujer.html>. [Consultado: 25, julio 2013].

- Martínez, M. (2005). *El Paradigma Emergente*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2008). *Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2008). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trilla
- Martínez, M. (2010). *Ciencia y Arte de la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- Maucher, H. (2003). *El futuro de la alta gerencia*. México: Oxford University Press.
- McLeod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educación
- McCall, M. (2004). *Gerencia exitosa*. Bogotá.: Fondo editorial.
- Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos administrativos*. Caracas: Panapo.
- Méndez, C. (2003). *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. México: Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana S.A
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario
- Ministerio de Educación (1997). *Situación actual de la educación en Venezuela*. Caracas. Autor.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Programa Nacional de Educación para la Sexualidad y Construcción de Ciudadanía. Módulo 1. La dimensión de la sexualidad en la educación de nuestros niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Colombia. Disponible en [http://www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/articulos-172204\\_recurso\\_1.pdf](http://www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/articulos-172204_recurso_1.pdf). [Consultado: 05 octubre, 2013]

- Mintzberg, H. (1996). *La alta dirección: mitos y realidades*. Caracas:Acicasmo.
- Molina, Y. (2010) *Teoría de Género*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. En línea, en: [www.eumed.net/rev/cccsc/10/](http://www.eumed.net/rev/cccsc/10/). [Consultado: 25 octubre, 2014]
- Monjas, M. (2004). *Ni sumisas ni dominantes: Los estilos de relación interpersonal en la infancia y la adolescencia*. Disponible en: [www.sabiduriaaplicada.com/documentos/ni-sumisas-ni-dominantes.pdf](http://www.sabiduriaaplicada.com/documentos/ni-sumisas-ni-dominantes.pdf) . [Consultado: 15, octubre 2015].
- Montecino, S. (1993) *Palabra dicha Escritos sobre género, identidades, mestizajes*.Universidad de ChileFacultad de ciencias sociales. Libro en línea disponible en [file:///C:/Users/Yaneira/Downloads/palabra%20dicha%20escritos%20sobre%20genero%20identidades%20mestizajes%20pdf%209839%20kb%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Yaneira/Downloads/palabra%20dicha%20escritos%20sobre%20genero%20identidades%20mestizajes%20pdf%209839%20kb%20(1).pdf). [Consultado: 10, octubre 2013].
- Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en las organizaciones militares*. Tesis de grado doctoral. Disponible: [www.researchgate.net/.../48932448\\_](http://www.researchgate.net/.../48932448_). [Consultado: 15, noviembre 2012].
- Moreno, E. (2002). Las mujeres y la enseñanza: la investigación en el ámbito educativo. En Moreno, E. y Villegas, S (Coords): *Introducción a los estudios de la mujer. Una mirada desde las Ciencias Sociales*.(pp.60-85) Huelva: Servicio de publicaciones desde la Diputación Provincial
- Morin, E. (1982). *Para salir del siglo XX*. Barcelona: Kairós
- Munduate, L. (2003). Género y liderazgo. Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Revista de Psicología Social*, 18 (3), pp 1-6
- Muñoz, D.(2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. México: Cengage Learning Editores
- Norris, P. (1986) Women in Congress: A Policy Difference". *Politics*, vol. 6 No. 1
- Núñez, N: (2003). *Entre usos lingüísticos y actos de habla*. Caracas: Latina.

Organización Interamericana del Trabajo (2003) Género y formación por competencias. Montevideo. Cinterfor. En línea, disponible: <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/g%C3%A9nero-formaci%C3%B3n-competencias-aportes-conceptuales-herramientas-aplicaciones>. [Consultado: 15.julio, 2014].

Organización para la cooperación económica y centro de desarrollo (2012). Education at a glance 2012: OECD indicators, Texto en línea Disponible: <Http://dx.doi.org/10.1787/eag-2012-en>. [Consultado: 10, octubre 2014].

Osca, A. y López-Saez, M (1994). Desarrollo de carrera y género. Factores que influyen en las diferencias entre hombres y mujeres. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones = Journal of work and organizational psychology* . 10 (28), 73-86.

Pacheco, R.,Rodríguez, M. y García, R. (2013). Impacto de la brechas de género y generacional en la construcción de actitudes en padres y madres, frente a las innovaciones coeducativas. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 17, ( 1), 181-200.

Pascual, F. (2005). *Acerca del Liderazgo. Liderar y Organizar*. Editorial Paidós. Colombia.

Pérez, A. (1995). *El docente necesario. Movimiento pedagógico*. Caracas; Centro de formación Padre Joaquín.

Pérez, A. y Butticcé, C. (2004). Género y relaciones sociales. Un estudio de psicología social en contextos laborales. Argentina: UNNE

Pérez-Carballo, J. (2013). *Control de gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial,

Pérez, E. (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid: Díaz de santo.

Peschard, J., Puga, C. y Castro, T (2003). *Hacia la sociología*. México. Pearson Educación

Picón, J. (2006). *Plan Estratégico de Actualización en la Función Supervisora*

en el Distrito N° 4 del Municipio Tovar del Estado Mérida. Trabajo Especial de grado de Especialista no publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Primo de Rivera y Urquijo, M. (1996). *Papeles póstumos de José Antonio. Así fue la historia recatada*. Volumen 9. Wisconsin: Plaza & Janés

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Ramos, C. (1991) *El género en perspectiva: de la dominación universal a la representación múltiple*; México Universidad Autónoma Metropolitana,

Renn, K. (2012). *Roles of women's higher education institutions in international contexts*. *Higher education*, 64: 177-191.

Reutter, I. y Conde, M. (1998). *Supervisión educativa y pedagogía*. Caracas: Fondo Editorial UPEL.

Reyes, A. (2005). *Administración de empresas Teoría y práctica*. México: Editorial Limusa

Rivera, M. (1999). *Una mirada desde el género*. Caracas: IESALC/UNESCO

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson educación

Rocha, T. (2009). *Desarrollo de la identidad de género desde una perspectiva psico-socio-cultural: Un Recorrido Conceptual*. *Interamerican Journal of Psychology*. Editorial: Sociedad Interamericana de Psicología.

Rodríguez, C. (2006). *Género y Currículum*. Madrid. Ediciones Akal S.A.

Rodríguez, G. y otros (1996). *Metodología de la Investigación cualitativa*. Aljibe.

Rodríguez, M. (2005). *Comportamiento Ético Gerencial*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia

- Rodríguez, M. (2001). Educación en gerencia. Una forma de enfrentar las actitudes antigereenciales. *Revista Ciencias de la Educación*. N. 17. Venezuela. (Pp.113-123).
- Rodríguez, R. (1995). *Administración y planificación educativa*. Caracas: Acicasmó.
- Rojas, B. (2010) *Investigación Cualitativa*. 2ª edición. Caracas: Fedupel
- Ruiz, L. (1992). *Gerencia en el aula*. Venezuela; Talleres Gráficos Vocacionales
- Saavedra, R. (2001). *Planificación de desarrollo*. Bogotá: Fundación universidad de Bogotá.
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia integral*. Bogotá: editorial Norma
- Saltos, W. (2012). *Gerencia Educativa*. [Documento en línea], Disponible en: <http://gerenciaeducativa-normal.blogspot.com/2012/10/generalidades.html> [Consulta: 2014, Agosto 27]
- Sanabria, J. (1998). *Antología de la teoría de la administración pública*. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Sánchez, A. (2002). *Psicología social aplicada*. Madrid. Pearson educación
- Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: ARFO
- Santiago, R., T. Carvalho, A. Amaral & L. Meek (2006). *Changing patterns in the middle management of higher education institutions: The case of Portugal*. *Higher education*, 52: 215-250.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182.

- Schein, V. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57 (4) 675-688.
- Schein, V. (1994). Managerial sex typing: A persistent and pervasive barrier to women's opportunities. En M. J. Davidson & R. Burke (Eds.), *Women in management* (pp. 41-52). Londres: Paul Chapman.
- Schüssler, R. (2007). Género y educación. Cuaderno Temático. Lima: EBRA E.I.R.L
- Shibley, J. (1995). Psicología de la mujer: la otra mitad de la experiencia humana. Madrid: Ediciones Morata S. L.
- Simón, M. (2008). *Hijas de la igualdad, herederas de injusticias*. Madrid: Narcea
- Strauss A. y Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. An overview. En N.K Denzin e Y.S.L incoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273-285). Londres:Sage
- Strauss A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación cualitativa*. Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Stewart, A. (2004). *Gerencia para el Cambio. Planeación, Entrenamiento y Desarrollo*. Bogotá. Ligis.
- Stoner, J. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J, Freeman, E. y Gilber D (1996).*Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Suarez, A. (2003). Desempeño femenino, discriminación positiva y rol de género: El desencuentro entre política y experiencia. Tesis de grado Universidad Autónoma de Barcelona.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1990) *Introducción a los métodos cualitativos en investigación*. Barcelona: Paidós Básica

- Tejero, C. y Fernández, M (2007). Des Igualdad de género y dirección escolar. *Docencia e Investigación*, 17, 283-299
- Tedesco, J. (2000) *Educación en la sociedad del conocimiento*. México.Fondo de Cultura Económica.
- Terry, J. (1985). *Principios de administración*. México: Continental.
- Toledo, C. (2000). Mujeres el género nos divide, la clase nos une. Documento en línea disponible en [http://www.bvsst.org.ve/documentos/pnf/mujeres\\_el\\_genero\\_nos\\_une\\_%20la\\_clase\\_nos\\_divide.pdf](http://www.bvsst.org.ve/documentos/pnf/mujeres_el_genero_nos_une_%20la_clase_nos_divide.pdf). [Consulta 2014, febrero 15].
- Torres, J. (2002). *Orientaciones básicas de la investigación científica*. Lima. Editorial Rosis.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (1992). *Administración educativa*. Manual del Estudiante. Caracas: Autor.
- Urcola, J. (2010). *Dirigir personas: Fondo y formas*. Madrid: Esic.
- Uriarte, E. & C. Ruiz (1999). *Mujeres y hombres en las élites políticas españolas: ¿diferencias o similitudes?* *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 88: 207-232.
- Urquijo, J. (2004). *Teoría de las relaciones sindicato gerenciales*. Caracas: UCAB
- Valarino, E., Yaber, G., y Cemborain, M., (2010). *Metodología de la Investigación paso a paso*. 1ª edición. México: Trillas
- Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario
- Wellalage, N. & S. Locke (2012). *Women on board, firm financial performance, and agency costs*. *Asian Journal of Business Ethics*,
- Wittrock, M.(1989). *La Investigación de la Enseñanza II. Métodos Cualitativos y de Observación*. Madrid: Paidós Educador

Yuliz, A. Figueredo, C. Torres, A. y Vivas, y. (2011). La Gerencia Educativa. Disponible: [http://postgradogeenciaeducativa2011.blogspot.com/01/la\\_gerencia\\_educativa.html](http://postgradogeenciaeducativa2011.blogspot.com/01/la_gerencia_educativa.html) [Consulta: 2014, Abril 05][https://books.google.co.ve/books?id=kYB\\_AQAAQBAJ&pg=PA16&dq=funciones+gerenciales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif5r6DvILKAhUDLB4KHWjYBZM4ChDrAQgjMAI#v=onepage&q=funciones%20gerenciales&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=kYB_AQAAQBAJ&pg=PA16&dq=funciones+gerenciales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif5r6DvILKAhUDLB4KHWjYBZM4ChDrAQgjMAI#v=onepage&q=funciones%20gerenciales&f=false) para cochaing

## **ANEXOS**



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



ANEXO A

REGISTRO DESCRIPTIVO A  
Personal Directivo

**Instrucciones:** Este instrumento tiene como finalidad recoger información sobre el desempeño de Directoras y Directores en funciones. (Debe haber equilibrio entre el número de casos observados, igual cantidad de observaciones para personal femenino y masculino)

Fecha:	DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO	INTERPRETACIÓN DE LO OBSERVADO
Tipo de actividad observada: (reuniones, actividades en aula, actividades administrativas, acompañamiento)		
1. Estrategias para alcanzar las metas		
2. Características de la coordinación de funciones		
3. Estrategias para delegar responsabilidades		
4. Actividades para lograr la efectividad en la dirección		
5. Estilos de liderazgo		
6. Tipos de procedimientos para establecer correctivos		
7. Percepción del Director(ra) sobre el servicio que presta		
8. Tipos de relaciones que fomenta entre el personal		
9. Prácticas comunicacionales aplicadas		
10. Políticas organizacionales implementadas		



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



ANEXO B

REGISTRO DESCRIPTIVO B  
Personal Directivo

**Instrucciones:** Este instrumento tiene como finalidad recoger información sobre el desempeño de Directoras y Directores en funciones. (Debe haber equilibrio entre el número de casos observados, igual cantidad de observaciones para personal femenino y masculino)

Fecha:	DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO	INTERPRETACIÓN DE LO OBSERVADO
Tipo de actividad observada: (reuniones, actividades en aula, actividades administrativas, acompañamiento )		
1. Características de la gerencia atendiendo al género		
2. Roles sociales asumidos por el (la) gerente en función de la identidad de género		
3. Creencias sobre la división sexual del trabajo		
4. Actitudes que evidencian discriminación de género		
5. Comportamientos que muestran el trato igualitario hacia el personal		
6. Conductas asumidas al asignar responsabilidades		
7. Hay igualdad de condiciones para el personal femenino y masculino al asignar responsabilidades que coadyuvan a alcanzar las metas institucionales		
8. Delega autoridad a ambos géneros sin establecer diferencias		
9. Percibe que ambos géneros contribuyen de igual forma en el logro de un buen clima organizacional		
10. Su gerencia de género incide en el comportamiento de los miembros de la organización		



**ANEXO C**

**Guion de Entrevista dirigida a los Directores(as)**

**Instrucciones**

Estimado Director (ra), la presente entrevista tiene como finalidad recolectar los datos necesarios para desarrollar el proyecto de tesis doctoral titulado GÉNERO Y GERENCIA EN EDUCACIÓN, UN ESTUDIO EN LA CIUDAD DE MÉRIDA, considerando lo valioso de su experiencia como Director(a) solicito su colaboración para que responda con objetividad y sinceridad a las preguntas que se formulan a continuación:

1. Al asignar el personal directivo de las instituciones educativas debe haber alguna preferencia influenciada por el género Sí\_\_\_ No\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. Su identidad de género le indica que puede ser exitoso(a) en la gerencia educativa. Si\_\_ No\_\_

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. Las mujeres son más efectivas que los hombres en los cargos de dirección educativa. Si\_\_ No\_\_

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. Asumir actitudes de imposición de mando es propio de los gerentes masculinos. Sí \_\_ No\_\_

Explique \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

---

---

---

---

5. Su desempeño directivo evidencia comportamientos relacionados con su género. Sí\_\_ No\_\_  
Explique\_\_\_\_\_

---

---

---

---

6. Las conductas no competitivas identifican a la gerencia femenina  
Si\_\_ No\_\_  
Explique\_\_\_\_\_

---

---

---

---

7. Las estrategias que implementa para alcanzar las metas educativas son consensuadas. Sí\_\_ No\_\_  
Explique\_\_\_\_\_

---

---

---

---

8. Distribuye las funciones para lograr objetivos tomando en cuenta el género del personal. Sí\_\_ No\_\_  
Explique\_\_\_\_\_

---

---

---

---

9. Su estilo de dirección está relacionado con las características de su perfil laboral. Sí\_ No\_\_  
Explique\_\_\_\_\_

---

---

---

---

10. Al comparar el desempeño de su personal encuentra diferencias significativas entre los géneros. Sí\_\_ No\_\_

Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. En su rol de Director(a) percibe que las relaciones entre los miembros de la organización son influidas por el género. Sí\_\_ No\_\_

Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. La armonía institucional (factor interno) es afectada, en mayor medida, por los conflictos laborales femeninos. Sí\_\_ No\_\_

Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Su estilo gerencial propicia un comportamiento organizacional que favorece a un género u otro, al promover mejoras laborales. Sí\_\_ No\_\_

Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## ANEXO D

### Guion de Entrevista dirigida al Personal Docente

#### Instrucciones

Estimado Profesor (a), la presente entrevista tiene como finalidad recolectar los datos necesarios para desarrollar el proyecto de tesis doctoral titulado GÉNERO Y GERENCIA EN EDUCACIÓN, UN ESTUDIO EN LA CIUDAD DE MÉRIDA, considerando lo valioso de su experiencia educativa, solicito su colaboración para que responda con objetividad y sinceridad a las preguntas que se formulan a continuación:

1. ¿Las características femeninas aventajan a las mujeres para cumplir con mayor idoneidad las funciones educativas? Sí\_\_ No\_\_  
Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Quién tiene mejores capacidades para cumplir cargos directivos en la educación, los hombres o las mujeres?  
Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted, que una mujer exitosa en su profesión, no es buena madre? Sí\_\_ No\_\_  
Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuál de los dos géneros es más comprensivo ante los problemas laborales de los docentes?  
Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Las amonestaciones laborales son recibidas por los docentes de igual forma, independientemente, del género de quien las imponga?

Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿Quién gerencia con mayor imposición de mando, los Directores o las Directoras?

Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuál de los dos géneros es más competente en la formulación de estrategias que permiten alcanzar las metas institucionales?

Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Las mujeres son más eficientes coordinando funciones y responsabilidades? Sí\_\_ No\_\_

Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿La efectividad en la conducción del plantel está condicionada por el género del Directo (ra)?

Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuándo se establecen normas de desempeño en su institución observa algún privilegio hacia un género u otro? Sí\_\_ No\_\_

Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿La gerencia educativa masculina es más permisiva que la femenina? Sí\_\_ No\_\_

Explique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿El tipo de relaciones laborales que se establecen en las instituciones educativas están determinadas por el género del personal? Sí\_\_ No\_\_

Explique\_\_\_\_\_

---

---

14. ¿Cuáles medidas pone en práctica la Directora o el Director para resolver los conflictos laborales que se presentan en la institución?. ¿Quién lo hace mejor?

Explique\_\_\_\_\_

---

---

15. ¿Quién altera en mayor medida la armonía institucional (factor interno), los hombres o las mujeres?

Explique\_\_\_\_\_

---

---

16. ¿El comportamiento organizacional predominante en su institución permite que haya un equilibrio de trato y oportunidades laborales entre ambos géneros? Sí\_\_ No\_\_

Explique\_\_\_\_\_

---

---



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
DOCTORADO EN EDUCACIÓN



ANEXO E

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Yo, \_\_\_\_\_ C.I.N \_\_\_\_\_ en mi carácter de experto en \_\_\_\_\_ certifico que he leído y revisado el instrumento para la recolección de datos en la investigación desarrollada por: ELFRAN E. AMARIS, titular de la cédula de identidad 11461835, titulada: **GÉNERO Y GERENCIA EN EDUCACIÓN UN ESTUDIO EN LA CIUDAD DE MÉRIDA;** a través de los siguientes criterios de evaluación:

- a. Pertenencia de la categoría e indicador
- b. Relación preguntas-objetivos de la investigación
- c. Congruencia
- d. Clara redacción en los planteamientos de las preguntas

Certificado que se expide de parte interesada a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Luego de revisar el instrumento, valido y autorizo la aplicación del mismo.

\_\_\_\_\_  
Firma del validador

C.I.

**ANEXO F**  
**Tabla de validación del instrumento**  
**INDICACIONES DEL EXPERTO**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ C.I.: \_\_\_\_\_  
 Institución donde labora: \_\_\_\_\_  
 Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_  
 Dirección de trabajo: \_\_\_\_\_  
 Título de Pregrado: \_\_\_\_\_  
 Institución Universitaria: \_\_\_\_\_  
 Título de Postgrado: \_\_\_\_\_  
 Institución Universitaria: \_\_\_\_\_

**JUICIO DEL EXPERTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO AL**  
**REGISTRO DESCRIPTIVO PERSONAL DIRECTIVO A**

CRITERIO	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento			
Claridad en la relación de las preguntas			
Pertinencia de las categorías con indicadores			
Relevancia del contenido			
Factibilidad de aplicación			

Apreciación cualitativa: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Registro descriptivo Personal Directivo A				
ITEMS	APRECIACION CUALITATIVA			OBSERVACIONES
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

En mi carácter de experto, doy fe de la Validez de Contenido de este instrumento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 C.I. No.: \_\_\_\_\_  
 Lugar, fecha: \_\_\_\_\_

**ANEXO G**  
**Tabla de validación del instrumento**  
**INDICACIONES DEL EXPERTO**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ C.I.: \_\_\_\_\_  
 Institución donde labora: \_\_\_\_\_  
 Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_  
 Dirección de trabajo: \_\_\_\_\_  
 Título de Pregrado: \_\_\_\_\_  
 Institución Universitaria: \_\_\_\_\_  
 Título de Postgrado: \_\_\_\_\_  
 Institución Universitaria: \_\_\_\_\_

**JUICIO DEL EXPERTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO AL**  
**REGISTRO DESCRIPTIVO PERSONAL DIRECTIVO B**

CRITERIO	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento			
Claridad en la relación de las preguntas			
Pertinencia de las categorías con indicadores			
Relevancia del contenido			
Factibilidad de aplicación			

Apreciación cualitativa: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Registro descriptivo Personal Directivo B				
ITEMS	APRECIACION CUALITATIVA			OBSERVACIONES
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

En mi carácter de experto, doy fe de la Validez de Contenido de este instrumento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 C.I. No.: \_\_\_\_\_  
 Lugar, fecha: \_\_\_\_\_

**ANEXO H**  
**Tabla de validación del instrumento**  
**INDICACIONES DEL EXPERTO**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ C.I.: \_\_\_\_\_  
 Institución donde labora: \_\_\_\_\_  
 Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_  
 Dirección de trabajo: \_\_\_\_\_  
 Título de Pregrado: \_\_\_\_\_  
 Institución Universitaria: \_\_\_\_\_  
 Título de Postgrado: \_\_\_\_\_  
 Institución Universitaria: \_\_\_\_\_

**JUICIO DEL EXPERTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO A LA**  
**ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO**

CRITERIO	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento			
Claridad en la relación de las preguntas			
Pertinencia de las categorías con indicadores			
Relevancia del contenido			
Factibilidad de aplicación			

Apreciación cualitativa: \_\_\_\_\_

ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO				
ITEMS	APRECIACION CUALITATIVA			OBSERVACIONES
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

En mi carácter de experto, doy fe de la Validez de Contenido de este instrumento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 C.I. No.: \_\_\_\_\_  
 Lugar, fecha: \_\_\_\_\_

**ANEXO F**  
**Tabla de validación del instrumento**  
**INDICACIONES DEL EXPERTO**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_ C.I.: \_\_\_\_\_  
 Institución donde labora: \_\_\_\_\_  
 Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_  
 Dirección de trabajo: \_\_\_\_\_  
 Título de Pregrado: \_\_\_\_\_  
 Institución Universitaria: \_\_\_\_\_  
 Título de Postgrado: \_\_\_\_\_  
 Institución Universitaria: \_\_\_\_\_

**JUICIO DEL EXPERTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO A LA**  
**ENTREVISTA AL PERSONAL DOCENTE**

CRITERIO	APRECIACIÓN CUALITATIVA		
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
Presentación del instrumento			
Claridad en la relación de las preguntas			
Pertinencia de las categorías con indicadores			
Relevancia del contenido			
Factibilidad de aplicación			

Apreciación cualitativa: \_\_\_\_\_

ENTREVISTA AL PERSONAL DOCENTE				
ITEMS	APRECIACION CUALITATIVA			OBSERVACIONES
	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				

En mi carácter de experto, doy fe de la Validez de Contenido de este instrumento.

Firma: \_\_\_\_\_  
 C.I. No.: \_\_\_\_\_  
 Lugar, fecha: \_\_\_\_\_