

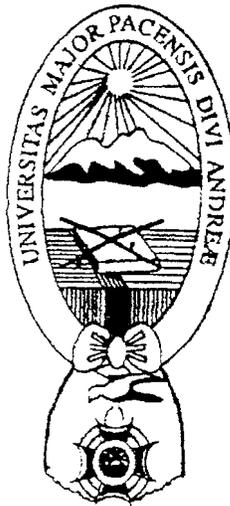
el cual

70 79)

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
 FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA  
 EDUCACIÓN  
 CARRERA DE PSICOLOGÍA

*[Handwritten signature]*

IBUNAL.



01

0"

TÍTULO

ESTRATEGIA ORGANIZATIVA Y LIDERAZGO  
 FEMENINO DEL PERSONAL OPERATIVO DE PRO MUJER  
 DE LA CIUDAD DE EL ALTO

PROFESORA GUÍA: LIC. CARMEN CAMACHO DE TEJERINA

Postulante: FIDELA MACIAS CHOQUE

< LIDERAZGO Y  
 (PRO MUJER) >

La Paz - BOLIVIA

2004

*[Handwritten signature]*

## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a mi profesora guía Lic. Carmen Camacho de Tejerina por su apoyo, paciencia y desinteresada colaboración, de igual manera al Lic. Rodrigo de Urioste por su colaboración y especialmente al Mg. Sc. Porfidio Tintaya C. por sus certeras críticas y sugerencias a la tesis.

Agradezco a los catedráticos de la carrera de Psicología que han impartido sus conocimientos y experiencias, factores que han servido para el desarrollo de una futura profesionalización.

También agradezco a la institución PRO MUJER (Programas para la Mujer), principalmente a las educadoras y asistentes que han colaborado de manera desinteresada con este trabajo hasta su culminación.

Finalmente agradezco a los amigos y compañeros que a lo largo de la carrera fueron apoyo importante en mi vida y que siempre han incentivado para que siga adelante.

Muchas Gracias...

A mi familia... por su constante apoyo y paciencia.

Especialmente a mi mami CONSTA (+) por el apoyo, paciencia y amor que  
siempre me brindó...

# ÍNDICE

RESUMEN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Antecedentes	2
1.2. Fundamento del estudio	5
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.3.1. Estructura Lógica del Problema	7
1.3.2. Delimitación del Problema	14
1.4 OBJETIVOS	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos Específicos	15
1.5. HIPÓTESIS	
1.5. Variables	16
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. ANTECEDENTES DEL TRABAJO	17
2.1.1. Trabajo Femenino en América Latina.	19
2.1.2. Trabajo Femenino en Bolivia	20
2.1.3 La Participación de la Mujer en Bolivia	24
2.2. ORGANIZACIÓN	28
2.2.1. Definición	29
2.2.2. La Función de la Organización Social	30
2.2.3. Diseño Organizacional	31
2.2.4. Dirección Organizativa	32
2.3. LA ESTRATEGIA	33

2.3.1. La Estrategia de la Organización.	34
2.3.2. Los Componentes de la Estrategia Empresarial.	36
2.3.2.1. El ámbito o campo de actividad.	36
2.3.2.2. Las capacidades distintivas	37
2.3.2.3. Las ventajas competitivas.	38
2.3.2.4. La sinergia.	39
2.4. EL LIDERAZGO	40
2.4.1. Liderazgo basado en la imagen de la Institución	41
2.4.2. Líderes y Desempeño Organizacional	41
2.4.3. Características de los Líderes	41
2.4.4. Funciones y Estilo del Liderazgo	42
2.4.4.1. El líder orientado a la tarea	42
2.4.4.2. El líder orientado a las personas	43
2.4.5. El Liderazgo Situacional	43
2.4.6. Modelos de la Ohio State University	44
2.5. LIDERAZGO FEMENINO	44
2.5.1. La mujer y la adopción de decisiones	47
2.5.2. Cuestiones y Estilos: Dimensiones de Género	47
2.6. PROGRAMAS PARA LA MUJER (PRO MUJER)	49
2.6.1 Antecedentes de la institución	49
2.6.1.1. Objetivos Institucionales	52
2.6.2. Objetivos de Programa	53
2.6.3. Población —Meta	54
2.6.4. Programas	54
2.6.5. Componentes del Programas	54
2 6 6 Capacitación	55
2.6.6.1. Capacitación social	56
2.6.6.2. Capacitación en gestión de negocios	56
2.6.7. Programa de Crédito	56
2.7. TEORÍAS DE SUSTENTO	57

2.8. DEFINICIONES CONCEPTUALES	60
--------------------------------	----

### CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Método Deductivo	62
3.1.1 Investigación descriptiva	62
3.1.1. Investigación Correlacional	62
3.2 Diseño de Investigación	63
3.3. Operacionalización de las variables	64
3.4. Determinación del universo	64
3.4.1. Determinación de la muestra	65
3.5. Instrumentos	67
3.6. Procedimientos	74

### CAPÍTULO IV RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1. Descripción de los resultados	76
4.2. Análisis de resultados	84
4.3. Conclusiones	95
4.4. Recomendaciones	100
PROPUESTA	102
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	



"En cuanto a la relación de los hombres, confirmo que con todas las dificultades, las mujeres han avanzado mucho."

Marcela Legarde



**STRATEGIA ORGANIZATIVA Y LIDERAZGO  
FEMENINO DEL PERSONAL OPERATIVO  
DE PROMUJER DE LA CIUDAD DE EL ALTO**

"Lo más difícil del éxito es que uno debe seguir teniendo éxito."

Irving Berlin

## RESUMEN

La presente investigación estudia específicamente la estrategia organizativa y el liderazgo femenino en los centros focales (lugar de trabajo de las capacitadoras) de la institución PRO MUJER. Tomando en cuenta en este estudio al personal operativo es decir, a las capacitadoras como un factor importante dentro de la organización y de los mismos centros focales.

Respecto a la metodología aplicada se empleó el tipo correlacional y el diseño transversal. La muestra es no probabilística de conveniencia que se halla conformado por un grupo de capacitadoras con ciertas características. Todas estas capacitadoras pertenecen a diferentes centros focales, geográficamente separadas y ubicadas en la ciudad de El Alto.

Se seleccionaron a 38 capacitadoras /educadoras y asistentes) que trabajan en los diferentes centros focales, en este caso son 10 centros. Todas estas capacitadoras respondieron los cuestionarios referidos al liderazgo, a la organización y administración de los centros focales.

Los resultados de este estudio indican que la estrategia organizacional y el liderazgo son independientes no habiendo una relación significativamente implícita. Sin embargo, se ha podido identificar en las opiniones vertidas por las educadoras sobre la influencia de la Gerencia General y la Regional respecto al manejo de la institución PRO MUJER y que la misma es fiel reflejo de lo que sucede en los centros focales en cuanto a la administración.

# INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

"De hecho, el liderazgo no se enseña, sólo se aprende."

Harold Geneen

**TÍTULO: ESTRATEGIA ORGANIZATIVA Y LIDERAZGO FEMENINO DEL  
PERSONAL OPERATIVO DE PRO MUJER DE LA CIUDAD DE EL ALTO**

**CAPÍTULO I**

**INTRODUCCIÓN**

**1.1. ANTECEDENTES**

Es fundamental dar una mirada histórica para conocer la situación, la participación y el rol de la mujer.

La desigualdad de género crea una mayor responsabilidad sobre la mujer al igual que la unidad familiar queda afectada, pero con esfuerzo el trabajo que ella llega a desempeñar adquiere su valor y su reconocimiento, así la mujer subordina las tareas domésticas, aún persiste su rol como madre y esposa.

Esta forma de presencia-ausencia de las mujeres pone de manifiesto las tensiones subyacentes entre las relaciones entre varones y mujeres, podemos decir que la mujer es objeto de intercambio y sino sujeto de otros.

En el siglo XIX, la idea de intimidad privacidad era algo desconocido hasta ese momento. Paulatinamente la casa se fue convirtiendo en lugar privado para la transformación de ideas con respecto a la pareja, el cuidado de los hijos, la educación, etc.

El proceso de industrialización dividió la esfera del trabajo remunerado del trabajo doméstico. Entonces, las mujeres quedan relegadas para ser las únicas responsables de estas tareas invisibles y aparece claramente la división social y sexual de trabajo.

Se puede decir que se valoriza en todos los sectores el lugar de madre y esposa. Además, su capacidad de educadora y elemento de unidad de las relaciones familiares del hogar. También, se gestan las relaciones sociales y afectivas de poder.

En una época de individualidad la mujer no obtiene su libertad, adquiere dependencia económica a pesar de trabajar. A través del matrimonio y la familia se generan condiciones desfavorables para el desarrollo de la mujer como dueña de sí misma.

Son interesantes los intentos de mujeres que buscaron la transformación del espacio doméstico de manera que refleja una relación más igualitaria entre los miembros de la familia y que promovieran otros comportamientos comenzando un proyecto de vida y su desarrollo a través de una pregunta ¿dónde está mi sitio?

En este sentido a las mujeres se les niega la condición humana, porque su sitio, su lugar se le asigna desde que nace al ámbito privado. La condición femenina se define hoy en las formas de trabajo e inserción de las mujeres fuera de la esfera doméstica como es el número de hijos, las expectativas femeninas de desarrollo personal, etc. Todo esto lleva a una tensión constante de las mujeres en relación al trabajo doméstico, al remunerado y otras actividades que asumen.

A finales de los años 80 todas las instituciones se preocuparon de la participación de la mujer en los niveles de decisión, dirección en organizaciones socio-económicas con un enfoque de Mujer en Desarrollo. Por lo tanto, la solución propuesta era integrar a las mujeres en los procesos de desarrollo existentes y buscando su transformación de manera unilateral. La estrategia para lograr dichos objetivos fue la elaboración de proyectos para las mujeres o la integración de las mujeres por igual a proyectos planificados y en ejecución,

Es así, que el desarrollo de la mujer es constante y requieren satisfacer las necesidades básicas para ampliar todas las oportunidades de llenar sus aspiraciones por una vida mejor en función de oportunidades, trabajo e ingresos más equilibrados.

El desarrollo de la mujer en los últimos siglos que lleva consigo una importancia creciente de educación, formación y capacitación técnica para acceder al trabajo, poder e ingresos que ha causado un desequilibrio creciente en la participación de la mujer. Es decir,

la representación activa de la mujer no es suficiente, ella tiene que ser responsable y el proyecto de superación personal tiene que tomar en cuenta como una persona ejecutora con poder y decisión.

En todo ese proceso de análisis se ha recogido el concepto de necesidades prácticas y necesidades estratégicas de las mujeres, al mismo tiempo de identificar las diferencias en las necesidades de las mujeres como clave para la planificación.

Según el Comité Nacional de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer (1994) "pese al incremento de la participación de las mujeres en actividades destinadas a la producción para el mercado en cuanto a la participación es más alto que el de las mujeres. El 63% de los hombres en edad de trabajo pertenecen a la PEA (Población Económicamente Activa), mientras que tan solo el 40% de las mujeres están en el universo laboral" (p. 66).

La mayor participación femenina se tradujo en ocupación antes que en desocupación "los niveles más altos de participación económica se da entre las personas de 30 a 59 años. La participación masculina es casi absoluta entre los 30 y 49 años, descendiendo un poco entre los 50 y 59. En el caso de la mujer la participación entre los 30 y 49 años es el 60, 5% y el 43.4% entre los 50 y 59 años" (Comité Nacional de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer 1994: p.1).

Se hace referencia a las capacitadoras como responsable de los centros focales cuyo trabajo es capacitar a las nuevas asociaciones comunales (grupos de mujeres) sobre los servicios que brinda la institución tanto en crédito, en capacitación y servicios básicos de salud. Con mayor énfasis en área de crédito (servicios financieros) como medio para que se beneficien de los otros servicios (no financieros).

Para describir el trabajo que realiza tanto las educadoras como las asistentes en los centros focales cuya meta es ejecutar los programas para cumplir con los objetivos de la institución.

Respecto al trato que existe entre el personal operativo y las clientes, es decir, algunas capacitadoras son de trato amable, accesibles para solucionar problemas y comprometidas con la institución. Esta última condicionada a cumplir con los objetivos de los programas, aislando el trabajo de equipo entre las áreas ya que el conocimiento es superficial sobre los servicios.

Respecto a la metodología empleada en la capacitación ésta es participativa y su manejo genera muchos criterios que implica innovaciones en el proceso de capacitación y cada educadora se adecua a las necesidades de su área y adecua los contenidos del programa a la población. Como justificativo está el tiempo de aplicación debido a un horario que cada asociación debe cumplir y la capacitadora debe ajustarse a esas condiciones.

La capacitación realizada sin efectividad no se concretiza debido a que se desconoce la pedagogía del adulto y no se tiene un conocimiento amplio de la enseñanza no formal, ya que se prioriza el área de crédito. Las capacitadoras se inclinan más por crédito, es decir, cumplir con las coberturas programadas en crédito para evitar la mora, se toman medidas drásticas hacia las asociaciones que no pagan y se recurren a presiones del grupo para que cancelen la deuda.

## 1.2. FUNDAMENTO DEL TRABAJO

Las políticas socioeconómicas de Bolivia suelen considerar como prioridad lograr el desarrollo del sector más vulnerable de la sociedad como son las mujeres y los hijos, como una alternativa para el desarrollo económico y social del país. Sin embargo, pocas han sido las acciones realizadas para concretizar esos objetivos señalados. Esta circunstancia de rechazo limita la participación de estos sectores como el caso de la inserción de la mujer en el ámbito laboral y la toma de decisiones antes exclusivo del hombre.

El enfoque del presente trabajo intenta buscar, ordenar y organizar las funciones que tienen las mujeres dentro del liderazgo femenino. Además, representa un

reto para la investigadora al enfrentarse a una serie de informaciones o datos bibliográficos tan diversos y de diferentes enfoques que enriquecen la investigación.

Por lo tanto, la mujer busca proyectar su labor y dar a conocer su capacidad de progreso a nivel profesional. Esto significa que mediante un crecimiento personal paulatinamente constante, la mujer va asumiendo "roles". Además de ser esposa, ama de casa y cuidar de los hijos se puede enfrentar a su nuevo reto como es el ámbito laboral.

Aunque existe una serie de impedimentos creados por ciertas normas de vida en la convivencia con el sexo opuesto. El solo hecho de buscar nuevas alternativas que implique éxito profesional, que requiere un grado de energía y apoyo para continuar en la lucha de superación.

El liderazgo femenino se refiere a que la mujer asume una serie de responsabilidades a través de objetivos planteados que busca culminar con éxito y contar con el apoyo de sus colaboradores.

Cada mujer es diferente en cuanto a sus intereses, aspiraciones y motivaciones; así como existe una mujer empresaria en las instituciones bancarias, como aquellas que emprenden sola una actividad que representa reto y riesgo a la vez .

En esta investigación se busca conocer la relación de la estrategia organizativa y el liderazgo femenino de PRO MUJER (Programas para la Mujer) EL ALTO, desde el punto de vista del proceso administrativo como ser: planificación, organización, integración del personal, dirección y control de la organización hacia la competitividad de los centros focales.

La participación de la mujer constituye uno de los elementos innovadores para cortar brechas que están vinculadas con las decisiones que toman en apoyo de los Centros Focales que están a su cargo en PRO MUJER — EL ALTO, ya que consiste en

todo un proceso dinamizador y de poder coadyuvar hasta la concretización de aquellos servicios planteados al interior de estos centros.

Hacer frente a estos retos a través de un liderazgo capaz de equilibrar prioridades y al mismo tiempo demuestre preocupación por la necesidad de otros participantes de la organización. Así, como el de crear una alternativa para cumplir con las tareas propuestas en beneficio de PRO MUJER.

Es notoria la presencia femenina en los diferentes centros focales de PRO MUJER, como generadora para plantear objetivos y programas, y junto a sus asistentes lleguen a concretar esos objetivos a través de un desempeño eficiente.

Aunque existan excelentes planes, programas, proyectos y personas, difícilmente pueden realizar el trabajo por cuenta propia sino es de forma coordinada.

Un aspecto importante en el liderazgo femenino se refiere a la estrategia organizativa, este es un proceso productivo de la organización en el que se trazan planes para alcanzar las metas fijadas y finalmente llegar a un resultado deseado para que la institución exista tanto social como económicamente.

Además, el presente trabajo de investigación, pretende crear conciencia en quienes dirigen los Centros Focales en PROMUJER, para que cambien su forma de pensar "empírica", cuenten con herramientas o técnicas para formalizar los centros y con el tiempo sean organizaciones viable y confiables, más para los clientes internos (educadores y asistentes) y claro está las clientes externas (socias).

### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.3.1. Estructura Lógica del Problema

En Bolivia, la participación de la mujer dentro del ámbito económico es el resultado de un constante empuje que ella realiza en busca de nuevas alternativas para generar ingresos económicos a favor de su familia y de su propia independencia, a través, de un reconocimiento de sus capacidades.

Además, los cambios estructurales económicos que enfrenta el país afectan a la familia. El hombre sigue siendo generador de ingresos económicos y ahora la mujer se incorpora al mercado laboral de forma activa, considerando las tareas de producción (las fábricas de alimento, áreas de tejido, área de comercio y de servicio) como generadora de ingresos económicos junto a las actividades que realiza en el hogar.

La mujer asume la responsabilidad que asigna el sistema, depende de la formación recibida ( social, económica, política, etc. ) que se trate. La incorporación de la mujer en el ámbito laboral es parte del proceso significativo de integración al mercado de trabajo y está relacionada con un periodo de crisis de la economía.

En Bolivia, el período entre 1985 a 1991 se constituye en la mayor movilización de la población hacia la actividad económica y en menos de siete años las tasas de participación aumentaron de 44% a 52%. Esta importante progresión responde en gran medida a las variaciones de la tasa de participación de las mujeres.

Institucionalmente, la mujer boliviana esta accediendo a fuentes de trabajo cada vez de importancia, la preparación tanto intelectual como su capacidad de desempeño y audacia para enfrentar los desafíos de este nuevo milenio puede dirigirle al logro de su superación.

Por lo tanto, la iniciativa que la mujer pueda tener está reflejado en su dedicación para ocupar cargos de importancia. Ahora la mujer es capaz de tomar decisiones que puedan afectar la institución donde trabaja y su propia credibilidad como profesional.

Las mujeres que trabaja en beneficio de otras "mujeres" como es el caso de PROMUJER, protagonizan cambios al interior de los Centros focales debido a los objetivos que plantean y que hacen cuestionar el modelo de las relaciones laborales que existe en gran parte de las empresas del país. Actualmente, la participación de las capacitadoras hacia el programa representa un servicio a las clientes y significa un nuevo reto que implica gran responsabilidad de la capacitadora hacia los requerimientos de los programas para la mujer y el cumplir con ellas.

En este contexto de eminente cambio en las empresas del país y la potencialidad de las mujeres que capacitan, buscan y coadyuvan los cambios internos dentro de los Centros focales; como una forma de ampliar el horizonte de una mayor participación de las mujeres en las distintas áreas para demostrar cuan capaces son y que está implícito la audacia que poseen ellas ante estos cambios.

Según Otero (1999): "La mujer boliviana es emprendedora, tiene una mentalidad positiva, ya que piensa en mejorar la calidad de vida de su familia" (p. 2). En el contexto nacional, el rol de la mujer que capacita a otras mujeres es muy importante fundamentalmente en PRO MUJER que ejecutan programas para las mujeres de escasos recursos, que no han tenido la oportunidad de desarrollar las destrezas necesarias para competir con los varones en la obtención de empleos en el sector formal.

Según datos de la organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), en 1992 las mujeres han generado un 39 por ciento del Producto Interno Bruto total y los hombres con el 61 por ciento. Las ramas de mayor participación femenina son la agricultura, el comercio y la manufactura.

La mujer asume su rol protagónico hacia el liderazgo para enfrentar sus responsabilidades e influir en las personas que trabajan con ella, hacia un objetivo común cuya percepción sea positiva para el bien del centro y sus colaboradores.

Según Lourdes Gutiérrez Suárez, presidenta de la Federación Boliviana de Mujeres Empresarias y Profesionales, afirma "la mayoría de las microempresas existentes en el país está dirigida por mujeres y son propietarias de los medios de producción". Además, "reconoció que el gobierno no está cooperando al empresariado boliviano aunque es el sector que crea empleos y aporta grandemente al país". En nivel de la mediana y gran empresa, existen mujeres en rangos administrativos importantes y de dirección, esto indica que esta ganando espacios gracias al esfuerzo y emprendimiento de la propia mujer.

Son importantes las habilidades que desarrollan las mujeres en el momento de ejecutar una tarea determinada ya que esta presenta la capacidad de delegar funciones y mantener un nivel de autoridad. En las diferentes instituciones del país y quienes tengan el manual organizativo se hace necesario participar del contenido de la misma a todo el personal y principalmente al nivel ejecutivo para que sea responsable en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Los cambios estructurales de la empresa son diferentes unos a otros, ya que el cambio al interior de las empresas se encuentran iniciando un nuevo reto y la misma requiere cambios en las mentalidades de los antiguos gerentes. Por lo tanto, tienen que valorarse en su real dimensión las potencialidades tanto de las mujeres que participan en los diferentes niveles de la empresa como a los demás trabajadores. En general, las mujeres deben contar con mayores habilidades para adaptarse al cambio.

La ventaja de las mujeres hacia la formación de un liderazgo, implica tomar decisiones o tener influencia para cambiar la representación de la práctica del poder al discurso hacia el cumplimiento. Es decir, las expectativas que están relacionadas con el ámbito laboral y todos los procesos internos que se van generando, se encuentra fundamentada en la educación que reciben y su posterior formación.

Los cambios que se están gestando en las empresas, se puede decir que esta rompiendo con esa idea cerrada sobre la capacidad de la mujer y el ocupar un cargo de importancia. La mujer ejecutiva, en principio no se identifica completamente con los

valores masculinos que han cambiado la perspectiva empresarial y segundo lugar, se reconoce que la capacidad para dirigir no se puede atribuir al ser mujer, sino a la forma que tiene la institución de encaminar sus objetivos.

Por estas razones, la mujer se adapta de manera más eficaz a los cambios que hoy se quieren, pues sus características de género hacen posible una institución más flexible, con sensibilidad y ser más humano en las relaciones laborales para que la participación de la mujer sea más racional y creativa.

La mujer ejecutiva a medida que va adquiriendo experiencia en el trabajo que realiza, combina su vida familiar y profesional para cumplir con su meta en la vida. Esto muestra otra forma de percibir y ver lo que sucede en la empresa, puesto que el hombre tiene una forma de ver las cosas sin dar alternativas o buscar otro tipo de soluciones dentro de la organización.

Jurídica y Legalmente, el ámbito empresarial presenta estructuras de poder, donde las normas, principios y valores condicionan las estrategias de los individuos en la organización. Por lo tanto, es importante comprender como los valores tradicionales que se detectan dentro de las empresas determina el nombramiento de mujeres ejecutivas para desarrollar sus capacidades y descubrir sus posibilidades de acción dentro de una organización regida por valores tradicionales.

Una empresa cuenta con el apoyo de hombres y mujeres que brindan, a través de sus habilidades en el trabajo asignado a cada uno. Es decir, las cualidades son diferentes y cuyos criterios de trabajo están enmarcados en el aspecto intelectual, manual, etc. En el caso de la mujer depende del tipo de trabajo que va a realizar tomando en cuenta el ámbito familiar, el tiempo a dedicarse y las remuneraciones que va a recibir por ese trabajo.

Además, se esta dando un nuevo valor a las cualidades de mano de obra femenina para que esta que sea más flexible ante los cambios. Es decir, con buenos niveles de

escolaridad, más responsables y eficientes. Además se reconoce su dedicación en los trabajos que requieren mucha atención, su paciencia frente a las tareas rutinarias, así como las habilidades mostradas en actividades que exigen destrezas manuales.

La mujer boliviana antepone prioridades a lo largo de su vida, limitando una mayor participación en el ámbito laboral y que ha dejado de ser para algunas importante, es decir, optan por el matrimonio y la crianza de sus hijos que continuar trabajando en busca de su éxito profesional y hacia una permanente actividad económica.

En Bolivia, el ámbito político vivió el proceso de la relocalización que afectó a distintos sectores y ramas de la producción ya que el Estado entró en crisis y se tiene que implementar nuevas reformas como son las políticas de seguridad social, rentas de jubilación, etc., que es una forma de revertir la crisis y cuyas medidas agudizan los problemas creando una serie de contradicciones entre trabajar para la familia o entrar al proceso de acumulación de los ingresos percibidos.

Las formas de integración de la mujer al trabajo están influidas por factores de género según ramas de actividad donde están enmarcados en las habilidades femeninas generadas a partir de las actividades que la mujer realiza (confección, pequeño comercio, etc.) se perciben bajos niveles salariales y las condiciones de trabajo que producen un efecto multiplicador y esto afecta a la familia.

En la sociedad boliviana aún persiste la ideología machista, la cual se sustenta en la marginación de la mujer de los centros laborales que restringen una mayor participación dentro de las empresas. En lugar de constituirse como un medio para disminuir la diferenciación de roles de género éstos ampliaron más la división de trabajo al igual que el nivel salarial.

Con el desarrollo tecnológico la mujer lentamente utiliza su profesionalidad para facilitar su incorporación al mercado laboral, es decir, creando una serie de situaciones

concretas acerca del lugar de la mujer en esta sociedad. Es necesario que la problemática de la mujer esté en un contexto relacionado con el aspecto ideológico-cultural de género.

Además, "por otro lado quiero señalar que el problema de la mujer es absolutamente transversal a todos los temas, o sea tiene que ver con la salud, con la educación, con la vivienda, etc." (Hoffman 1999: p. 30), desde las organizaciones se ha tratado de posibilitar una mayor incorporación de mujeres en estos puestos de decisión hasta la transformación con mayor participación e integración a rubros exclusivos del hombre como es: el sector bancario, el sector industrial, el sector de la prensa oral y escrita, etc.

Los cargos ejecutivos poseen características consideradas por el género masculino, cuyo perfil del ejecutivo se ha identificado con cualidades establecidas socio culturalmente con el hombre, es decir, en el comportamiento diario como es la seguridad, la disciplina, etc. Las mujeres han tenido que luchar o romper con los estereotipos asignados por los hombres en puestos de decisión como debilidad, sumisión, sentimentalismo, etc., por el solo hecho de ocupar estos puestos.

El país presenta una mayor cantidad y calidad de las organizaciones de mujeres en ONG's, organizaciones de base y programas gubernamentales que han incorporado el rol de la mujer dentro de la esfera de poder; que limita y que enfrentan para alcanzar sus metas en busca de su éxito.

Sin descartar la desigualdad económica a la cual es sometida la mujer para hacer frente a los hombres y haciendo un doble esfuerzo para demostrar su capacidad como profesional. Por tanto, esto limita su carrera laboral debido a que la maternidad, el trabajo domestico y la educación de los hijos se ven como excluyentes o incompatibles con las oportunidades para las mujeres en los distintos ámbitos y niveles de acción que presenta la sociedad actual del país.

Poco a poco se hace evidente la inserción creciente de las mujeres en cargos de poder y responsabilidad en las empresas privadas, que responden en parte a las

transformaciones del mercado de trabajo, es decir, el aumento de la participación en la educación, el control de las funciones reproductivas por la disposición de los anticonceptivos y procesos de modernización sociocultural. Estas circunstancias coadyuvaron a replantear concepciones tradicionales sobre el género femenino.

Según María Elena Querejazu, Gerente Nacional de Servicios al Cliente de Banco Sol (mayo 1999) " Un inconveniente que no se termina de superar y parece común para las mujeres ejecutivas es tener que equilibrar varias funciones a la vez. Es decir hacer el papel de madre, esposa y de ejecutiva o empresaria a la vez, lo que genera incomodidad en la familia, pero están acostumbrados debido a la actividad que realiza y encuentro en ellos comprensión y apoyo".

### 1.3.2. Delimitación del Problema

La institución PRO MUJER (Programas para la Mujer) de la ciudad de El Alto, viene presentando diversos cambios estructurales respecto al personal que trabaja en los distintos centros focales como son las capacitadoras.

El personal operativo está atravesando por una serie de limitaciones funcionales, desde la Dirección General y la Dirección Regional en los diferentes centros focales, donde se percibe la presión a todo el personal para cumplir con las coberturas programadas en los centros focales. Desde la educadora y las asistentes que trabajan en las diferentes áreas como: crédito, salud, negocios y técnica que buscan formalizar la organización y la interrelación entre los centros y las direcciones la misma no existe, ya que la organización no es flexible para abrir estos espacios de convivencia. Frente a esta situación, se plantea la siguiente pregunta:

**¿QUE RELACIÓN TIENEN LAS ESTRATEGIAS DE ORGANIZACION Y EL LIDERAZGO DE LAS CAPACITADORAS EN PRO MUJER DE LA CIUDAD DE EL ALTO?**

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las relaciones entre las estrategias de organización y las características del liderazgo de las capacitadoras en los Centros Focales de PRO MUJER (Programas para la Mujer) en la ciudad de El Alto.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar el estilo de organización que se proyecta en los centros focales de PRO MUJER.
- Identificar los actuales factores relacionados con las estrategias de organización en los centros focales de PRO MUJER.  
Establecer el estilo de liderazgo de las capacitadoras en los centros focales de PRO MUJER.
- Establecer la integración de las capacitadoras en los centros focales de PRO MUJER.

## **1.6 HIPÓTESIS**

Las actuales estrategias de organización no tienen relación con el liderazgo de las capacitadoras en los centros focales de PRO MUJER (Programas para la Mujer) de la ciudad de El Alto.

Es necesario aclarar que la investigación es de tipo correlacional, a través de la misma se va probar si la hipótesis planteada se cumple o no. En los resultados se va a demostrar que las dos variables son independientes.

En el capítulo de la metodología se va explicar la investigación correlacional, es decir, la relación o no relación de las variables, ya que la hipótesis planteada está negando

tal relación. Según Hernández (1991): existen "hipótesis que niegan o contradicen la relación entre dos o más variables" (p.91).

Por lo tanto, estas son las variables:

## VARIABLES

### VARIABLE 1: Liderazgo Femenino:

"Es el esfuerzo que efectúa la mujer para cambiar o influir en el comportamiento de otros, y alcanzar los objetivos organizacionales o individuales" (Sitterly 1998: p. 9).

### VARIABLE 2: Estrategia de organización

"Es un proceso social, interactivo, cuya tarea principal consiste en aprender a usar los diversos talentos y experiencias con que cuenta la organización." (Wall 1997: p. 15)

# MARCO TEÓRICO

"El líder de hoy es una persona que sabe comunicarse y motivar."

Stuart R. Levine

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Tradicionalmente, el trabajo se repartía siguiendo pautas fijas, los hombres asumían el trabajo productivo mientras las mujeres asumían el reproductivo.

#### 2.1 ANTECEDENTES DEL TRABAJO

Históricamente, el aporte y la participación social de las mujeres no han sido reconocidos.

"En la antigüedad, mientras el hombre salía a cazar y combatir contra los enemigos que querían esclavizarlo, las mujeres trabajaban la tierra, regaban los granos construían la choza, tejían los vestidos, modelaban la vasija de barro y la adornaban con figuras que fueron el primer intento del arte domestico de la humanidad. Además del cuidado de los niños, el trabajo era más fatigoso e incesante que el de los hombres. No obstante jamás se quejaron de que fuera demasiado pesado para ellas" (Schreiner 1982: p. 25).

En la antigua Grecia la mujer tomaba deberes y obligaciones que se incluía a la esposa del Rey y la mujer del pueblo a través de labores domésticas y la fabricación de vestidos que enseñaban a sus domesticas y aún ejecutar parte de las funciones más elevadas actuando de sacerdotisa.

En la antigua Roma la mujer trabajaba vigorosamente aunque su esfera de trabajo e influencia era menor y llevaba las funciones elevadas y soportaba todo el peso del trabajo doméstico.

En la época media, la esposa del Burgués se dedicaba al cuidado de los hijos y todo lo relacionado al hogar mientras el esposo trabajaba para el sustento de la familia.

Ha declinado el trabajo de la mujer debido a que ha dejado en manos del hombre todo el trabajo en los nuevos e importantes campos que se abren rápidamente por los cambios que se originan en la sociedad.

Su incorporación en las organizaciones sociales, en espacios políticos, en la representación sindical y en otras instancias de poder ha sido muy lenta.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la mujer empieza a tener una mayor participación y va modificar su actitud frente al nuevo reto que se le presenta y así buscar una mayor satisfacción personal.

La participación fortalece a las mujeres como grupo social, contribuye a consolidar la democracia en la medida que se incorporan nuevas perspectivas de análisis y formas de solución de los problemas para que sus organizaciones se enriquezcan en el ámbito social.

Los cambios se hacen cada vez más patentes en el campo del trabajo moderno y la fuerza bruta muscular del hombre pierde continuamente su valor en el mundo del trabajo humano. Mientras que el poder intelectual, la actividad y la cultura llevan al invento de la máquina y a ese delicado talento de manipulación que se requiere para el progreso, esto se hace cada día más importante y trascendental para la humanidad.

Las motivaciones de las personas por participar se expresan en su disposición para organizarse, en su capacidad de expresar demandas, de emitir opiniones, de adquirir y consolidar sus derechos. Por lo tanto, el grado y la calidad de la participación están asociados a los niveles de autoestima personal y grupal y a las oportunidades sociales que el sistema social y político ofrece a los distintos grupos.

Los resultados de los cambios de la civilización moderna limitaron la participación de la mujer en los campos del trabajo. Los intentos de la mujer para acceder a los nuevos campos de trabajo, aunque algunos trabajos han sido propios de ella como las manufacturas, los textiles y las artes manuales.

La cuestión del trabajo de la mujer ha tenido su nacimiento casi exclusivamente entre las clases ricas, cultas e intelectuales. En la actualidad existen criterios sobre el peligro que representa de que la falta de empleo ocasiona que la mujer salga a buscar el modo de subsistir causando una desintegración familiar debido a sus constantes salidas.

Por lo tanto, la baja presencia de las mujeres en los espacios públicos y en los puestos de dirección tiene raíces complejas. Las diferencias señaladas están asociadas a la socialización diferencial de hombres y mujeres, a la existencia de formas culturales, al papel tradicional asignado a las mujeres en el ámbito de las tareas domésticas y la misma cultura organizativa con sus normas y procedimientos margina su participación activa.

Según Shreiner (1982): "El movimiento feminista tiene su origen entre las mujeres de las clases más cultas y ricas y que principalmente consiste en abrir las puertas que dan acceso a las ocupaciones, puestos y empleos profesionales; con el tiempo llega a obtener satisfactoriamente el bienestar material y físico de la mujer misma tanto como al de sus compañeros de trabajo" (p. 28).

El movimiento feminista se podría denominar como parte de un movimiento de aproximación entre los sexos, una tendencia hacia ocupaciones comunes de los dos, intereses comunes, ideales comunes y un movimiento hacia una simpatía sentimental.

### 2.1.1. Trabajo femenino en América Latina

La situación socio-económica de la mujer ha sido el del trabajo.

Según Lamas (1998): "En la década de los sesenta, a medida que la industrialización y la consecuente urbanización avanzan hacia el nuevo predominio de valores igualitarios. Las repercusiones sociales automáticas de crecimiento y los factores que incidían en la situación de la mujer hacia la modernización estimulando sus aspiraciones e incentivando su participación en la educación y en el trabajo remunerado,

con la cual disminuye los comportamientos tradicionales en la vida social y familiar" (p. 15).

Las necesidades básicas en la década de los 70, surgió como reacción frente a la incapacidad de no poder mitigar las presiones del desempleo y subempleo. Es decir, los problemas de provisión de alimentos y el aumento de pobreza absoluta, la familia sufre todos estos problemas y esta recae en manos de la mujer.

Los problemas de las mujeres en los países en desarrollo esta íntimamente integrados a las más bajas estructuras de producción y acumulación para entender las relaciones entre las desigualdades de clase y género que limitan la participación de la mujer.

La subordinación de género y explotación de clase provocadas por las diferentes formas de invasión del capitalismo. Las variaciones de clase determinan el significado concreto que tienen el género y las relaciones antagónicas entre mujeres de diferentes intereses y de diferentes organizaciones sociales. El rol de la mujer en la actividad reproductiva (biológica, fuerza de trabajo y social) tiene importantes consecuencias para la participación de la mujer en la actividad económica.

La incorporación de las mujeres al mercado de trabajo enfatiza la perspectiva de la oferta de trabajo. Las características del trabajo femenino que explica las situaciones de desigualdad entre hombres y mujeres en el trabajo como la segregación ocupacional y la descalificación. Por lo tanto, se limitan las posibilidades de conseguir empleo y permanecer en él donde priman las diferencias salariales, la especificidad del trabajo informal femenino, las consecuencias de recorte en los gastos sociales del Estado, la discontinuidad del trabajo femenino y la ambigüedad del reconocimiento del derecho al trabajo.

### **2.1.2 El Trabajo Femenino en Bolivia**

Una investigación de la Cámara Nacional de Industrias muestra que en las industrias de La Paz la distribución porcentual de los trabajadores, según género es desigual y con fuerte predominancia de los varones. Los datos de estudio denominado "Género en la Industria", revelan que 4 de cada 10 administrativos son mujeres; 3 de cada 10 jefes de producción son mujeres; 3 de cada 10 ejecutivos son mujeres y 1 de cada 10 obreros, son mujeres.

La mayoría de las mujeres en edad de trabajar dedican su tiempo y energía a las actividades propias del hogar, las cuales no son valorizadas social ni económicamente, ni posibilitan mayor independencia financiera.

La época de profundas transformaciones en lo económico y político también afecta el mundo de trabajo. En Bolivia la participación de la mujer en ciertos estratos ocupacionales como la administración de las empresas e inclusive la gerencia empieza a cobrar relativa importancia.

La Cámara Nacional de Industria sostiene que en términos ocupacionales y de remuneración, la diferencia entre los sexos creó nuevos patrones de desigualdad social y establece una nueva forma de discriminación en el mercado laboral.

La discriminación en función de los criterios económicos o de la productividad de la mano de obra ya que en definitiva determinan la cantidad de hombres y mujeres que tienen la oportunidad de ingresar en cierta ocupación. Sin embargo, la participación de la mujer en la industria aumenta por los niveles de calificación alcanzados.

La proporción de mujeres económicamente activas sin instrucción y aquellas con sólo nivel básico es significativamente más alta que la de los hombres. "El 11.7% de las mujeres no tiene instrucción, en contraposición al 2.6% de los hombres en esta condición. El 16.2% de los hombres de la Población Económicamente Activa (PEA) son profesionales con nivel universitario, mientras que tanto sólo 8.7% de las mujeres activas asistieron a la universidad" (Wandeley 1996: p. 23).

La investigación de la Cámara Nacional de Industria (La Paz) la distribución porcentual de los trabajadores según género es desigual y con fuerte predominancia de los varones. La mayor cantidad de hombres trabaja en sectores dedicados a la producción de bienes de consumo no duraderos, en tanto que una mujer lo hace en dos rubros. La mayor concentración de empleo para las mujeres lo hacen en las industrias como las textiles, las imprentas, los procesos de maquila y la joyería para la exportación.

Según Wandeley (1996): "El 80% de las mujeres ocupadas trabaja en las ramas de comercio y servicios personales y el 44% trabaja por cuenta propia en contraposición al 25.6% de los hombres. Las trabajadoras del hogar alcanzan al 12% y las mujeres en trabajo familiar no remunerado el 8.1%, en tanto que los hombres en las mismas categorías presentan porcentajes más bajos de ocupación" (p. 23).

La mayoría de la Pequeña Industria y la microempresa que existen en nuestro país está dirigida por mujeres y son propietarias de los medios de producción. El 60% de la micro empresa nacional está dirigida por mujeres empresarias cuyo capital oscila entre 200 y más de 20000 dólares.

En las categorías situadas en los niveles más altos, como patrón, empleado y profesional independiente, la inserción de las mujeres es inferior al de los hombres. "Apenas 2.6% de las mujeres están ocupadas como patrón-empleador, en contraposición al 7.8% de los hombres, 27% de las mujeres figuran como empleadas, mientras que los hombres llegan a 33%. Los profesionales independientes alcanzan el 0.5% en el caso de las mujeres y el 1.3% en el de los hombres" (Wandeley 1 996: p. 24).

Las mujeres con niveles más altos de formación y capacitación técnica y profesional que trabajan en empresas medianas y grandes, tanto en el sector privado como público, difícilmente llegan a ocupar cargos de dirección y gerencia, independientemente de sus niveles de instrucción y de productividad.

Entre las mujeres existe solidaridad, reciprocidad y proyección futura hacia la industria porque existe ayuda mutua asumiendo roles y papeles que toca desempeñar y elevando los niveles de vida a través de la producción y el conocimiento.

Las mujeres empresarias y profesionales tienen un cierto temor a mostrar la cara par dar a conocer los cargos y responsabilidades que ejercen actualmente.

Todos los países en desarrollo pasan por una serie de críticas por la situación económica y política del país, pero las mujeres son optimistas. Saben lo que quieren y su accionar es cada vez mejor.

El gobierno no está cooperando de forma efectiva al empresario boliviano y es el sector que más crea empleos y aporta al país en grande.

En este cambio de inminente cambio en las empresas del país y la potencialidad de las mujeres ejecutivas, se hace necesario un ajuste en las relaciones laborales. Puesto que se requiere que en verdad se promueva la modernización en la organización de las empresas. De tal manera que se rompa con el esquema tradicional hacia la mejora del trabajo a partir del tiempo que la mujer ejecutiva le dedica a la empresa.

Bajo un nuevo esquema de trabajo en que el cumplimiento de los objetivos, prevalecen como criterios de evaluación del desempeño hacia la formación de un nuevo liderazgo. En este caso se considera que las mujeres presentan un estilo de liderazgo más acorde a su experiencia socio histórico y cultural.

El liderazgo de la organización tiene la responsabilidad de influir en las personas que ahí laboran para que su conducta se dirija hacia acciones que posibiliten alcanzar eficientemente los objetivos planteados. Al existir distintas formas de influencia en la conducta de los individuos, se hace evidente que el tipo de liderazgo asumido por una organización refleja una determinada percepción acerca de cómo habrán de ser las

relaciones laborales. Por lo tanto, el tipo de liderazgo esté estrechamente relacionado con la forma que adquiere el modelo de la organización de trabajo.

Los principios lógicos de un modelo son diferentes unos a otros según el cambio que existe al interior de las empresas y que presentan la modernidad hacia la revolución gerencial. Se requiere el cambio en las mentalidades de los antiguos gerentes, que tendrán que valorar las potencialidades tanto de las mujeres que participan en los diferentes niveles de la empresa. Es decir, las mujeres ejecutivas cuentan con mayores habilidades para adaptarse al cambio.

La ventaja de las mujeres en la formación de un nuevo líder que cumpla con las expectativas del nuevo modelo de las relaciones laborales, se encuentra fundamentada en las diferencias genéticas de educación y en la competencia desigual que han cargado ellas hasta ocupar mejores puestos en las organizaciones.

### **2.1.3. Participación de la Mujer en Bolivia**

Mientras las mujeres participen en forma excepcional en los espacios públicos y en los cargos de decisión, seguirán sujetas a tensiones que interfieren el desarrollo de sus potencialidades e impiden contar plenamente con su aporte.

Según Orihuela (1994): "La competencia desigual ha llevado a que las pocas mujeres que ocupan puestos en nivel ejecutivo, sean realmente las mejores en su especialidad, esto comprueba que los grados de existencia para que las mujeres se mantengan en el nuevo puesto son mayores que la de los hombres. La participación de las mujeres ejecutivas en la revolución gerencial es una forma de renovación y cambio que enfrenta la empresa de hoy" (p. 12).

Además, se está rompiendo con el mito de la mujer ejecutiva. Primero, porque no se identifica completamente con los valores masculinos que han manejado la perspectiva empresarial. Segundo, se reconoce que la incapacidad para dirigir no se puede atribuir al

ser mujer, sino a las formas de liderazgo en la cultura empresarial. Se desvaloriza los principios que se promueven en la educación de las mujeres. Por estas razones se puede adaptar de manera más eficaz a los cambios que hoy se requieren. Por lo tanto, sus características de género como la intuición, la sensibilidad, la flexibilidad y la humanización de las relaciones laborales son positivas en el ámbito empresarial.

Las mujeres ejecutivas tienen mayores posibilidades de ascenso en las empresas modernas porque: 1) estas integran mejores modelos administrativos con el objetivo de elevar su producción y eficacia, por ello tiene la necesidad de promover la figura de un nuevo liderazgo y modificar el ámbito gerencial y 2) las empresas tradicionales al carecer de modelos administrativos racionales y por su carácter familiar, se guían por el sentido común de sus propietarios.

Las ventajas competitivas de las mujeres en nivel de dirección, se encuentran en sus habilidades y rasgos que son las que hoy requiere el nuevo líder para transformar las empresas con problemas para elevar su productividad y competitividad.

Las mujeres ejecutivas en su interacción en puestos de decisión están en la misma situación que las otras mujeres que no desarrollaron la actividad profesional, es decir, tienen socialmente asignado el rol como madres y esposas.

La inserción creciente de las mujeres en cargos de poder y responsabilidad en las empresas privadas responde a las transformaciones que el sector femenino enfrenta y produjeron fenómenos tan variados como la integración al mercado de trabajo. Además, se aumentó la participación en la educación, el control de las funciones reproductivas por la disposición de los anticonceptivos y los procesos de modernización sociocultural. Estas circunstancias coadyuvaron al quiebre de las concepciones tradicionales sobre el género femenino.

Aunque independientemente de que las mujeres se encuentran en todos los ámbitos sociales, el discurso ideológico dominante continua identificándolas a partir de su rol

de madre y esposa. Situación que no corresponde a una realidad que se transforma dinámicamente y propiciando cambios en las identidades genéricas. Además, se tiene que volver a definir la identidad femenina que cuestiona la relación del papel reproductor y la búsqueda de una nueva alternativa de vida.

Las mujeres ejecutivas en su interacción en puestos de decisión comparten situaciones similares con las otras mujeres que no desarrollan la misma actividad profesional, las cuales se circunscriben al papel asignado socialmente a las mujeres, ser madre y esposa, pero esto no restringe la formación de nuevas identidades femeninas basada en el valor de su autonomía moral e intelectual como persona.

La ideología machista se sustenta, en estos objetivos que el modo de producción capitalista demanda de la mujer. En la sociedad contemporánea, el desarrollo de las fuerzas productivas, en lugar de constituirse en un medio para disminuir la diferenciación de roles de género sustentaron en la división sexual del trabajo que precede a nuestra sociedad para que se adecue y que reproduzca de tal forma para que se haga funcional a la apropiación privada y desigual de los excedentes económicos.

El desarrollo de la tecnología sirva como mecanismo mediante el cual se libera de horas de trabajo doméstico a la mujer, facilitando su incorporación al mercado laboral, a la posibilidad del Estado de otorgar subsidios a la maternidad, de servicios de atención a infantes de manera gratuita o a bajos costos, a recursos que socializan servicios requeridos, que liberan fuerza de trabajo femenina, a la implementación de industrias y servicios privados como la venta de alimentos preelaborados y empresas de limpieza, etc. que son medios para recortar el tiempo dedicado a las tareas domésticas.

La contradicción se analiza entre las necesidades de reproducir parte de la fuerza de trabajo en nivel familiar y las necesidades de acumulación, inherente a la naturaleza de las relaciones de producción vigentes. Además, se explica una serie de situaciones concretas acerca del lugar de la mujer en nuestra sociedad ya que la categoría de clase

social no contextualiza la problemática de la mujer que es necesaria en la categoría ideológico – cultural de género.

La mujer presenta distintas formaciones, clases sociales y percepciones sobre el sexo, a partir del nivel superestructural donde se profundiza las diferencias de género. La ideología "machista" que precede la relación de producción capitalista, se refuerza y toma en cuenta la inserción de la mujer en un determinado sistema de formación social.

El sistema genera contradicciones en nivel familiar y considera los requerimientos de realización de las mayorías femeninas ya que el derecho al trabajo teóricamente reconocido a toda persona, la mujer lo ejerce a costa de una explotación al límite de su fuerza de trabajo.

Según Orihuela (1994): "Las ideas expuestas, en un intento de reflexión acerca de las causas socioeconómicas que explican el rol de la mayoría de las mujeres, se complementan con sugerencias hacia un enfoque integral de la temática de género lleva a adecuar los diferentes discursos que tratan sobre la problemática de la mujer y asume formas específicas de acuerdo al contexto histórico en que se desenvuelve; esta actitud metódica hacia una visión ideológica que interpela al movimiento llevado a cabo por las mujeres sobre las necesidades de analizar una relación estrecha entre la agudización de desigualdades sociales, el empobrecimiento de sectores masivos de la población y el deterioro creciente de la población de la mujer en nuestra sociedad" (p. 20).

Para evitar el confinamiento de la mujer se propone la profesionalización de las tareas y la creación de un nuevo espacio que puede ser generador de diferentes tipos de relaciones entre los sexos, que las mujeres tengan la posibilidad de escoger la maternidad, el acceder a una profesión y elegir sus relaciones afectivas.

La organización de la familia en el espacio doméstico indebidamente asimilado a lo privado responde a las relaciones de poder y esto se verifica en que las mujeres están

privadas. La mujer puede disponer de la casa cuando esta vacía y a veces si trabaja afuera el lugar público le asegura más privacidad que el doméstico.

En la actualidad existe un considerable numero de mujeres que realizan actividades hasta hace poco tiempo consideradas como exclusivas de los varones. Se trata de las funciones de liderazgo y la dirección ejercida en los distintos ámbitos sociales, es decir, actividades que llevan implícito el ejercicio del poder y el prestigio social. De forma tal que la incorporación de las mujeres en estos espacios de poder se circunscriben al contexto de las transformaciones económicas, políticas y socioculturales de una sociedad que paulatinamente se abre a la modernidad.

## 2.2. ORGANIZACIÓN

La organización "es toda actividad constituida por más de dos personas que se reúnen con un fin común y que para ello realizan una serie de actividades de carácter permanente o temporal" (Jordán 2001: p. 65).

Además, la organización se refiere a una unidad social coordinada con la participación de personas que mantienen continuidad para lograr una meta común o varias metas.

Las condiciones que se tienen que dar para lograr que "la organización no solo tiene que confrontar las exigencias y restricciones que el medio le impone en términos de materias primas, dinero y gastos del cliente, sino que también tiene que tener en cuenta las expectativas, valores, normas de todos sus miembros" (Scheir 1992: p. 180).

En la organización se crea el compromiso organizacional porque se trabaja con personas que manifiestan diferentes actitudes frente al trabajo, el cual se define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Así un alto compromiso con el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, mientras que un alto

compromiso organizacional significa identificarse con el servicio personal a la organización" (Robbins 1999: p. 142).

Es evidente que cada instante de la vida humana está impregnada de experiencias organizacionales. Este hecho social de constante interacción con las organizaciones es innegable y consiste en que las personas reciben el impacto de las organizaciones con las que se conectan y, al mismo tiempo, se influye en su propia dinámica.

Por lo tanto, al ocupar una posición relevante dentro de la organización como jefes, directores o gerentes, esto aumenta la capacidad de influencia sobre los demás de tal forma que el desempeño eficiente es positivo en el comportamiento gerencial.

Pero de manera especial deberá aprender a reconocer las condiciones que producen el mejor desempeño de los individuos asegurándose que tales condiciones están presentes y apreciar el desempeño obtenido por cada equipo de trabajo y por cada integrante de la organización.

### 2.2.1. Definición

Según Scheir (1992) define la organización como: "la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquía de la autoridad y de las responsabilidades" (p. 19).

Esta definición contiene los aspectos sustanciales que caracterizan a toda organización:

El individuo aislado no puede satisfacer todas sus necesidades, pues requiere de ayuda mutua para lograrlo (Coordinación de esfuerzos).

Las actividades necesitan ser coordinadas, es decir aquello que las personas hacen (desempeño de roles)

Se coordinan las actividades para alcanzar objetivos, por tanto, los miembros tienen que estar de acuerdo con ellos (objetivos compartidos)

- El trabajo se divide para lograr los objetivos en forma óptima, formando grupos más pequeños con sub-objetivos (grupos integrados).
- Una jerarquía que dirija, integre y controle las actividades hacia un objetivo común (jerarquía) establecida).

Entonces, para que exista organización se necesita coordinar esfuerzos, desempeñar roles, compartir objetivos, integrar grupos y establecer una jerarquía.

### **2.2.2 La Función de la Organización Social**

Si no imaginamos a la organización y a las instituciones sociales como modelos de comportamientos de grupo, no resulta difícil ver que la participación individual en tales organizaciones e instituciones puede ser la base de algunas de sus integraciones e influencias de la organización sobre las personas.

Es así que, las organizaciones e instituciones permiten que cada individuo del grupo forme sólidas expectativas en cuanto al comportamiento de los demás miembros en determinadas condiciones para considerar las consecuencias de la acción en un grupo social.

Tomando en cuenta, los medios de que se sirve la organización para influir en las decisiones de sus miembros. La organización divide el trabajo entre los miembros. Dando a cumplir a cada uno una tarea determinada, dirige y limita su atención a esta tarea, porque sabe que han sido atendidas de alguna manera, dentro de la organización misma.

La organización proporciona canales de comunicación que corren en todas direcciones y a través de los cuales fluye la información para la toma de decisiones.

Además, la organización capacita y adoctrina a sus miembros, porque el miembro de la organización adquiere conocimiento, habilidad e identificaciones o lealtades que le

permiten tomar decisiones por sí mismo, tal como a la organización le agradaría que tomen decisiones.

### **2.2.3. Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es el "proceso de determinación de la estructura y relaciones de autoridad de una organización entera, como medio para la puesta en práctica de las estrategia y planes que recogen las metas de la organización" (Hellriegel y otros 1998: p. 371).

Esta teoría de que el diseño depende de una organización debe ser un medio para lograr un fin, lo mismo que los planes. El diseño de una organización debe ser un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo. En consecuencia, existen pocas reglas pero rígidas y de aplicación inmediata para el diseño o rediseño de una organización, el cual, en cada empresa es resultado de muchas decisiones en el tiempo.

Cada vez que en una organización forma una nueva área de trabajo, se prueban nuevos métodos de coordinación o se asigna una tarea a un departamento distinto, el diseño organizacional es puesto a prueba o modificado.

Por lo tanto, el diseño organizacional no es más que la suma de las decisiones administrativas para la implementación de una estrategia, como objetivo último, el cumplimiento de las metas de la organización; para permitir el esfuerzo común de los individuos en el desempeño de sus diversas tareas, y como medio de coordinación de las variadas tareas a favor de las metas de la organización,

Las organizaciones que operan eficazmente en un entorno estable tienden a seleccionar estructuras organizacionales distintas a las que eligen las empresas que operan en entornos cambiantes.

Según Tom Burns y Gene Stalker denominaron a estas distintas estructuras mecanicista y orgánica. "Una **estructura mecanicista** es aquella cuya dirección divide las actividades en tareas especializadas independientes. Las tareas, autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas tanto de administradores como de empleados se determinan de acuerdo con el nivel que éstos ocupan en la organización". Entonces, los empleados suelen desempeñar una y otra vez, las mismas tareas, "la especialización y estandarización del trabajo son particularmente adecuadas para reducir el costo de capacitación" (Hellriegel, 1998: p. 370).

Además Burns y Stalker señalan que "en una **estructura orgánica** se insiste menos en la impartición y recepción de órdenes y más en el aliento a administradores y subordinados para que trabajen en equipos y se comuniquen abiertamente entre sí". Lo cierto es que se insiste a los empleados con quienquiera que pueda ayudarlos a resolver un problema. "Así, la toma de decisiones se descentraliza. La autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas recaen en los empleados con la experiencia requerida para resolver problemas. Esta estructura es particularmente apta para entornos cambiantes" (Hellriegel, 1998: p. 380).

#### **2.2.4 Dirección Organizativa**

La dirección posee dos significados por lo menos. La primera se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización.

El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal, en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación.

Wakefield y Schult interactúan con el grupo para estimular la participación y centrar a todos los asistentes en la adhesión al proyecto. Alientan el pensamiento crítico y también la prueba de la realidad. Dan la impresión de estar facilitando un proceso

en que todos intervendrán y aceptaran lo que decida el grupo. Y mientras los dos directivos están influyendo en sus subordinados para realizar el trabajo, sus acciones desarrollan y comunican la "cultura de su organización con sus valores implícitos que favorecen el logro, la asertividad o afirmación de sí mismo" y el trabajo en equipo.

### 2.3. LA ESTRATEGIA

No existe una manera óptima para formular estrategia como tampoco una mejor forma de organización.

El término estrategia viene del griego **strategos** que significa "**un general**". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejército" y "acaudillar". El verbo griego, stratego significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos" (Mintzberg y otros 1998: p. xxi).

Según Kenneth Andrews definió que "la estrategia representa un patrón de objetivos propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será" (Mintzberg y otros 1998: p. 8).

Por lo tanto, la estrategia toma en cuenta una serie de objetivos y planes que revelan el campo de actividad de la organización, así como la forma en que enfoca esta actividad.

Según Von Neumann y Morgenstern definieron "la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta" (Mintzberg y otros 1998: p. 8).

La estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, es decir objetivos situados a largo plazo. Es así que, Joao Bosco Lodi señala: "a) cuando se construye una estrategia, no se pretende tomar hoy decisiones sobre el futuro, sino tomar hoy decisiones teniendo en mente el futuro; b) la

estrategia no debe ser confundida con uno de sus planes tácticos: estrategia no es solo innovación, o solo diversificación o planeamiento financiero, sino un conjunto de todo esos dirigido a los objetivos a largo plazo que se pretenden alcanzar; c) la estrategia no es un fin en sí misma, sino apenas un medio. Debe ser revaluada y reajustada constantemente en función de los cambios; d) la estrategia no da la certeza, sino solo la probabilidad con relación al futuro" (Chiavenato 1989: p. 277- 278).

Por lo tanto, una estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

### **2.3.1. La Estrategia de la Organización**

En el ámbito organizacional, el inicio consecuente del término estrategia tuvo lugar en los años sesenta con la investigación de Chandler (1962), el cual dedujo como los cambios ambientales producidos en el entorno inducían a una reformulación de la estrategia que a su vez se requería de un cambio de organización en los recursos de la organización para dar soporte y posibilidades de efectividad a las actividades o negocios presentes o desempeñar en el futuro. Después, tanto Andrews (1962) como Ansoff (1965) desarrollaron una serie de investigaciones enfocadas a la estrategia.

De esta manera, el término ha ido evolucionando progresivamente, adaptándose en la coyuntura empresarial y asumiendo una serie de cambios.

Por lo tanto, una estrategia representa un camino trazado para alcanzar las metas fijadas previamente por el responsable de la organización; su designación constituye un acto que se concreta en un patrón o proceso de designaciones que generan un conjunto de acciones dirigidas a lograr los objetivos fijados por la empresa. Esto significa una asignación prioritaria de los recursos manejados por el responsable, para alcanzar una posición competitiva más ventajosa en el mercado.

Según Jarillo (1992): "Una estrategia sería el modo en que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo, teniendo en cuenta las posibles imperfecciones del mercado y esquivando el efecto de los competidores, presentes y potenciales, aprovechando una determinada ventaja competitiva" (p. 43).

Es más apropiado explicar las principales características que enfatizan distintos aspectos que toma en cuenta la estrategia, una vez llevada a la práctica lograr su efecto en la dirección de la empresa. Según Bueno Campos (1995), la estrategia considera estos aspectos:

- a) "Constituye una respuesta de la empresa al entorno que enfrenta, mediante un proceso de análisis interactivo que trata de preservar los intereses globales perseguidos, tanto por la empresa como por sus propietarios o directivos.
- b) "Se articula a través de un conjunto de decisiones que exigen un planteamiento de misiones, propósitos y objetivos a alcanzar a largo plazo, generalmente cuantificado en función de los requerimientos y posibilidades estimados que ofrece la dirección de la empresa o el ámbito sectorial en el que se mueve.
- c) "Es preciso determinar las principales políticas y planes que ayuden al logro de los objetivos definidos, que revelará el nivel de riesgo asumido y las contribuciones al proyecto empresarial tanto económicas como de otra índole.
- d) "Reflexión estratégica surge en forma de decisiones, actividades, y realizaciones que busca la competitividad presente y futura de la empresa." (p. 84).

Si la empresa existiera ya en el mercado, la estrategia significara los cambios que conviene dirigir para alterar la posición competitiva en que se encuentra actualmente hacia el estado en que se encontrara a futuro. Por tanto, el enfoque estratégico surge tanto como consecuencia del impacto que la evolución del entorno produce en la empresa, como de la voluntad de quienes dirigen la organización de una actividad o negocio concreto.

FIGURA No. 1  
DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA

TOMA DE DECISIONES		CONSECUENCIAS
¿Dónde competir?	MISIÓN	Logra de los
¿Cómo competir?		Objetivos

FUENTE: GÓMEZ GRAS José María 1998: p.94

En las pequeñas empresas, la dirección del proceso se simplifica la manera que muchas veces se llega a una pérdida de suficiencia, coinciden los intereses globales perseguidos por la empresa con los del empresario y se supone lo que han perseguido hasta el momento para sacar adelante la empresa.

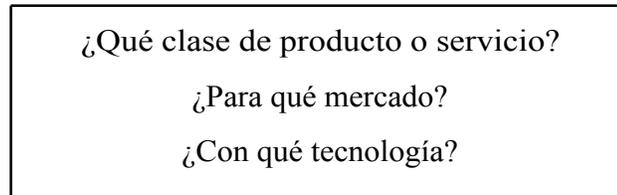
### 2.3.2. Los Componentes de la Estrategia Empresarial

La estrategia perfila en su contenido componentes básicos aporte dado por Ansoff (1965) quedaron establecidos en: campo de actividad, vector de crecimiento, ventajas competitivas y sinergia.

#### 2.3.2.1 El ámbito o campo de actividad

Define la naturaleza y extensión de la actividad productiva que pretende desarrollar la empresa y su contribución económica y social al entorno correspondiente. Eso incluye competir en todo el sector en uno o más segmentos de él, según las posibilidades e intereses con los que cuenta la empresa.

**FIGURA No. 2**  
ELECCIÓN DEL ÁMBITO COMPETITIVO DE ACTUACIÓN



FUENTE: GOMEZ GRAS, José María 1998: p.5

También considera la triple contribución producto - mercado - tecnología, que es factible e interesante desarrollar. Para considerar las funciones que ofrecen a los consumidores los productos o servicios creados, hasta su relación e idoneidad con los clientes potenciales elegidos y la tecnología necesaria utilizada en su obtención.

Según Gómez Gras (1998): "La elección del ámbito competitivo es de suma importancia, puesto que ni la rentabilidad ni las fuentes de ventaja competitiva son las mismas en los distintos segmentos del sector que se pueda considerar. En determinar los productos y servicios a prestar, los canales de distribución, los clientes a quienes se servirá y las zonas geográficas en las que se venderá" (p. 96 )

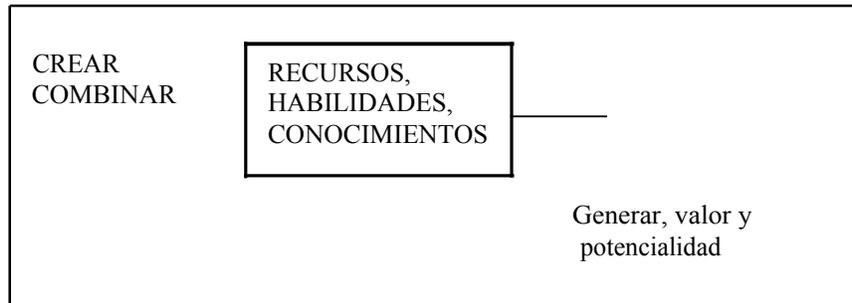
#### **2.3.2.2. Las capacidades distintivas**

Presenta en su análisis los medios materiales e inmateriales, que cuenta una organización para realizar una estrategia, ya que se trata de aprovecharlos combinándolos para intentar crear una ventaja respecto a los competidores.

Además, se consideran las habilidades y los diversos conocimientos adquiridos o desarrollados en una determinada organización a través del paso del tiempo. "La razón esta en que esto, puede otorgar a una empresa la realidad o el potencial de llevar a cabo actividades concretas de una manera singular y así contribuir a la consecución de objetivos propuestos." (Gómez Gras 1998: p. 97)

Como resultado, proporciona a la empresa diversas características de diferenciación del producto o servicio ( ventajas competitivas ) y el acceso a unos resultados que no son generalizados a otras empresas competitivas.

FIGURA No. 3  
SIGNIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DISTINTIVAS



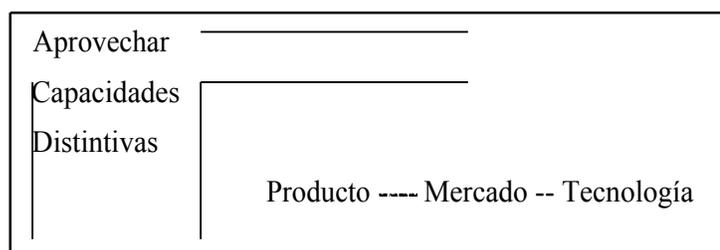
FUENTE: GÓMEZ GRAS, José María 1998 97.

### 2.3.2.3 Las ventajas competitivas

Según Bueno Campos (1995): "La constatación del éxito alcanzado en un ámbito de actividad supone el aprovechamiento adecuado de las capacidades distintivas propias de la empresa, considerando como ventaja competitiva" (p. 87).

Por lo tanto, la clave de la ventaja competitiva no esta sólo en los recursos disponibles, sino en la forma en que la organización interna ser capaz de desarrollar sobre sus recursos capacidades concretas que sean difíciles de imitar por la competencia a través de una serie de informaciones o conocimientos rutinarios.

FIGURA No. 4  
ORIGEN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS



FUENTE: GÓMEZ GRAS, José María 1998: 99

La única manera de contrarrestar eficazmente esta disyuntiva que crea una ventaja competitiva que sea sostenible y que actúe como barrera que dificulte la llegada de competidores al ámbito en el que se encuentra.

#### 2.3.2.4 La sinergia

Este cuarto elemento de la definición estratégica se ocupa de la búsqueda del equilibrio entre los elementos anteriores bajo la consideración de lograr que la suma sea más ventajosa que la participación individual de cada uno de ellos. Una ventaja competitiva puede presentar una gran variedad de formas que están orientadas a la utilización de recursos de la empresa.

El enfoque estratégico de una actividad empresarial implica siempre la consideración de un largo plazo para alcanzar los propósitos buscados, algunos de los cuales pueden ser muy ambiciosos, por lo que será aconsejable llegar a ellos de una forma escalonada. La organización también necesita tiempo para prepararse y desarrollar los recursos y capacidades internas, competencias distintivas que le habiliten para ser útil en la consecución de los objetivos definidos.

Cada empresa asume riesgos y soluciona con profesionalidad su propia situación y así sentar las bases futuras para su desarrollo sostenido conveniente. Con una incidencia de factores estructurales, culturales, económicos, tecnológicos y políticos por cuanto esto puede afectar al funcionamiento diario y a las expectativas de cualquier empresa productiva o comercial.

Aun cuando disfrute de un poder personal y jerárquico no existe la garantía de que la gente se comprometerá a poder ayudarlo a desarrollar y poner en práctica sus estrategias. Es frecuente de que la gente se sorprenda de que sus colegas crean que muy rara vez tratan de influir en ellos. Los individuos que son considerados efectivos en la obtención del compromiso de los demás utilizan el razonamiento, la inspiración y la consulta como tácticas esenciales de influencia.

La actitud y enfoque estratégico que presenta una empresa con un pensamiento y una actuación sistemática por medio de la cual se trata de conocer los cambios o tendencias que se dan en el entorno y su actuar en el ámbito competitivo.

## 2.4. EL LIDERAZGO

La posición teórica sobre el "liderazgo" tiene componentes de la teoría holista y humanista que contextualiza el comportamiento humano, no busca aislar al sujeto sino busca la interacción global.

Según Hollander, "los líderes "acumulan" formas idiosincrásicos-modo de ser- por ayudar al grupo" (Perlman 1987: p. 381).

Además, los líderes son importantes para los demás miembros del grupo al expresar los sentimientos, los intereses, las aspiraciones, los valores, las actitudes y satisfacer las necesidades.

Según Rodríguez Estrada (1995): "En todo el mundo se vive una crisis de autoridad, las modernas ideas democratizantes de ver al jefe como un igual, a criticarlo y aun desafiarlo: este no cuenta como antes con el apoyo y la garantía del respeto "superior". Ahora debe ganarse la obediencia a través de su habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente." (p. 17)

Además, "en los países latinoamericanos, poseedores de grandes riquezas naturales y un potencial humano, se vive un subdesarrollo científico, tecnológico y social. En estas condiciones, formar líderes es promover el progreso del país y el desarrollo conjunto de sus habitantes." (Rodríguez Estrada 1995: p. 19).

"El líder debe tener la capacidad de entender por qué la gente actúa y saber manejar con destreza las motivaciones. Toda conducta de liderazgo está dirigida al futuro, aún no está y nadie predice conductas si no se conoce a la gente." (Rodríguez p. 26).

Además, "el poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. Para el liderazgo afectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder." (Rodríguez p. 26)

Se define como liderazgo el proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llevar a cabo metas establecidas de tareas.

#### 2.4.1. Liderazgo basado en la Imagen de la Institución

Según Rodríguez (1995): "El liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización, de articular y ejemplificar esta competencia y valores para transformar los miembros de la organización, relacionado al sentir, pensar y actuar en conformidad con esas ideas" (p. 36).

La misión del liderazgo consiste en transformar una organización "impersonalizada" de individuos indiferentes, en una institución de personas que se sientan comprometidas a alcanzar sus metas, que se identifiquen con la institución y vean su trabajo en ella como una parte significativa, constructiva de sus vidas.

#### 2.4.2. Líderes y Desempeño Organizacional

Los que conciben el liderazgo en esta forma transformacional lo consideran como un factor decisivo de la eficacia organizacional. Según Abraham Zaleznik señala que los líderes con brillantes ideas y con capacidad de inspirar el pensamiento y la acción de los otros. Son los principales generadores de energía y los efectos de su personalidad provocan un contagio para realizar lo que es mucho más fuerte en las organizaciones dirigidas que en los sistemas rígidos.

#### 2.4.3. Características de los líderes.

El líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor, la persistencia en la obtención de las tareas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por el deseo de tomar la iniciativa en situaciones sociales, por la seguridad en sí mismo y por la sensación de identidad personal, disposición a aceptar las consecuencias de la propia decisión y acción, por la tendencia a asimilar el estrés interpersonal, la disposición a tolerar la frustración y el retraso, la capacidad de influir en la conducta ajena y la de estructurar los sistemas de interacción social según el objetivo en cuestión.

#### 2.4.4. Funciones y Estilos del Liderazgo

Existen dos tipos de liderazgo que se distinguen en la conducta y que el desempeño eficaz de un grupo tiende a depender de ambos tipos, aunque los investigadores tenían diversos nombres de cada tipo de comportamiento, un tipo se orienta a la tarea y el otro a las personas.

Asimismo, parecía que algún individuo o individuos ayudaban a conservar las condiciones sociales/emocionales del grupo, de modo que pudieran constituir un grupo y trabajar juntos. En consecuencia, había dos funciones de liderazgo: ejecución de la tarea y conservación del grupo. Algunas veces el mismo líder contribuía al cumplimiento de ambas; otras veces eran llevadas a cabo por diferentes personas. El punto central era que las dos se realizaban bien en los grupos más eficientes.

##### 2.4.4.1. El líder orientado a la tarea

Las clases de actividades que los líderes muy centrados en las tareas efectuaban y tienden a asignar las labores al grupo, explicar los procedimientos de trabajo por seguir, recalcando la necesidad de cumplir con los plazos, haciendo hincapié en la competencia o en el desempeño anterior y dejando que todos sepan exactamente lo que se espera de ellos. "La esencia de este estilo centrado en la tarea se ha descrito en varias formas como un estilo que pone de relieve la estructura de iniciación, como el hecho de mostrar interés por la producción, de centrarse en la producción o en la tarea. Otros adjetivos se han aplicado a las

variaciones del estilo básico: autocrático, restrictivo, directivo y socialmente distante" (Rodríguez 1995: p. 42).

#### 2.4.4.2. EL líder orientado a las personas

Las clases de funciones que cumplía este tipo de liderazgo tienden en escuchar a los miembros del grupo, ser amistoso y accesible, ayudar a los subordinados en sus problemas personales y en defender a los integrantes del grupo. La esencia de este estilo de liderazgo es su sensibilidad ante los subalternos como personas. A estos líderes se les ha descrito como personas que se distinguen por su consideración hacia los demás, muestran interés por ellos, se centran en la relación, en los empleados o en la gente. Otros atributos que se han aplicado a las variantes del estilo básico son: democrático, participativo y permisivo (tolerante).

#### 2.4.5. EL Liderazgo Situacional

Según Rodríguez Estrada (1995): "Clasifica el liderazgo en cuatro estilos en función de la ( cantidad de tareas) y el apoyo socio emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar al seguidor en una situación dada.

**ORDENAR:** El líder define el que, cuando, como, donde; la comunicación es casi unilateral.

**PERSUADIR:** El líder permite la comunicación bilateral, admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los porque, pero que no tome las decisiones.

**PARTICIPAR:** La comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores, en interacción, toman las decisiones.

**DELEGAR:** El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores" (p. 45-46)

#### 2.4.6. Modelos de la Ohio State University

Investigadores de la Ohio State University adoptaron una perspectiva diferente para estudiar los estilos de liderazgo. Se aplicaron cuestionarios a un grupo de empleados quienes describieron las conductas de sus supervisores y de las respuestas que obtuvieron identificaron dos estilos de liderazgo: el de estructuras y el considerado.

De ese resultado surgen dos estilos de liderazgo como: "El estilo de liderazgo considerado se caracteriza por el interés en el bienestar, dignidad y comodidad de los empleados. Un líder considerado buscar crear un ambiente de trabajo amigable y placentero" (Hellriegel 1998 p. 510) ya que los subordinados desean hacer su mejor esfuerzo y como la función del líder es facilitar las cosas a los demás para cumplir con la suya. "Un líder considerado desea la aceptación de sus subordinados, y por lo tanto los trata con respeto y dignidad y tiende a prescindir el uso del poder legítimo y el del poder coercitivo" (Hellriegel p. 510).

También, "el estilo de liderazgo de creación de estructuras se caracteriza por una activa planeación, organización, control y coordinación de las labores de los subordinados. Un enérgico estilo de liderazgo de creación de estructuras provoca mayores índices de conflictos y rotación de empleados y menor satisfacción laboral que un firme estilo de liderazgo considerado" (Hellriegel p. 510).

Las reacciones de los empleados hacia estos líderes dependieron en esas investigaciones del hecho de si los empleados creían o no que, después de todo, sus líderes eran considerados.

## 2.5. LIDERAZGO FEMENINO

El liderazgo es crucial para las "mujeres" porque necesitan expresarse, tener influencia para cambiar las prácticas de poder y el discurso, para lograr una visión amplia de las mujeres en la construcción de la sociedad y en la dirección de organizaciones. El movimiento femenino precisa fortalecer y desarrollar sus liderazgos para promover, convocar y hacer alianzas hacia una relación entre las mujeres y sus

organizaciones. Además, el liderazgo busca generar transformaciones políticas y culturales.

El elemento básico del liderazgo es la integridad, tener una misión y entregarse a ella con compromiso; poseer visión, adelantarse y prever, tanto para reconocer un problema como para manejar conflictos y buscar alternativas. Pero ni las virtudes, como la seguridad, ni las cualidades innatas, como la intuición garantizan por sí solas tener o lograr el liderazgo.

Según Lamas (1998): "Se requiere un proceso de cambio personal para asumir, fortalecer o consolidar un liderazgo. El autoconocimiento es indispensable: conocer las debilidades y los prejuicios propios conduce a comprender las limitaciones y tratar de compensarlas. El liderazgo se fortalece sabiendo reconocer las propias cualidades, los propios límites, las propias potencialidades" (p 34).

En general, el liderazgo debe desarrollar una perspectiva global para obtener una mejor comprensión de los procesos de interacción humana. Es decir, el liderazgo es la capacidad de generar seguidores que asuman el propio potencial de liderazgo, que implica aceptar una responsabilidad dentro del grupo o movimiento.

Según Lamas (1998): "Como las mujeres compartimos una servidumbre colectiva de carácter simbólico, la mujer que se distingue por cualquier cosa con respecto a las demás se ve amenazada por la idea de renegar o traicionar al propio sexo, a sus congéneres y a sí misma. Por consiguiente muchas mujeres renuncian a hacer realidad lo que desean interiormente; cuando lo hacen aparecen los sentimientos de culpa. Por eso ciertas mujeres prefieren departir con hombres a sí eludir la demanda de unión de las otras en una comunidad genérica" (p. 36)

Aparte de un manejo adecuado de lo subjetivo y el autoconocimiento las líderes tienen que aprender a desarrollar una serie de cuestiones, de tipo objetivo, en su desempeño hacia un trabajo positivo y profesionalizar su liderazgo. La tarea de las

personas líderes es la de dinamizar situaciones grupales, el valor de estar al día. Además, esto exige un esfuerzo constante de actualización que implica leer, formarse e informarse para resolver problemas, para adelantarse a situaciones, para proponer soluciones distintas y para explorar nuevas alternativas.

Se debe controlar con un alto grado de autodisciplina y autocontrol. La líder debe trabajar de forma constante para llevar adelante su misión. Esto supone un esfuerzo mayor de lo esperado.

Según Lamas (1998): "Una revisión a la bibliografía sobre liderazgo señala que ante un problema las personas líderes suelen actuar con serias características: 1. Intuición, lo visualizan antes de que aparezcan. 2. Curiosidad, investigan sobre él. 3. Acción, reúnen información y la trabajan. 4. Comunicación, comparten sus ideas, sentimientos y propuestas. 5. Evaluación, lo definen y analizan sus recursos. 6. Decisión, plantean una vía de acción" (p. 39).

En el ámbito organizacional una de las herramientas útiles para prever es la planeación estratégica. Se trata de un conjunto de técnicas mediante las cuales un grupo trabaja las oportunidades y amenazas que le brinda el entorno y analiza las debilidades y la fuerza con la que cuenta. Es decir, a partir de los resultados fija sus objetivos estratégicamente. Una consecuencia positiva de la planeación estratégica es la conciencia colectiva que se adquiere sobre la dirección futura de la organización y sobre las mejores rutas para enfrentar sus desafíos.

Los mayores obstáculos suelen encontrarse dentro de la propia organización; un área especialmente conflictiva es la relativa a la necesidad de delegar tareas y dirigir acciones. Por ello, una responsabilidad de las líderes es la de mejorar sus estilos de liderazgo.

El liderazgo se apoya en un triángulo de poder: comunicación, reconocimiento e influencia. Comunicación implica comunicar con eficiencia lo que conduce al

reconocimiento, a la credibilidad y generan influencia. Las personas líderes, cualquiera que sea el nivel al que operen tienen que comunicar, transmitir su visión, persuadir y reconciliar de la mejor manera los intereses en conflicto.

#### 2.5.1. La Mujer y la Adopción de Decisiones

En la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing en 1995, la comunidad mundial señaló la importancia de que la mujer accediera a posiciones de poder e influencia, no sólo porque se necesitan sus puntos de vista y talentos. Sino por la creciente participación de la mujer en los procesos de adopción de decisiones con respecto a valores sociales, a la orientación del desarrollo y a la asignación de recursos que permite a la mujer, igual que al hombre, ejercer su influencia sobre los programas sociales y contribuir a establecer un orden de prioridades. Así, es más probable que las actividades destinadas a lograr la igualdad entre el hombre y la mujer se incorporen en el proceso de adopción de decisiones.

Al estudiar la función de la mujer en la adopción de decisiones sobre todo en el ámbito público, el concepto del espacio en que se ejerce la autoridad responde a la idea de algo pequeño y exclusivo.

También se han indicado que la negociación y el establecimiento de consenso son algunas de las aptitudes especiales de la mujer, junto con la capacidad de escuchar, de ver más allá de sus puntos de vista y de adaptarse con facilidad.

#### 2.5.2. Cuestiones y Estilos: Dimensiones de género

No obstante, pese a su diversidad parece que la mujer tiende a identificarse con una clase concreta de cuestiones y que impulsa una distinción a su estilo de liderazgo. Se puede justificar estos atributos a las diversas posiciones que la mujer en la sociedad manifiesta. Bien sea como madre o encargada del cuidado de otros que se preocupa por atender las necesidades básicas, la mujer es, con frecuencia, directamente responsable de la supervivencia inmediata de su familia.

Por consiguiente, las diferencias que se observan entre el hombre y la mujer se deben examinar en relación con estructuras sociales duraderas. La socialización del género comienza en la infancia tanto para los niños como para las niñas. Las relaciones de poder entre la mujer y el hombre se imponen y refuerzan a lo largo de toda su vida.

## FIGURA No. 5

### LOS ATRIBUTOS QUE LA MUJER LLEVA A LA VIDA PÚBLICA

#### La opinión de un grupo de expertos

- Un interés especial por la justicia y la dimensión ética de la política, debido en parte a su experiencia de la injusticia.
  - Un talento para establecer un orden de prioridades y realizar tareas complejas, adquirido al tener que mantener un equilibrio entre fuerzas opuestas que compiten por su tiempo y atención en la familia, el trabajo y la comunidad.
  - Un cabal conocimiento del valor del consenso y del acuerdo, adquirido gracias a su función central en las relaciones sociales.
- Un vivo interés por las generaciones futuras.

FUENTE: DESA. Revista La mujer 2000, noviembre 1997, p. 4.

Según la ex Presidenta de Irlanda y actual comisionada de las NN.UU. para los Derechos Humanos Mary Robinson, se expresó en términos algo distintos: "La mujer habla sobre la base de su experiencia y trabajo hacia el exterior, y lo hace con una confianza cada vez mayor al ver lo que dice es, al menos, tan válido como lo que oye de otras fuentes. A mí me parece que la mujer en general tiende a depender más de sus propias experiencias y a desear desempeñar una función en una estructura de poder para influir en el cambio" (DESA. Revista 2000: p. 5).

## FIGURA No. 6

### ALGUNAS DIFERENCIAS EN LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO DEL HOMBRE Y LA MUJER

<p>Los estilos de liderazgo del hombre</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantiene una compleja red de relaciones con gente ajena a su organización</li><li>• Se identifica con su trabajo</li><li>• Tiene dificultad en compartir la información.</li></ul> <p>Los estilos de liderazgo de la mujer</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantiene una compleja red de relaciones con personas de dentro y fuera de su organización</li><li>• Concibe su propia identidad como algo complejo y polifacético</li><li>• Reserva tiempo compartir información.</li></ul>
---

FUENTE: (DESA. Revista p. 5)

## 2.6. PROGRAMAS PARA LA MUJER (PRO MUJER)

En 1990 en la ciudad de La Paz, se crea PRO MUJER, una agencia de desarrollo privada sin fines de lucro, que propone de manera creativa y participativa, soluciones a la problemática de mujeres que viven en exclusión socioeconómica en las áreas periurbanas de la ciudad de El Alto.

Tiene como grupo objetivo, mujeres de escasos recursos que no han tenido la posibilidad de acceder a programas de capacitación y crédito.

### 2.6.1. Antecedentes de la Institución

PRO MUJER es una organización no gubernamental, privada y sin fines de lucro que diseña y ejecuta programas especiales para las mujeres; "los programas que realizan desde 1991 en cuatro departamentos de Bolivia: El Alto (La Paz), Chuquisaca, Cochabamba, y Tarija con los mismos programas (capacitación, crédito y servicios básicos de salud) a través de una experiencia de campo" (Caro 1995: p. 1) que trabaja con grupos organizados de mujeres en dos líneas de acción, "la capacitación y otorgar crédito a través de bancos comunales promoviendo una actitud de valoración integral de su identidad, potencializando

sus roles como mujeres y la toma de decisiones respecto a su vida y la de su familia." (De la Quintana 1996: p. 11)

La institución se va reorganizando debido a su concepción metodológica denominado "participativa" que es identificar las necesidades reales y mediatas de las mujeres para luego ayudarle a solucionar sus problemas desde el ámbito familiar hasta la necesidad de incorporarse a la comunidad y a la producción.

PRO MUJER "pudo advertir una gran inquietud de muchas de las mujeres con quienes trabaja sobre los servicios y la manera que esta influye en su vida, su inserción laboral, su relación de pareja, la crianza y la manutención de sus hijos. Pese a los grandes esfuerzos institucionales en sentido de otorgar información y conocimiento a través de la capacitación Integral, sus creencias y sus actitudes encontraban barreras en el acceso a los servicios que brinda la institución en la ciudad de El Alto" (De la Quintana 1996: p.11). Situación expresada en el hecho de tener negocios poco rentables, ausencia de ahorro, problemas de pareja, embarazos no deseados, dualidad de roles (padre-madre), etc.

Desde el inicio PRO MUJER ha trabajado con grupo de mujeres llamado "club de madres" como receptora de alimentos en una situación de pasividad, de gran dependencia, baja autoestima y sin ninguna otra visión para la producción.

La institución toma la iniciativa de capacitar a estas mujeres en salud y el cuidado del niño y que trajo consigo otra demanda de índole económica referido al programa especial de crédito. "El lineamiento básico del programa de crédito de PRO MUJER es no considerar el crédito como un fin en sí mismo, sino un medio para lograr que las mujeres en exclusión adquieran mayor eficiencia e independencia en el manejo de su vida económica personal, familiar y social" (PRO MUJER 1998: p. 1).

La última capacitación que se está ejecutando es el proyecto de Desarrollo Empresarial en apoyo al área de crédito para que las participantes (clientas) puedan adquirir

los conocimientos para mejorar sus negocios y buscar otro tipo de ingresos en beneficio de ellas y de su familia.

PRO MUJER - El Alto tiene 11 años trabajando en beneficio de las mujeres "que viven en las áreas periurbanas y marginales empobrecidas de El Alto, Cochabamba, Sucre y Tarija donde no existen o sólo hay pocos programas integrales de capacitación y crédito. Además, ha seleccionado las áreas y la población, la actividad económica y la pobreza justifican la existencia del programa y donde puedan alcanzar un nivel de operaciones significativo que le permita alcanzar la autosuficiencia" (PRO MUJER 1996: p. 1).

El personal Operativo de PROMUJER trabaja en las distintas áreas como: capacitación en salud y atención básica en salud, en negocio y en crédito; cumpliendo los objetivos de los proyectos y dar mayor énfasis al área de crédito. Quienes se preocupan son las educadoras o responsables de los centros focales y que vigilan la cobertura de los programas que se logran. Es decir, acomodar el préstamo a las asociaciones comunales hacia su crecimiento y evitar la mora.

La filosofía de PROMUJER se adscribe al concepto que el potenciamiento de la mujer es la clave del desarrollo sostenible de la sociedad.

Los conocimientos, destrezas y experiencia que poseen, son la base para lograr cambios cualitativos en ellas, su familia y su comunidad.

Este potenciamiento es concebido como una integralidad entre capacitación y la inserción en actividades productivas.

La VISION de PRO MUJER es: Lograr un desarrollo pleno de las naciones es necesaria la inclusión de valores y potencialidades de la mujer, haciendo que ella ejerza roles activos en todos los procesos de desarrollo personal y de su comunidad.

La MISION de PRO MUJER es: Apoyar a la mujer que viven en exclusión socioeconómica, a través de servicios integrales participativos, para que logre sostenibilidad personal, familiar y comunicativa.

MUJER: porque PRO MUJER sostiene que una causa importante para que los países del tercer mundo no desarrollen a plenitud, es por la falta de la inclusión de la mujer y sus potencialidades en todos los procesos.

EXCLUSION SOCIOECONOMICA: porque la mujer vive marginada y discriminada de la actividad económica, política, educativa y no protagonista en el cuidado de su salud. La finalidad del programa es lograr sostenibilidad en la mujer para lograr su inclusión total en la sociedad.

SERVICIOS INTEGRALES PARTICIPATIVOS: como su nombre lo indica, son programas que incluyen elementos de economía, a través del crédito y el ahorro. Es decir, componentes educativos sobre salud, a través de la capacitación y el servicio en salud básica, elementos políticos — participativos y otros para poder satisfacer integralmente las demandas de la mujer de modo participativo. Los programas de desarrollo empresarial están relacionados directamente con el área de crédito. PRO MUJER plantea como línea de acción fundamental la recuperación de la fuerza intrínseca de la mujer en beneficio de su desarrollo, el de su familia, la comunidad y la sociedad a través de programas integrados de capacitación y crédito.

SOSTENIBILIDAD PERSONAL, FAMILIAR Y COMUNITARIA: porque PRO MUJER tiene el firme convencimiento de que la mujer a través de mejorar su autoestima, desarrollar conocimientos y destrezas hacia una mayor participación, alcance independencia tanto económica, social como personal.

#### **2.6.1.1. Objetivos Institucionales**

El sostenimiento del Programa se basa en la participación directa de las usuarias y se constituye en pilar fundamental de su supervivencia.

Es decir, la característica de las Asociaciones Comunales, es hacer no un programa que signifique simplemente un gasto desligado de criterios de autosostenibilidad y rentabilidad, sino por el contrario, es la búsqueda eficiencia máxima comprometiendo los escasos recursos con los que se cuenta.

El concepto de rentabilidad convive con la Misión y Visión de PRO MUJER, porque la rentabilidad acredita la permanencia de la Institución y ésta asegurará la permanencia de la oferta de nuestros servicios y el logro de la Misión.

PRO MUJER tiene como objetivo principal alcanzar la sostenibilidad del Programa lo más pronto posible, sin depender de donaciones. El análisis de la proyección de costos e ingresos, durante un período de cinco años, demuestra que esta meta es factible.

### **2.6.2. Objetivos del Programa**

- Facilitar el acceso regular a fuentes de financiamiento a mujeres de escasos recursos y en condiciones de marginalidad, procurando mejorar sus niveles de ingresos y empleo.
- Desarrollar en las Asociaciones Comunales capacidad de gestión y administración y destrezas comerciales entre los asociados.
- Capitalizar tanto a Asociaciones como a socias, a través de la generación de ahorros y la permanencia y estabilidad de los servicios financieros.
- Desarrollar y promover cambios en los conocimientos, actitudes y prácticas en los distintos roles que les toque desempeñar a las mujeres, en lo personal, familiar y comunal.

El lineamiento básico de PRO MUJER es el “potenciamiento” en su integralidad dirigido a las beneficiarias (clientes externas). Respecto al personal que trabaja, mujeres

profesionales y profesionales (clientes internos) ven en esta institución un "servicio" a las socias, aunque no exista un reconocimiento pleno de esta labor.

### 2.6.3. Población - Meta

PRO MUJER trabaja en las áreas periurbanas y marginales empobrecidos de El Alto, Cochabamba, Sucre, Tarija, Santa Cruz y Potosí, donde no existen o hay pocos programas integrados de capacitación, salud y crédito. PRO MUJER ha seleccionado las áreas donde la población, la actividad económica y la pobreza justifican la existencia del programa y donde puede alcanzar un nivel significativo que le permita alcanzar la autosuficiencia.

### 2.6.4. Programas

"PRO MUJER diseña y ejecuta programas para la mujer estableciendo estrategias y materiales que aseguran su participación y generan liderazgo, logrando así la auto solución de sus problemas" (PRO MUJER 1994-1997: p. 4).

PRO MUJER da respuesta a las necesidades de las mujeres a través de dos programas:

1. El Programas de capacitación integral social (salud) y de gestión de negocios.
2. EL Programa de crédito utiliza la metodología de bancos comunales.

La población beneficiaria con la que trabaja PROMUJER es bilingüe y en algunos casos analfabeta. Por ello se ha diseñado manuales didácticos para cada uno de los componentes de capacitación, con hojas de trabajo en las cuales predominan los gráficos en relación al texto, facilitando la comprensión y apropiación de los conceptos básicos.

### 2.6.5. COMPONENTES DEL PROGRAMA

El programa está formado por dos componentes básicos: el componente financiero, que incluye los servicios de Crédito y ahorro, y el componente no financiero, que ofrece los

servicios de capacitación, Salud Básico y Asistencia Técnica, sin descartar la posibilidad de incluir otros servicios demandados por las mujeres. (ver Figura No. 7)

Los servicios financieros atraen a las mujeres y se convierten en el mecanismo para juntarlos regularmente. La estructura de la asociación y las reuniones regulares de pago sirven como vehículo para brindar los servicios no financieros. Los servicios no financieros, luego, fortalece el componente financiero y agrega valor al programa. De esta manera Por mujer ofrece un programa integrado con varios componentes.

FIGURA No. 7

SERVICIO FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS

SERVICIOS NO FINANCIEROS		SEVICIOS FINANCIEROS
- Asistencia Técnica	<b>CAPACITACIÓN</b> -Salud -Desarrollo del niño -Auto-potencialización -Gestión del Negocio -Manejo de Crédito y Asociación	- Crédito
- Atención en Salud Básica		- Ahorros

FUENTE: Elaboración Propia.

### 2.6.6. Capacitación

"La capacitación se desarrolla a través de sesiones en las que se busca que las mujeres identifiquen sus potencialidades, valorando su experiencia y conocimiento previo, asumiendo un rol más activo en su propio desarrollo y en el de su familia, siendo ellas mismas las protagonistas de su cambio y crecimiento" (PRO MUJER 1994-1997: p. 5)

Es importante remarcar que todas las sesiones de capacitación están conducidas por profesionales con una formación específica para desarrollar esta tarea. Ello hace posible que las propias mujeres exterioricen sus verdaderas inquietudes, constituyéndose en protagonistas de la construcción de su aprendizaje.

El personal operativo conformado por educadoras y asistentes de salud, de crédito y de negocios son quienes llevan adelante esta tarea denominada "capacitación". Cada centro focal programa las capacitaciones en función de la cantidad de asociaciones comunales que existen. Por lo tanto, las capacitadoras coordinan el número de sesiones donde tienen que estar incluidas las tres áreas de trabajo como es salud, crédito y negocios.

Por lo tanto, las asistentes deben hacer su cronograma de actividades semanales, mensuales, trimestrales y anuales en las diferentes áreas y dar a conocer a la educadora para evitar que exista cruce entre las capacitaciones, es decir, todas las asociaciones comunales deben haber recibido estas charlas para acceder a los créditos.

#### 2.6.6.1. Capacitación social

Comprenden los siguientes módulos:

- Potencialización de la mujer
- Salud familiar
- Salud reproductiva
- Salud del niño
- Organización y liderazgo

#### 2.6.6.2. Capacitación en gestión de negocios

Comprende los siguientes módulos:

- Destrezas de negocios y técnicas de negocios
- Asociaciones comunales
- Destrezas pre-laborales

#### 2.6.7. Programa de Crédito

"El programa de crédito de PRO MUJER está basado en la metodología de BANCOS COMUNALES y ha sido adaptada a las necesidades y realidades del país. Está

dirigido a mujeres entre 18 y 45 años de edad, que por sus condiciones de pobreza y falta de garantía y experiencia en negocios, no pueden acceder a otras fuentes de crédito" (PRO MUJER 1994-1997: p. 9).

En la capacitación, las mujeres adquieren destrezas de organización y negocios que les facilitan la formación de grupos solidarios y conformar su Asociación Comunal para acceder al crédito y se inviertan en actividades productivas.

PRO MUJER cuenta con 10 CENTRO FOCALES, estos son: Juan Pablo II, Alto Lima, Los Andes, Villa Tejada, Villa Adela, Santiago II, Senkata, Cascada, Panamericana y Collpani en diferentes zonas de la ciudad de El Alto.

## 2.7. TEORÍAS DE SUSTENTO

Dentro de la Psicología Social y de Personalidad se destacan teorías de liderazgo como:

### Liderazgo emergente

Existen investigaciones que abordan las cuestiones de cómo se logra una posición de liderazgo, y en particular, la existencia de ciertos atributos y rasgos que permiten convertirse en líder eficaz.

Los líderes emergentes tienden a ser ligeramente más inteligentes, más sobresalientes y socialmente diestros que los otros miembros. "Casi toda persona es líder de por lo menos algunos grupos. Por lo tanto, resulta difícil ver de que manera un rasgo particular pueda identificar el líder" (Perlman 1987: p. 48).

### Eficacia en el líder

Los intentos realizados con la finalidad de encontrar rasgos o atributos que distinguen a los líderes efectivos de los ineficaces. "Sin embargo, Kenny y Zaccaro (1983)

demonstraron en un estudio de diseño rotativo (en el que cada sujeto debía encarar diferentes situaciones y tratar con distinto personal) que entre 49% y el 82% de la varianza entre los rendimientos de los líderes podría explicarse en función de algunas características personales estables." (Rom liare 1988: p. 255).

Al designar o elegir gerentes, el considerar las aptitudes intelectuales, la competencia técnica y la experiencia como elemento importante en el estilo de liderazgo.

Las investigaciones realizadas por Lewin Lippitt y White, que insertan el efecto de los líderes democráticos, de Laissez — Faire y de los autocráticos en el ámbito grupal con la participación y el compromiso de los miembros. "Los clubes de muchachos fuerza organizado como los líderes a los que instruyo para que se comportaran de maneras predeterminadas. Se interpreta que el estudio demuestra que un estilo democrático y participativo da mejor resultado que cualquiera de las otras." (Rom Hare pág. 255).

### Conducta de los líderes

Investigaciones realizadas con un grupo de la Universidad del estado Ohio-EE.UU., se encontró dos factores: conducta emocional — social y expresivo que indica las opiniones respeto a los sentimientos, el bienestar de los subordinados y la estructura (asignación de tareas a los miembros del grupo evaluados en su rendimiento). "Estos factores conductuales han sido fundamentales en los compromisos del rol del líder en la confirmación de la interacción grupal. En realidad no permiten identificar diferencias prácticas y útiles entre los líderes considerados que aparecen en algunos estudios como miembros del grupo más satisfechos, los líderes estructurados tienden a ser algo más eficaces que los líderes no considerados o estructurados." (Rom Hare p. 256)

### Enfoques Contingenciales

Los modelos contingenciales de la eficacia del liderazgo buscan la conducta del liderazgo óptimo para comenzar un rendimiento. Las diferentes situaciones pueden otorgarle al líder un grado de poder, influencia y control alto, moderado o bajo. En esencia, el control situacional indica la probabilidad de ser capaz de realizar las tareas.

La teoría implica que la eficacia del líder pueda mejorarse cambiando los factores de la personalidad o situacionales y que modifican hacia un resultado fácil. Pues este motivo, se desarrolla un programa de entrenamiento para enseñar a los líderes a modificar los componentes críticos de la situación de liderazgo.

### Teoría de la Senda y Meta

Esta teoría involucra la interacción de la conducta y la situación desarrollado por House (1971) quien sostiene que el líder debe motivar a los subalternos subrayando la necesidad de relación entre las necesidades de ellos y las metas organizacionales, clasificando y facilitando la senda que los permite satisfacer sus propias necesidades tanto con las metas de la organización.

Según Rom Hare (1988): "La teoría predice que la conducta estructura, (es decir, institución, dirección, específicos de la meta) tiene efectos positivos cuando la tarea no es dura, la conducta considerado (apoyo, calor, humano, preocupación) tiene efectos benéficos cuando la tarea no es aburrida o aversiva" (p. 256).

### Enfoques Transaccionales

Estas teorías que se refieren al modo como los líderes interactúan con los subordinados. Según Hollander (1978), demostró que el estatuto de los líderes aumenta proporcionalmente a su contribución a la meta grupal. Los líderes deben probar su mérito a través de la competencia y el compromiso como los valores grupales, por las cuales recibe "atribuciones idiosincráticas. Estas atribuciones le permiten al líder apartarse de las normas por los estándares".

## Enfoques Cognitivos

Según Mitchell (1979) halló que los líderes cargan más culpas cuando la conducta de un subordinado tuvo consecuencias adversas que cuando no las tuvo. Las características de las tareas y la regla de costumbre formal, así como la tecnología puede guiar la actividad de los trabajadores y por lo tanto puede sustituir al liderazgo.

### 2.8. DEFINICIONES CONCEPTUALES

**Liderazgo:** Es una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización que busca ejemplificar esa competencia y valores e incluso transformarlos. Los miembros de la organización sienten, piensan y actúan en conformidad con esas ideas. Por lo tanto, esa transformación debe partir desde el individuo que se sienta comprometido a alcanzar sus metas y se identifique con el quehacer de la organización y que su trabajo sea significativo.

**Estrategia:** Es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la empresa y tiene por objeto garantizar los objetivos señalados y se consigna mediante la realización apropiada por parte de la organización.

**Competencia:** Cada empresa asume riesgos y soluciona con profesionalidad su propia situación y así sentar las bases futuras para su desarrollo sostenido conveniente. Con una incidencia de factores estructurales, culturales, económicos, tecnológicos y políticos por cuanto esto puede afectar al funcionamiento diario y a las expectativas de cualquier organización productiva o comercial.

**Actitud Estratégica:** De vital importancia para la vida de la empresa cuya dimensión está relacionado con las actividades y mercados que atiende. Cualquier empresario precisa captar continuamente informaciones que le puedan servir para orientar mejor su desempeño.

**Decisión Estratégica:** El enfoque estratégico de una actividad empresarial y de sus colaboradores, se basa en chequear de manera continua las condiciones competitivas que afectan a la empresa y que serán mejores o peores según las diversas capacidades directivas que se manifiestan.

**Estrategia Empresarial:** Constituye una respuesta de la empresa al entorno que enfrenta, mediante un proceso de análisis interactivo que trata de preservar los intereses globales perseguidos, tanto por la empresa como por sus propietarios o directivos.

**Líder Estratégico:** Rol del actor ejecutivo, con cambios permanentes y la búsqueda de una respuesta, casi siempre nace de un deseo muy real de hacer lo mejor para la organización y de una apertura admirable a las nuevas ideas y nuevas formas de competencia.

**Liderazgo Femenino:** Designar a las mujeres una serie de actividades llevadas a cabo a través de objetivos planteados y culminar con éxito y con apoyo de sus subordinados.

**PRO MUJER (Programas para la mujer):** Es una ONG (organización no gubernamental) dedicada a actividades que implican crédito, capacitación y atención en salud y capacitación técnica-negocios a mujeres de escasos recursos en la ciudad de El Alto.

**Características del Líder:** Fuerte impulso de responsabilidad y terminación de la tarea, por el vigor y la persistencia en la obtención de las metas, por la osadía y la originalidad en la solución de problemas, por la seguridad en si mismo, por la sensación de identidad personal, y por la capacidad de influir en la conducta ajena.

# METODOLOGÍA

"La meta del liderazgo consiste en contratar personas entusiastas y después es no acabar con su entusiasmo."

Anónimo

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. MÉTODO DEDUCTIVO

El método deductivo, "Es aquel que parte de datos generales y que por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones" (Zorrilla 1997: 21), es decir, se parte del análisis de hechos generales para llegar a condiciones particulares. Precisamente este es el método empleado en la presente investigación, ya que partió de un estudio preliminar de las características de PRO MUJER, hasta llegar a la definición de la estrategia de la organización y del liderazgo femenino y finalmente a las conclusiones o a la formulación de críticas a la luz de principios generales.

##### 3.1.1. Tipo de Investigación

La presente investigación se caracteriza por los siguientes aspectos.

##### 3.1.1.1 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva es "la que describe, compara y evalúa los hechos o fenómenos que son objeto de investigación dentro de la unidad de la investigación" (Hernández 1991: 60). Es decir, describe cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno determinado y sus componentes. En este sentido, puede decirse que esta investigación es descriptiva, ya que se realiza una descripción del liderazgo de las capacitadoras. Este trabajo describe y analiza la situación actual de la organización de los Centros Focales en PRO MUJER, el manejo de estos centros focales en la actualidad, en cuanto a la administración.

##### 3.1.1.2. Investigación Correlacional

La investigación correlacional está orientada a esclarecer y buscar las relaciones principales y relativamente permanentes entre hechos y fenómenos, así como las relaciones

entre éstos. Responde a las relaciones de un hecho o fenómeno y las condiciones en que se dan. Este tipo de investigación "tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto particular)." (Hernández 1991: 63).

"Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no están relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación" (Hernández 1991: 63). Es importante recalcar que, en la mayoría de los casos, las mediciones en las variables a correlacionar provienen de los mismos sujetos.

Debido a que el presente estudio se orienta a identificar el grado de relación que existe entre las estrategias de organización y el liderazgo de las capacitadoras en los centros focales de PRO MUJER, se constituye en una investigación correlacional.

### 3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño es transversal, ya que "se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado." (Hernández 1991: 191).

Por lo tanto, el diseño es transversal correlacional, porque se pretende conocer las características de las estrategias de organización y el liderazgo de las capacitadoras de PRO MUJER-EL ALTO, así como su relación.

### VARIABLES

#### VARIABLE 1. **Liderazgo** Femenino:

"Es el esfuerzo que efectúa la mujer para cambiar o influir en el comportamiento de otros, y alcanzar los objetivos organizacionales o individuales." (Sitterly 1998: 9)

#### VARIABLE 2: Estrategia de organización

"Es un proceso social, interactivo, cuya tarea principal consiste en aprender a usar los diversos talentos y experiencias con que cuenta la organización." (Wall, 1997: 15)

### **3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES (ver Figura No. 8 al final del capítulo)**

### **3.4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

Dadas las características de la investigación, la población universo está conformada por la totalidad de empleados de PRO MUJER.

A continuación se realiza la descripción del trabajo de la institución en tres niveles: Oficina Nacional. Oficina Regional y Centros focales.

La Oficina Nacional es el nivel ejecutivo que define las políticas y procedimientos institucionales. Su equipo está conformado por el ejecutivo, el administrativo y los supervisores, con un total de **12** personas.

La oficina Regional El Alto es el vínculo entre el trabajo operativo y la Oficina Nacional. Se encargan de ejecutar los programas y asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales enmarcados en las políticas y procedimientos institucionales. Su equipo está conformado por **8** personas.

Los Centros Focales son las agencias zonales que permiten llegar a la población meta y ejecutan los programas en contacto directo con las clientes. Su equipo está conformado por 56 personas asignadas en **10** zonas de la ciudad de El Alto. A continuación se indican los 10 centros focales:

Centro Focal Juan Pablo II

Centro Focal Los Andes

Centro Focal Villa Adela

Centro Focal Senkata

Centro Focal Alto Lima

Centro Focal Villa Tejada

Centro Focal Santiago II

Centro Focal Cascada

### 3.4.1. Determinación de la Muestra

La muestra es el proceso en el cual se selecciona un grupo reducido del universo en procura de representar adecuadamente a la población o universo.

Esta investigación presenta una muestra no probabilística o muestra dirigida, es decir, "una muestra no probabilística se utiliza para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características específicas" (Hernández 1991: 231). Por lo tanto, la muestra no probabilística es de "conveniencia", es decir, un "muestra no probabilística en el que la muestra seleccionada representa un público cautivo." (SALKIND 1998: 369), exclusivamente se trabajó con el personal operativo de PRO MUJER.

#### SUJETOS DE ESTUDIO

El personal de PRO MUJER está conformado por 76 personas, tomando en cuenta al personal ejecutivo, los supervisores, las educadoras y asistentes. Estas dos últimas representan la muestra de esta investigación.

Dentro de PRO MUJER se vio por conveniente trabajar sólo con el personal operativo en los centros focales, constituido por las educadoras, las asistentes de crédito, asistentes de salud y asistentes de negocios. Ello debido a que estas personas son las encargadas y responsables directas de ejecutar los programas en las distintas zonas.

La muestra consta de 38 mujeres capacitadoras. Exclusivamente se trabajó con el personal encargado de los 10 centros focales que son:

9 Educadoras (en los distintos centros focales de la ciudad de El Alto)

4 Asistentes en salud

22 Asistentes en crédito  
2 Técnicos de negocios  
1 Médico regional

La muestra de este estudio esta constituido por 38 mujeres que trabajan en los diferentes centros focales, cuyas edades están comprendidas entre los 20 a 36 años. Las profesiones y ocupaciones laborales son diversas en todo el personal (profesionales, estudiantes, universitarias y técnicos), lo cual revela la existencia de niveles de formación en el manejo de dichos centros.

Las 38 capacitadoras seleccionadas para la muestra se dedican a dirigir, capacitar en salud, capacitar en crédito y capacitar en el mejoramiento de los negocios de las clientes. Tomando en cuenta el trabajo que realizan los centros focales y el grado de participación que tienen, pueden ser de primer y segundo grado, o sea, administración y toma de decisiones, capacitación, préstamo de dinero y su respectivo seguimiento al progreso de las clientes.

Además, el personal operativo en los 10 centros focales en esta investigación tiene que estar más de un año en sus cargos.

Actualmente PRO MUJER está en etapa de reestructuración interna de sus programas generando cambios y rotación de personal

## AMBIENTE

La presente investigación se realizó en un centro focal ubicado en la Av. Juan Pablo II de la ciudad de El Alto. A continuación se detallan los centros que participaron con sus representantes:

Zona norte: Centro Focal Juan Pablo II (4 personas)

Centro Focal Los Andes (4 personas)

Centro Focal Alto Lima (3 personas)

	Centro Focal Panamericana	(3 personas)
	Centro Focal Sensata	(3 personas)
<u>Zona sur:</u>	Centro Focal Villa Adela	(4 personas)
	Centro focal Villa Tejada	(3 personas)
	Centro Focal Santiago II	(4 personas)
	Centro focal Cascada	(3 personas)
	Centro Focal Collpani	(3 personas)

La explicación de los instrumentos (tres cuestionarios) se realizó en el mismo centro focal donde se aplicaron los cuestionarios, tomando en cuenta que este es el espacio donde interactúan, capacitan, participan y promueven cambios para los centros y para sus beneficiarias (clientes).

En este caso, la investigadora inició la recolección de datos que las capacitadoras brindaron después de terminar sus actividades. Se aplicaron los tres cuestionarios en el Centro Focal Juan Pablo II. Se informó a la investigadora que meses antes se retiró personal antiguo, pero no se indicó los motivos; y al momento de realizar el llenado de los cuestionarios, las capacitadoras indicaron que existía personal nuevo y bastante joven.

### 3.5. INSTRUMENTOS

Los tres instrumentos aplicados a las capacitadoras en los centros focales se detallan a continuación:

Para la variable 1, Liderazgo Femenino se utilizaron dos cuestionarios denominados Estilo de Liderazgo y la Escala de Evaluación de la gerencia/liderazgo. Aplicados al personal operativo, indicando que las "capacitadoras" son consideradas "líderes" en esta investigación.

#### CUESTIONARIO No. 1 ESTILO DE LIDERAZGO

**Objetivo:** Hacer un análisis del estilo de liderazgo del personal desde una conducta habitual cuando desempeña el papel de líder.

**Consigna:** Lea las siguientes frases atentamente. Piense en su conducta habitual cuando desempeña el papel de líder. Después encierre en un círculo la letra o signo que corresponda más estrechamente a su estilo, encierre una opción por pregunta.

**Tiempo:** 10 minutos (máximo).

**Contiene:** 22 frases (expresiones).

### **Definición de las categorías o escalas del Estilo de Liderazgo:**

Este cuestionario muestra 5 escalas como ser: S = siempre, Se = seguido, “?” = a veces, R = raramente, N = nunca.

Los tres instrumentos de esta investigación son de tipo LIKERT, que "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra." (Hernández 1989: 263). Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo una de las cinco alternativas de la escala; a cada una de ellas se le asigna un valor numérico. "Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene una puntuación total sumando la puntuación obtenida en relación a todas las afirmaciones" (Hernández 1989: 269).

A continuación se presentan las escalas con sus respectivas puntuaciones:

S = siempre puntuación 5

Se = seguido puntuación 4

"?" = a veces → puntuación 3

R = raramente → puntuación 2

N = nunca → puntuación 1

Las afirmaciones pueden ser: "favorables o positivas y desfavorables o negativas" (Hernández 1989: 269). Es decir, cuanto más positiva es la respuesta, esta califica favorablemente al objeto y entre los sujetos existe una afirmación más favorable.

En el cuestionario de Estilo de Liderazgo la alternativa "S" (siempre) implica un tipo de liderazgo más favorable que "Se" (seguido). En cambio, "?" (a veces) significa un término intermedio que se inclina más a una indecisión. Por otro lado está "R" (raramente) es más desfavorable aún, y "N" (nunca) implica un estilo de liderazgo muy desfavorable.

Por lo tanto, cuando las afirmaciones son positivas se califica de la siguiente manera:

S = siempre → 5	Se = seguido --> 4	"?" = a veces → 3
R = raramente → 2	N= nunca → 1	

Es decir, estar más de acuerdo equivale a una puntuación mayor.

Por ejemplo, la asistente de salud del centro focal de Villa Tejada obtuvo una puntuación de 51 y el cuadro de resultados y la propia interpretación indican que el estilo de liderazgo es de creación de estructuras, es decir, tiende a la formalización y organización de su trabajo.

**Resultados:** Este cuestionario tiene una tabla que muestra los valores numéricos de todas las posibles respuestas. En cada caso se encierra el número que aparece junto a la letra o signo correspondiente a su respuesta y se suman las cifras de cada columna encerradas en círculo. A continuación se detalla las dos columnas:

La columna 1: tiene las primeras 12 afirmaciones con las 5 respuestas; en cada afirmación se elige una sola respuesta y al final se suma para su posterior interpretación.

La columna 2: tiene las afirmaciones desde el número 13 al 22; en cada afirmación se elige una sola respuesta y al final se suma para su posterior interpretación.

**Interpretación:** Las preguntas incluidas en la columna 2 reflejan un estilo de creación de estructuras. Un resultado superior a 47 indica un estilo de liderazgo de alto grado en lo que se refiere a creación de estructuras, es decir, planea, organiza, dirige y controla el trabajo de los demás.

Las preguntas incluidas en la columna 2 reflejan un estilo considerado. Un resultado superior a 40 corresponde a un líder considerado, es decir, aquel que se interesa por la comodidad, el bienestar y las contribuciones de los demás.

En general, los gerentes/líderes de alto grado de creación de estructuras y grado moderado de consideración cuentan con grupo más productivos que aquellos con estilos de liderazgo inversos.

## CUESTIONARIO No. 2 ESCALA DE EVALUACION DE LA GERENCIA/LIDERAZGO

**Objetivo:** Conocer las prácticas de gerentes excelentes y líderes importantes.

**Consigna:** Lea con atención todas las frases y después como gerente/líder, decida la prioridad que asignaría a cada práctica o característica. Indique su decisión encerrando en círculo el número apropiado.

**Tiempo:** 15 minutos (máximo).

**Contenido:** 40 frases o afirmaciones.

### **Definición de las categorías/escalas del cuestionario:**

En el primero se ha explicado las 5 categorías. Este cuestionario presenta 5 alternativas de respuesta a las afirmaciones con otros términos, pero desarrolla los mismos criterios de evaluación respecto a los puntajes, Esto se señala a continuación:

Más alto = 5, Alto = 4, Importante = 3, Regular = 2, Bajo = 1

Resultado: en los resultados del cuestionario se puede observar el desarrollo de los puntajes.

A los gerentes eficientes se les asigna números impares y a los líderes tienen números pares.

Entonces se suman todos los números marcados en las oraciones con número impar y se anota el resultado como sigue: Prácticas de Administración \_\_\_\_\_.

También se tienen que sumar los números marcados en las oraciones con número par y anotar el resultado como sigue: Prácticas de liderazgo \_\_\_\_\_

Interpretación: Si el total de los cuadros de las prácticas de los líderes es 80 o más, se considera que obtuvo una posición de "líder".

Si el total en la práctica de los líderes se encuentra entre 60 y 80, significa que "se está preparando" para ocupar un puesto de líder.

Si el sujeto no alcanzó los dos puntajes anteriormente mencionados, quiere decir que por el momento es más administrador que líder.

Por ejemplo, la asistente de salud del centro focal de Villa Tejada obtuvo una puntuación de 73 (números impares) y 62 (número pares); el cuadro de resultados y la propia interpretación indican que esta persona se está preparando para ser líder.

Para la variable 2, Estrategia de Organización se utilizó un cuestionario denominado Estilo de Organización para conocer qué tipo de organización poseen los centros focales.

Objetivo: Conocer la percepción del personal respecto a la forma con que se administra una organización.

Consigna: Responda este cuestionario en relación con la organización o institución en que actualmente trabaja. Marque su respuesta en la escala para indicar el grado en que está de "acuerdo o desacuerdo" con cada afirmación. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta.

Tiempo: 5 minutos (mínimo).

Contenido: 10 frases o afirmaciones.

Definiciones de categoría o escalas del cuestionario:

Se continúa con el criterio de la escala de LIKERT, ya mencionado y explicado en el primer cuestionario. En este caso, se consideran 5 categorías con otros términos, pero que se desarrollan con los mismos criterios de evaluación, por ejemplo: En alto grado = 5, En grado considerado = 4, En grado moderado = 3, En grado escaso = 2, En grado casi nulo = 1.

En los puntajes arriba señalados se puede hacer la siguiente explicación o reflexión sobre estas escalas. En el término "alto" representa el máximo punto y en menor grado está el "considerado"; el "moderado" representa indecisión o una definición no tan clara respecto a la organización, le sigue el término "escaso" con un puntaje menor y en el extremo está el "casi nulo".

Resultado: En los resultados de este cuestionario se puede observar 10 expresiones; gráficamente se puede mostrar una matriz de resultados, donde una vez encerradas en círculos las 10 expresiones, los puntajes son trasladados a esta matriz, posteriormente para sumarios como sigue:

**P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10**

Alto

Considerable

Moderado

Escaso

Nulo

Resultado total

Interpretación: Para la interpretación de los resultados se toma en cuenta la suma total que casa sujeto anota en las afirmaciones, es decir, un alto resultado indica un alto grado de características organizacionales/burocráticas. Un resultado bajo se asocia con características organizacionales adaptativas/orgánicas y un termino centro en cuanto a resultado se refiere a una organización mixta, es decir, organizaciones burocráticas y orgánicas. A continuación se muestra una escala gráfica:

10	20	30	40	50
Organización Altamente orgánica		Organización mixta		Organización Altamente mecanicista

Descripción del tipo de organización:

Organización orgánica/adaptativa, representa una organización que enfatiza el trabajo en equipo, la comunicación abierta y la descentralización de la toma de decisiones.

Organización mecanicista/ burocrática, representa una organización donde las actividades se dividen en tareas especializadas y la toma de decisiones se centraliza en lo más alto de la organización.

Organización mixta es la combinación de las dos organizaciones, sujeta a la inclinación de los puntajes obtenidos y la ubicación en la escala.

Forma de aplicar los cuestionarios: para su aplicación se entregaron los tres cuestionarios a las educadoras y las asistentes en el Centro Focal Juan Pablo II donde realizó su aplicación. Se brindó la explicación debida de cada cuestionario y la forma de llenarlo. El tiempo empleado para responder los tres cuestionarios, fue aproximadamente, 30 minutos.

Los cuestionarios fueron aplicados una vez que las educadoras y las asistentes seleccionadas terminaron sus actividades. Esto sucedió en un día no laborable para no perjudicar las actividades de las 38 capacitadoras y asistentes.

Validez: Para los tres cuestionarios se ha tomado en cuenta lo siguiente:

La validez representa "un efecto o prueba que es válido si demuestra o mide lo que el investigador piensa o dice" (Coolican 1989: p. 55).

Existen diferentes formas de evaluar la validez, en este caso se ha recurrido a tres expertas investigadoras y docentes universitarias tituladas en temas de género, sociolaboral y organización de gran trayectoria.

Para validar los tres instrumentos y posteriormente aplicarlos, la investigadora se apoyó en la siguiente definición de validez de contenido: "la validez de contenido es una prueba para asegurarse que es representativa del área que está destinada a cubrir. Realizar esta tarea utilizando su experiencia en el área del asunto con el fin de juzgar si los juicios o

preguntas han fallado en evaluar ciertas habilidades, si está indebidamente cargada hacia algunos aspectos del conocimiento en comparación con otros" (Coolican 1989: p. 167).

Para evaluar la validez de contenido se ha solicitado la colaboración de tres expertas en el tema, quienes aprobaron los instrumentos; una de ellas dio sugirió sinónimos para algunos términos.

Confiabilidad: Los tres instrumentos fueron extraídos de textos dedicados a la capacitación por expertos en áreas gerenciales para organizaciones en competencia.

La confiabilidad de un instrumento de medición "se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados" (Hernández 1991: 242), significa que "Si una investigación se puede repetir, es decir, con el fin de verificar su confiabilidad a un grupo determinado con las mismas características de la muestra" (Coolican 1989: p. 53).

En este sentido, se realizó una "prueba piloto" a 10 capacitadoras de los centros focales de PRO MUJER al azar, cada una de ellas con una antigüedad de 2 años de trabajo en el mismo cargo. Este pilotaje se llevó a cabo en dos momentos diferentes a las mismas personas para verificar la constante de las respuestas. Al final se evidenció que en un 92% contestaron lo mismo.

Entonces se procedió a aplicar los instrumentos a la totalidad de la muestra para obtener el coeficiente de confiabilidad en los tres instrumentos, lo cual se detalla en los resultados.

### 3.6 PROCEDIMIENTO

El procedimiento seguido en esta investigación fue el siguiente:

Coordinar con las educadoras y asistentes de cada centro focal para la aplicación de los instrumentos. Se explicó de forma general el tema de investigación y se pidió al personal seleccionado que responda los cuestionarios de una forma clara.

Aplicación de la prueba piloto: se realizó la aplicación de la prueba piloto con el objetivo de validar el instrumento y, además, eliminar cualquier tipo de respuestas aleatorias que pudieran sesgar la información recogida

Aplicación de los instrumentos: una vez validado el instrumento, el siguiente paso fue su aplicación a los mismos. Los tres cuestionarios se aplicaron de forma colectiva, en uno de los centros focales, el tiempo promedio fue de 30 minutos. Se explicó a los sujetos que el objetivo del instrumento es indagar aspectos concernientes a su labor dentro de los centros focales. Al final de la sesión, se revisan los cuestionarios para ver si alguna pregunta no fue tomada en cuenta.

Recolección y procesamiento de datos: las respuestas obtenidas se vaciaron en una matriz, de la cual se extrajeron los resultados por afirmación y por cargo, con el fin de evaluar los conocimientos y el desempeño de las funciones propias de cada sujeto.

Con el objeto de poder encontrar una correspondencia entre las respuestas emitidas se procedió a la elección de las que tenían directa relación con las variables de estudio. Este procedimiento de valoración de las respuestas se encuentra descrito en los resultados e interpretaciones de los tres cuestionarios. Finalmente, se realizó la prueba de consistencia para identificar las características de las variables de estudio, utilizando el SPSS-estadístico detallado en los resultados.

Recursos Humanos y materiales: la investigadora intervino directamente para la aplicación de los cuestionarios, ya que éstos se aplicaron en un solo ambiente con todas las capacitadoras y asistentes seleccionadas en la muestra.

Los requerimientos materiales fueron las fotocopias de los tres cuestionarios para las 38 personas y bolígrafos para escribir.

CAPITULO III

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

FIGURA No. 8

VARIABLES	DEFINICION	INDICADOR	MEDICION	ESCALA	INSTRUMENTO
<p><b>V i le 2:</b></p> <p>E a o</p> <p>O g a i z i o a</p>	<p>Estadística: Determinación de objetivos y metas de la organización y diseño de estrategias y acciones para cumplir dichas metas.</p> <p>Organización: Cambio de estructura de organización</p> <p>Desarrollo de capacidades</p> <p>Adaptación a cambios</p>	<p>Forma de organización</p> <p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Desarrollo de capacidades</p> <p>Adaptación a cambios</p>	<p>Organización</p> <p>Organización</p> <p>Organización</p> <p>Organización</p>	<p>Escala de Likert</p> <p>Bajo 5 opciones</p> <p>En la categoría</p> <p>En grado</p> <p>considera</p> <p>En caso grado</p> <p>En grado</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Estudio Organizado</p>
<p><b>V i le 1:</b></p> <p>Liderazgo</p>	<p>Liderazgo: Proceso de influencia y cambio de conducta de las personas, promoviendo el logro de metas, decisiones y objetivos de manera efectiva.</p> <p>Liderazgo: Participación efectiva de la organización en la toma de decisiones</p>	<p>Estructura de conductas y motivaciones</p> <p>Trabajo y equipo</p> <p>Actitud positiva</p> <p>Saber escuchar</p> <p>Saber motivar</p> <p>Empoderamiento</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Estructuras</p> <p>Liderazgo</p> <p>Prácticas de administración</p> <p>Prácticas de liderazgo</p>	<p>Escala de Likert</p> <p>Bajo 5 opciones</p> <p>Siempre</p> <p>Seguro</p> <p>A veces</p> <p>Nunca</p> <p>* un</p> <p>Bajo 5 opciones:</p> <p>1, 2, 3, 4, 5</p> <p>Alto</p> <p>* Bajo</p> <p>* Regular</p> <p>* Bajo</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Estudio del caso</p> <p>Escala de Likert</p> <p>Encuesta</p> <p>de la</p> <p>organización</p>

# RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los gerentes de más éxito son aquellos que pueden captar con rapidez lo que sus jefes tienen en mente."

Amy Berman

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y CONCLUSIONES

#### 4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación de campo, la aplicación de los instrumentos y el análisis documental que se realizó para obtener los datos acerca de la percepción del liderazgo y el tipo de organización de cada centro focal compuesto por las educadoras y las asistentes de salud, asistentes de crédito y negocios, y médico. El objetivo principal de la investigación, es probar la hipótesis ya referida en la primera parte. El propósito de este capítulo, es contrastar los conceptos vertidos en el marco teórico de la investigación, como la realidad concreta de la situación de las capacitadoras y asistentes en los diferentes focales.

Los datos contenidos en estos cuestionarios son previamente codificados y transferidos a cuadros. Se opera con el criterio de reducir la información sobre la base de de clasificadores. Dichos clasificadores son los enunciados, frases o datos relacionados, que por su estructura, tienen relación directa con los cuestionarios.

La idea general de trabajo, consiste en observar la tendencia más importante en un determinado número de aspectos que están relacionados con la estructura misma de los diferentes centros. Asimismo, dichas tendencias son analizadas en un nivel más minucioso que las cruces de tablas, obteniendo elementos sugerentes e interesantes que otorgan sentido al análisis y abren la posibilidad de ensayar otro tipo de descripciones y/o explicaciones a partir de la base de datos generado.

Todos los datos son procesados en el programa SPSS windows. Se agrupa esta primera parte en tres cuadros. La primera brinda los datos generales del cuestionario Estilo de Liderazgo, la segunda Escala de evaluación de la gerencia/liderazgo y el tercero referido al estilo de organización.

La medición de la variable Estilo de liderazgo (liderazgo femenino) está en base a:

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Motivación

CUADRO No. 1

		<b>Estilo de Liderazgo</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Válidos	<b>Bajo</b>	36,8	36,8
	<b>Medio</b>	36,8	73,7
	<b>Alto</b>	<b>10</b>	<b>26,3</b>
	<b>Total</b>	38	100,0

En este cuadro se puede observar que el estilo de liderazgo/femenino presenta un elevado nivel, es decir, un 26.3% de las capacitadoras se consideran líderes.

CUADRO No. 2

		<b>Liderazgo femenino/ Grupos de edad</b>			<b>Total</b>
		<b>Grupos de edad</b>			
		<b>de 20 a 25</b>	<b>de 25 a 30</b>	<b>30 y mas</b>	
<b>Liderazgo femenino</b>	<b>Bajo</b>				14
	<b>% de Grupos de edad</b>				20,0% 36,8%
	<b>Medio</b>				3 14
	<b>% de Grupos de edad</b>				36,8%
	<b>Alto</b>	1	4		10
	<b>% de Grupos de edad</b>	9,1%	23,5%	50,0%	26,3%
<b>Total</b>	<b>Personas</b>				10..... 38
	<b>de Grupos de edad</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En este cuadro se puede observar que el 50% de las capacitadoras, cuya edad es de 30 y más años presentan un alto nivel de liderazgo.

CUADRO No. 3

Liderazgo femenino/Tiempo de trabajo

		Tiempo de trabajo			Total	
		2 años o menos	3 o 4 años	5 años y más		
Liderazgo femenino	Bajo	Personas	6		3	14
		% de Tiempo de trabajo	54,5%	26,3%	37,5%	36,8%
	Medio	Personas	3	8	3	14
		% de Tiempo de trabajo	27,3%	42,1%	37,5%	36,8%
Total		Personas	6	2		10
		% de Tiempo de trabajo	18,2%	31,6%	25,0%	26,3%
Total		Personas	11	19	8	38
		% de Tiempo de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En este cuadro se puede observar que el 31,6% de las capacitadoras que trabajan entre 3 a 4 años presentan un alto nivel de liderazgo.

CUADRO No. 4

Liderazgo femenino/Estado Civil

		Estado Civil		Total	
		Soltera	Casada		
Liderazgo femenino	Bajo	Personas	9	5	14
		% de Estado Civil	39,1%	33,3%	36,8%
	Medio	Personas	9	5	14
		% de Estado Civil	39,1%	33,3%	36,8%
Total		Personas	5		10
		% de Estado Civil	33,3%	26,3%	
Total		Personas	15		
		% de Estado Civil	100,0%	100,0%	100,0%

En este cuadro se puede observar que el 33,3% de las capacitadoras casadas presentan un alto nivel de liderazgo.

**CUADRO No.5**  
**Liderazgo femenino/Nivel de instrucción**

			Nivel de instrucción				Total
			Superior	Universitario	Técnico	Bachiller	
Liderazgo femenino	Bajo	Personas	0	4	9	1	14
		% de Nivel de instrucción	,0%	26,7%	45,0%	100,0%	36,8%
	Medio	Personas	1	5	8	0	14
		% de Nivel de instrucción	50,0%	33,3%	40,0%		36,8%
	Alto	Personas	1	6	3	0	10
		% de Nivel de instrucción	50,0%	40,0%	15,0%	,0%	26,3%
Total		Personas		15	20	1	38
		% de Nivel de instrucción	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En este cuadro se puede observar que el 50% de las capacitadoras tienen un nivel de instrucción superior y presentan un alto nivel de liderazgo.

### DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA GERENCIA/LIDERAZGO

La medición de la escala de evaluación toma en cuenta todos estos aspectos:

- Responsabilidad
- Organización
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Motivación

**CUADRO No. 6**

Escala de Evaluación de la gerencia/ liderazgo			
		Frecuencia	Porcentaje Acumulado
Válidos	Bajo	18	47,4
	Medio	11	76,3
	Alto	9	100,0
	Total	38	100,0

En este cuadro se puede observar que la escala de evaluación de la gerencia/liderazgo presenta tres niveles de puntajes, el 23,7% de las capacitadoras tienen un alto nivel en gerencia/liderazgo.

CUADRO No. 7

Escala de Evaluación de la gerencia/Grupos de edad

		Grupos de edad			Total	
		de 20 a 25	de 25 a 30	30 y más		
Escala de Evaluación de la gerencia	Bajo	Personas	5		3	18
		<u>% de Grupos de edad</u>	45,5%	58,8%	30,0%	47,4%
	Medio	Personas	4	4	3	11
		<u>% de Grupos de edad</u>	36,4%	23,5%	30,0%	28,9%
	Alto	Personas	2	3	4	9
		de Grupos de edad		17,6%	40,0%	23,7%
Total	Personas	11	17	10	38	
	<u>% de Grupos de edad</u>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

En este cuadro se puede observar que el 40% de las capacitadoras tienen una edad entre 30 y más años presentan un alto nivel en gerencia/liderazgo.

CUADRO No. 8

Escala de Evaluación de la gerencia/Tiempo de trabajo

		Tiempo de trabajo			Total	
		2 años o menos	3 o 4 años	5 años y más		
Escala de Evaluación de la gerencia	Bajo	Personas	6	9	3	18
		<u>% de Tiempo de trabajo</u>	54,5%	47,4%	37,5%	47,4%
		Personas	4			11
		<u>% de Tiempo de trabajo</u>	36,4%	21,1%	37,5%	28,9%
	Alto	Personas	1			9
		<u>% de Tiempo de trabajo</u>	9,1%	31,6%	25,0%	23,7%
Total	Personas	11	19	8	38	
	<u>% de Tiempo de trabajo</u>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

En este cuadro se puede observar que el 31,6% de las capacitadoras que trabajan entre 3 a 4 años presentan un alto nivel de gerencia/liderazgo.

CUADRO NO. 9

Escala de Evaluación de la gerencia/Estado Civil

			Estado Civil		Total
			Soltera	Casada	
Escala de Evaluación de la gerencia	Bajo	Personas	10	8	18
		% de Estado Civil	43,5%	53,3%	47,4%
	Medio	Personas	7	4	11
		% de Estado Civil	30,4%	26,7%	28,9%
	Alto	Personas	6	3	9
		% de Estado Civil	26,1%	20,0%	23,7%
Total	Personas	23	15	38	
	% de Estado Civil	100,0%	100,0%	100,0%	

En este cuadro se puede observar que el 26,1% de las capacitadoras con solteras y presentan un alto nivel de gerencia/liderazgo. Esto se presenta en algunos centros focales que gente antigua renunció y se contrató a personal nuevo ya que su visión de empresa es amplia.

CUADRO No. 10

Escala de Evaluación de la gerencia/Nivel de instrucción

			Nivel de instrucción				Total
			Superior	Universitario	Técnico	Bachiller	
Escala de Evaluación de la gerencia	Bajo	Personas	1	6	10	1	18
		% de Nivel de instrucción	50,0%	40,0%	50,0%	100,0%	47,4%
	Medio	Personas	0	2	9	0	11
		% de Nivel de instrucción	,0%	13,3%	45,0%	,0%	28,9%
	Alto	Personas	1	7	1	0	9
		% de Nivel de instrucción	50,0%	46,7%	5,0%	,0%	23,7%
Total	Personas	2	15	20	1	38	
	% de Nivel de instrucción	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

En este cuadro se puede observar que el 50% de las capacitadoras tienen un nivel de instrucción superior y presentan un alto nivel de gerencia/liderazgo. En general existen capacitadoras que han cursado estudios universitarios manejan con profesionalismo los centros focales.

## DESCRIPCIÓN DEL ESTILO DE ORGANIZACIÓN

El Estilo de organización se ha constituido toma en cuenta estos elementos:

- Organización                      - Toma de decisiones
- Políticas
- Estrategias

CUADRO No. 11

Estilo Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válidos			
Bajo	11	28,9	28,9
Medio	17	44,7	73,7
Alto	10	26,3	
Total	38	100,0	

En este cuadro se puede observar que el estilo de organización presenta tres niveles de puntajes, el 26,3% de las capacitadoras tienen una percepción alta respecto al estilo de organización de PROMUJER.

CUADRO No. 12

Estilo Organizacional/Grupos de edad

		Grupos de edad			Total
		de 20 a 25	de 25 a 30	30 v más	
Estilo Organizacional	Bajo	Personas		3	11
		% de Grupos de edad	29,4%	30,0%	28,9%
	Medio	Personas	4	8	17
		% de Grupos de edad	36,4%	50,0%	44,7%
	Alto	Personas	4		10
		% de Grupos de edad	36,4%	20,0%	26,3%
Total	Personas	11	17	10	38
	% de Grupos de edad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En este cuadro se puede observar que el 36,4% de las capacitadoras que tienen una edad entre 20 y 24 años perciben un alto nivel de organización.

CUADRO No. 13

Estilo Organizacional/Tiempo de trabajo

		Tiempo de trabajo			Total	
		2 años o menos	3 o 4 años	5 años y más		
Estilo Organizacional	Bajo	Personas	4	4	3	11
		% de Tiempo de trabajo	36,4%	21,1%	37,5%	28,9%
	Medio	Personas	3	9	5	17
		% de Tiempo de trabajo	27,3%	47,4%	62,5%	44,7%
	Alto	Personas				
		% de Tiempo de trabajo	36,4%			26,3%
Total		Personas	11	19	8	38
		% de Tiempo de trabajo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En este cuadro se puede observar que el 36,4% de las capacitadoras que trabajan entre 2 y menos perciben un alto nivel de organización. Son el bueno personal que ingresaron y se está informando del trabajo rutinario en los centros focales y para ellas representa una oportunidad de demostrar su capacidad.

CUADRO No. 14

Estilo Organizacional/Estado Civil

		Estado Civil		Total	
		Soltera	Casada		
Estilo Organizacional	Bajo	Personas de Estado Civil			
	Medio	Personas % de Estado Civil			
	Alto	Personas		10	
		% de Estado Civil	30,4%	26,3%	
	Total		Personas	23	38
			% de Estado Civil	100,0%	100,0%

En este cuadro se puede observar que el 30,4% de las capacitadoras que son solteras perciben un alto nivel de organización. También está relación por la prohibición que hace muchos años el directorio de la institución impuso como norma "el no casarse" si trabajaban en la institución (comentario de las capacitadoras más antiguas)

CUADRO No. 15

Estilo Organizacional/Nivel de instrucción

		Nivel de instrucción				Total	
		Superior	Universitario	Técnico	Bachiller		
RZX3 Estilo Organizacional	Bajo	Personas	1	2	7	1	11
		% de Nivel de instrucción	50,0%	13,3%	35,0%	100,0%	28,9%
	Medio	Personas	1	8	8	0	17
		% de Nivel de instrucción	50,0%	53,3%	40,0%	,0%	44,7%
	Alto	Personas	0	5	5	0	10
		% de Nivel de instrucción	,0%	33,3%	25,0%	,0%	26,3%
Total		Personas	2	15			38
		% de Nivel de instrucción	100,0%	100,0%		100,0%	100,0%

En este cuadro se puede observar que el 33,3% de las capacitadoras son universitarias y perciben un alto nivel de organización. También se puede observar que el área técnica tiene una mayor preferencia de estudio y esto se debe al tiempo que se lo dedica. Lamentablemente el estudio universitario para ellas es un privilegio por el mismo horario de trabajo. Además la institución no exige estudios superiores sino algo básico para el trabajo (señalan algunas capacitadoras)

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados que posteriormente se mencionan fueron obtenidos mediante las observaciones y aplicación de cuestionarios.

El objetivo de los resultados es detectar las características de las dos variables de la investigación, donde se tienen que tomar en cuenta dos componentes importantes, la estrategia organizacional y el liderazgo de las capacitadoras.

Los cuadros representan frecuencias de los cuestionarios y también las cruces de variables que son utilizados para el análisis.

CUADRO No. 16  
ESTILO DE ORGANIZACION

		Estilo Organizacional			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Liderazgo femenino	Bajo	Personas	6	5	3	14
		% de Estilo Organizacional	54,5%	29,4%	30,0%	36,8%
	Medio	Personas	2	9	3	14
		% de Estilo Organizacional	18,2%	52,9%	30,0%	36,8%
	Alto	Personas	3	3	4	10
		% de Estilo Organizacional	27,3%	17,6%	40,0%	26,3%
Total	Personas	11	17	10	38	
	% de Estilo Organizacional	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

En este cuadro se puede observar que entre el liderazgo femenino y el estilo de organización sólo el 40%, es decir de 10 capacitadoras sólo 4 capacitadoras percibe alguna relación. En realidad, los centros focales se caracterizan por ser autónomos, es decir son unidades de trabajo que dependen económica y orgánicamente de la Gerencia Central.

CUADRO No. 17  
ESTILO DE ORGANIZACION

		Estilo Organizacional			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Escala de Evaluación de la gerencia	Bajo	Personas	8	7	3	18
		% de Estilo Organizacional	72,7%	41,2%	30,0%	47,4%
	Medio	Personas	2	6	3	11
		% de Estilo Organizacional	18,2%	35,3%	30,0%	28,9%
	Alto	Personas	1	4	4	9
		% de Estilo Organizacional				7%
Total	Personas	11	17	10	38	
	% de Estilo Organizacional					

En este cuadro se puede apreciar que el 40% de las capacitadoras se consideran líderes en sus centros focales. Es decir, cada centro focal está bajo la dirección de una educadora y en colaboración de las asistentes para ejecutar los programas ya planificados. Entonces, cada centro focal tiene una visión organizativa en función del contexto geográfico poblacional que le toca trabajar con los programas.

Una vez efectuada la prueba de independencia se tiene un valor de Chi-cuadrado de 4.81 y con la significancia mayor a 0,05 se acepta que ambas variables son independientes.

Si la significancia de la razón de verosimilitud es menor a 0,05 entonces se concluye que el estilo de organización se asocia al liderazgo femenino.

En el caso presente se observa que la significancia de la prueba de independencia, cuando la razón de verosimilitud es mayor a 0.05 (0,302). Por lo tanto, se concluye estadísticamente que la asociación entre estilo de organización y liderazgo femenino no existe, es decir, que el estilo de organización es independiente del liderazgo femenino.

Se advierte que este hecho es el planteado en la hipótesis de investigación.

## ANÁLISIS DE CORRELACION Y NO CORRELACIÓN

CUADRO No. 18

### ESTILO DE ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO FEMENINO

LIDERAZGO	Estilo de organización				
	GLOBAL	ORGANIZACION	PLANIFICACION	TRABAJO EN EQUIPO	AUTORIDAD
Creación de estructuras	No	Si	Si	Si	No
<b>Considerado</b>	No	No	No	Si	Si

De forma global en cuanto a las acciones, el estilo de organización no tiene relación con los estilos de liderazgo/femenino.

Ahora, bajo un criterio de evaluación de la institución PRO MUJER, ésta presenta cuatro elementos de comparación referidos al estilo de liderazgo y las acciones, se puede observar en el CUADRO No. 18

El estilo de liderazgo referido a la creación de estructuras SI tiene relación con la organización, la planificación, el trabajo en equipo de PRO MUJER.

El estilo de liderazgo referido a la creación de estructuras NO tiene relación con la autoridad en la institución de PRO MUJER.

El estilo de liderazgo considerado NO tiene relación con la organización y la planificación, en PRO MUJER.

El estilo de liderazgo considerado SI tiene relación con el trabajo en equipo y autoridad en PRO MUJER.

CUADRO No. 19  
EVALUACION DE LA GERENCIA Y LIDERAZGO

LIDERAZGO	Evaluación de la gerencia/liderazgo	
	PRACTICAS ADMINISTRATIVAS	PRACTICAS DE LIDERAZGO
Creación de estructuras	Si	Si
Considerado	Si	Si

Existe una alta correlación entre el liderazgo y sus componentes con la evaluación de la gerencia/liderazgo en los diferentes centros focales.

CUADRO No. 20  
ESTILO DE ORGANIZACIÓN Y ESTILO DE LIDERAZGO

		% de Estilo Organizacional			Total
		Estilo Organizacional			
		Altamente orgánica	Mixta	Altamente mecanicista	
Estilo de creación estructuras	Bajo	81,8%	70,6%	40,0%	65,8%
	Alto	18,2%	29,4%	60,0%	34,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

En este cuadro se puede observar que el 60% de las capacitadoras líderes perciben la organización como una estructura con normas y planes estandarizados, ya que la organización es mecanicista, es decir, tiene un alto grado de especialidad y nivel de autoridad para cumplir con las metas de la organización.

CUADRO No. 21

ESTILO DE ORGANIZACIÓN Y ESTILO DE LIDERAZGO

% de Estilo Organizacional					
		Estilo Organizacional			Total
		Altamente orgánica	Mixta	Altamente mecanicista	
Estilo considerado	Bajo	63,6%	82,4%	60,0%	71,1%
	Alto	36,4%	17,6%	40,0%	28,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Se puede observar que el 40% de las líderes con un estilo considerado que toman en cuenta el trabajo en equipo y el cumpliendo los objetivos institucionales, perciben a la organización con grados de autoridad y responsabilidad rígidas. Esto debido a la influencia que representa la Gerencia de PRO MUJER a través del cumplimiento de los programas.

CUADRO No. 22

ESTILO DE ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE GERENCIA/ LIDERAZGO

% de Estilo Organizacional					
		Estilo Organizacional			Total
		Altamente orgánica	Mixta	Altamente mecanicista	
Escala evaluación de gerencia y liderazgo	No es líder	9,1%	11,8%	20,0%	13,2%
	En proceso a ser líder	90,9%	70,6%	50,0%	71,1%
	Es líder		17,6%	30,0%	15,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Solamente el 30% de la capacitadoras son líderes en los centro focales y perciben a la organización con alto grado de autoridad y normas rígidas. Esto debido a que cada centro focal planifica la ejecución de los programas, es decir, a cuantas asociaciones se van a capacitar. Además, las capacitadoras son calificadas en cuanto al rendimiento en el trabajo la trascendencia de los programas desde la Gerencia de PRO MUJER sin descartar a las asistentes que son su apoyo en el trabajo.

CUADRO No. 23

PLANIFICACIÓN Y ESTILO DE LIDERAZGO

% de planificación-estilo de liderazgo				
		planificación-estilo de liderazgo		Total
		1,00	2,00	
Estilo de creación estructuras	Bajo	94,7%	36,8%	65,8%
	Alto	5,3%	63,2%	34,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

El 63,2% de las capacitadoras con un estilo de liderazgo más administrativo, indican que la planificación es importante en cuanto a las acciones de la organización.

CUADRO No. 24

AUTORIDAD Y ESTILO DE LIDERAZGO

% Autoridad-estilo de liderazgo				
		Autoridad-estilo de liderazgo		Total
		1,00	2,00	
Estilo de creación estructuras	Bajo	80,0%	50,0%	65,8%
	Alto	20,0%	50,0%	34,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

En este cuadro el 50% de la capacitadoras tienen un alto estilo de estructuras respecto a la organización, en cuanto a la autoridad que representa la institución PRO MUJER.

CUADRO No. 25

TRABAJO EN EQUIPO Y ESTILO CREACIÓN DE ESTRUCTURAS

% Trabajo en equipo-estilo de liderazgo				
		Trabajo en equipo-estilo de liderazgo		Total
		1,00	2,00	
Estilo de creación estructuras	Bajo	83,3%	50,0%	65,8%
	Alto	16,7%	50,0%	34,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

También, el 50% de las capacitadoras con un trabajo de forma especializado y organizado señalan que es importante el trabajo en equipo en la organización.

CUADRO No. 26

ORGANIZACION Y ESTILO DE CREACION DE ESTRUCTURAS

% Organización-estilo de liderazgo				
		Organización-estilo de liderazgo		Total
		1,00	2,00	
Estilo de creación estructuras	Bajo	95,2%	29,4%	65,8%
	Alto	4,8%	70,6%	34,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Además, el 70,6% de las capacitadoras cuyo trabajo es especializado señalan que la organización debe tener reglas y normas establecidas.

CUADRO No, 27

PLANIFICACIÓN Y ESTILO CONSIDERADO

% planificación-estilo de liderazgo				
		planificación-estilo de liderazgo		Total
		1,00	2,00	
Estilo considerado	Bajo	78,9%	63,2%	71,1%
	Alto	21,1%	36,8%	28,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

El 36,8% de las capacitadoras señalan que las coordinación y la comunicación en una organización es importante para cumplir con los planes establecido por la institución.

CUADRO No. 28

AUTORIDAD Y ESTILO CONSIDERADO

% Autoridad-estilo de liderazgo				
		Autoridad-estilo de liderazgo		Total
		1,00	2,00	
Estilo considerado	Bajo	100,0%	38,9%	71,1%
	Alto		61,1%	28,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

El 61,1% de las capacitadoras con un alto estilo liderazgo que toma en cuenta a los demás señalan que el nivel autoridad predomine en la organización

CUADRO No. 29

TRABAJO EN EQUIPO Y ESTILO CONSIDERADO

% de Trabajo en equipo-estilo de liderazgo				
		Trabajo en equipo-estilo de liderazgo		Total
		1,00	2,00	
Estilo considerado	Bajo	88,9%	55,0%	71,1%
	Alto	11,1%	45,0%	28,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

El 45% de las capacitadoras señalan que el trabajo en equipo en una organización es importante para cumplir con los planes establecido por la institución

CUADRO No. 30

ORGANIZACION Y ESTILO CONSIDERADO

% de Organización-estilo de liderazgo				
		Organización-estilo de liderazgo		Total
		1,00	2,00	
Estilo considerado	Bajo	66,7%	76,5%	71,1%
	Alto	33,3%	23,5%	28,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

El 23.3% de las capacitadoras señalan que las coordinación en una organización es importante para cumplir con los planes establecido por la institución

CUADRO No. 31

PLANIFICACION Y ESTILO DE CREACION DE ESTRUCTURAS

% de planificación-en gerencia y liderazgo				
		planificación-en gerencia y liderazgo		Total
		Bajo	Alto	
Estilo de creación estructuras	Bajo	70,8%	57,1%	65,8%
	Alto	29,2%	42,9%	34,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

El 42,9% de las capacitadoras señalan que la autoridad y la responsabilidad en una organización es importante para cumplir con los planes establecido por la institución.

CUADRO No. 32

AUTORIDAD Y ESTILO **DECREACION** DE ESTRUCTURAS

% de Autoridad-en gerencia y liderazgo				
		Autoridad-en gerencia y liderazgo		Total
		Bajo	Alto	
Estilo de creación estructuras	Bajo	80,0%	50,0%	65,8%
	Alto	20,0%	50,0%	34,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

El 50% de las capacitadoras señalan que la coordinación en una organización es importante para cumplir con las autoridades superiores de la institución

CUADRO No. 33

TRABAJO EN EQUIPO Y ESTILO DE CREACION DE ESTRUCTURAS

% de Trabajo en equipo-en gerencia y liderazgo				
		Trabajo en equipo-en gerencia y liderazgo		Total
		Bajo	Alto	
Estilo de creación estructuras	Bajo	81,8%	43,8%	65,8%
	Alto	18,2%	56,3%	34,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

El 56,3% de las capacitadoras señalan que la especialidad del trabajo en una organización es importante contar con un equipo de trabajo de la institución.

CUADRO No. 34

ORGANIZACION Y ESTILO DE CREACION DE ESTRUCTURAS

% de Organización-en gerencia y liderazgo				
		Organización-en gerencia y liderazgo		Total
		Bajo	Alto	
Estilo de creación estructuras	Bajo	90,0%	38,9%	65,8%
	Alto	10,0%	61,1%	34,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

El 61,1% de las capacitadoras señalan que las tareas, las responsabilidades son importantes para la organización de la institución.

CUADRO No. 35

**ORGANIZACIÓN Y ESTILO CONSIDERADO**

% de organización-en gerencia y liderazgo				
		Organización-en erencia y liderazgo		Total
		Bajo	Alto	
Estilo considerado	Bajo	80,0%	61,1%	71,1%
	Alto	20,0%	<b>38,9%</b>	28,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

El 38,9% de las capacitadoras señalan que la comunicación, el trabajo en equipos son importantes para la organización de la institución. En los centros focales las normas de trabajo están impuestas desde la Gerencia de PRO MUJER. Por lo tanto las capacitadoras tienen que cumplir aquello, pero se tiene que adaptar en función de la zona que les tocó trabajar y la población a la que se dirige el programa.

CUADRO No. 36

**ESTILO DE ORGANIZACIÓN Y PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN**

% de Prácticas de Administración					
		Prácticas de Administración			Total
		1,00	2,00	3,00	
Estilo Organizacional	Altamente orgánica		35,7%	11,1%	28,9%
	Mixta	100,0%	42,9%	44,4%	44,7%
	Altamente mecanicista		21,4%	<b>44,4%</b>	26,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

El 44.4 % de las capacitadoras señalan que la institución tiene una organización mecanicista, es decir, priorizan las normas, las reglas y niveles de autoridad establecidas con objetivos trazados. Los centros focales solo tienen que cumplir y cuya tendencia es más de administración, que ver otras necesidades del personal operativo.

También algunas capacitadoras indican que es mixta la organización, es decir no es tan rígida sino que buscar ser flexible. Esto no se demuestra en los programas ya elaborados sino en cómo llevar estos programas a las mujeres. Desde ese punto de vista cada centro toma decisiones según el contexto vive esta población.

CUADRO No. 37

**ESTILO DE ORGANIZACIÓN Y PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN**

% de Prácticas de Administración					
		Prácticas de liderazgo			Total
		1,00	2,00	3,00	
Estilo Organizacional	Altamente orgánica		35,5%		28,9%
	Mixta		45,2%	50,0%	44,7%
	Altamente mecanicista	100,0%	19,4%	<b>50,0%</b>	26,3%
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>	100,0%	100,0%	100,0%

El 50% de las capacitadoras señalan que la administración de la institución es rígida y no flexible a cambios, se puede observar en el cuadro esa tendencia. Esto es el reflejo de cómo la Gerencia General administra y toda información fluye a través de la Gerencia Regional que no actualiza sus informes.

CUADRO No. 38

**TRABAJO EN EQUIPO Y ESTILO CONSIDERADO**

% de Estilo de creación estructuras				
		Estilo de creación estructuras		Total
		Bajo	Alto	
Estilo Organizacional	Altamente orgánica	36,0%	15,4%	28,9%
	Mixta	48,0%	38,5%	44,7%
	Altamente mecanicista	16,0%	<b>46,2%</b>	26,3%
<b>Total</b>		100,0%	100,0%	100,0%

El 46,2% de las capacitadoras indican que siendo la organización rígida y normatizada con reglas establecidas, el trabajo de equipo está en función de la reunión mensual que dan los centros focales respecto a su avance de los programas, es decir, dar un informe de avance respecto al logro de las metas programadas, p en caso contrario modificarlos para ese fin.

Por lo tanto, los resultados que se muestran en esta investigación, representan los datos obtenidos de los cuestionarios. Estos resultados tienen relación con las conclusiones que a continuación se darán a conocer.

### 4.3 CONCLUSIONES

Internamente, cada año se realizan evaluaciones respecto a las actividades de PRO MUJER sobre los servicios que brindan a las clientes externos (socias), y no así a las clientes internas (educadoras y asistentes).

En realidad gracias a la atención de las capacitadoras en los diferentes centros focales el trabajo es efectivo por la demanda de este programa en las diferentes zonas. En realidad, el éxito del programa se debe al trabajo coordinado de las capacitadora y en los hechos resulta una falta de consideración no reconocer el trabajo de estas "capacitadoras" y velar por sus necesidades no solo laborales sino de satisfacción personal. De alguna manera se está frente al cambio y todos deben avanzar en la diversidad para que los centros focales entren en competencia hacia su crecimiento.

A continuación, las siguientes conclusiones:

Las estrategias de organización en los centros focales, están en función de la disposición de la Gerencia General bajo la supervisión de la Gerencia regional, quienes consideraron a estos centros como puntos estratégicos para llegar a la población con las diferentes actividades del programa y cumplir con los objetivos de la institución.

Además, cada centro focal está bajo la dirección de una educadora y quienes le apoyan son las asistentes de crédito, asistentes de salud y asistentes de negocios y otros, quienes completarían al personal de apoyo para cumplir con el programa. Es decir, cada centro es autónomo porque está bajo la dirección de diferentes personas, quienes cuentan con los asistentes para cumplir las metas programadas por centro. (Observación de la investigadora en los diferentes centros focales visitados y apoyado con los resultados).

De los resultados obtenidos en la presente investigación respecto a la organización de estos centros focales, se concluye que son de tipo mecanicista, es decir, cada centro focal está bajo la dirección de una educadora y las asistentes de: crédito, salud, negocios y

otros, quienes toman decisiones. A título de trabajo en equipo sólo se reúnen para cumplir las metas programadas por centro y llegar a un resultado positivo. Esto depende de la percepción de las educadoras, sean flexibles o rígidas al momento de buscar el crecimiento de los centros focales y su competitividad.

No se contempla una relación de incentivar el liderazgo del personal operativo para lograr una eficiencia en el quehacer para beneficiar a las clientes que acuden por los servicios financieros y no financieros que presta la institución. Esto se puede observar en los resultados sobre los estilos de liderazgo, los criterios están divididos entre un estilo de estructuras (toma en cuenta las reglas y el cumplimiento de forma metódica del programa) y considerado (toma en cuenta la opinión de los demás, trabaja en equipo y está en función de contribuir a los demás). Pero se inclinan más por un estilo de estructuras.

La dispersión geográfica de los diferentes centros focales genera un aislamiento de un centro a otro creándose una autonomía aparente a la cabeza de la educadora (máxima responsable del centro) y junto a su equipo de trabajo ejecutan lo programado hasta donde se alcance durante la gestión. (un año de trabajo) y lo que falta, lo postergan para el próximo año, y eso se vuelve acumulativo generando más presión al personal del centro.

En la aplicación del cuestionario respecto al tipo de organización, más del 50% por ciento, es decir alrededor de 20 personas señalan que la organización es de tipo mecanicista, es decir, indica que los centros focales de PRO MUJER tienen actividades que se dividen en tareas especializadas como son las áreas de crédito, de salud y de capacitación en negocios y técnicas, su manejo es independiente una de la otra, la toma de decisiones se centraliza en lo más alto de la organización (Gerencia General)

Además cada centro focal está bajo la dirección de una educadora acompañada de un equipo de asistentes, es decir, el tipo de organización mecanicista hace pensar que cada educadora tiene su percepción personal de cómo administrar los centros, desde la misma estructura de organización las tareas y las decisiones están normadas, pero esta puede ser centralizada o descentralizada para el crecimiento y competitividad de cada centro.

Respecto a las estrategias de organización se puede indicar que la GERENCIA GENERAL de PRO MUJER como autoridad máxima, ubicado geográficamente en la zona sur de la ciudad de La Paz, son quienes diseñan todas las herramientas de trabajo y las formas de realizar las actividades que tienen que ser ejecutadas por las responsables de los centros focales. Pero no existe contacto con los centros focales ya que la línea de comunicación no es directa.

Como interlocutor o mediador esta la Dirección Regional en la ciudad de El Alto, en lugar de facilitar el trabajo se ha vuelto burocrático la supervisión, por ejemplo en el área de crédito para aprobar un desembolso se tiene que pasar por una serie de firmas y aprobaciones y no se cumple con la atención al cliente de forma inmediata conociendo que la población son mujeres que tienen sus negocios y no cuentan con mucho tiempo para esperar ser atendidas.

En los centros focales las capacitadoras cumplen diferentes funciones en las áreas como: educadoras, asistentes de crédito, asistentes de salud, técnicos en negocios, técnico de manualidades entre otros, ubicados en los 10 Centros Focales de la ciudad de El Alto tanto en la zona sur como en la zona norte.

Se puede apreciar la dinámica de trabajo que tienen las capacitadoras en sus diferentes funciones a la cabeza de la Educadora cuya meta es cumplir las coberturas programas por centro.

Respecto al estilo de liderazgo que presentan las capacitadoras se puede observar un estilo de creación de estructuras, es decir con tendencia a realizar el trabajo cuyos aspectos que predominan son: la planeación, organización, coordinación y control como reflejo de la imagen institucional a través de la Gerencia General.

En general, las actividades del personal operativo el trabajo esta bajo presión, llegando a desencadenar, en reclamos sobre el horario de trabajo; surgen conflictos internos como respuesta está la rotación de las capacitadoras. Por ejemplo, eso ocurrió con el área de

En general, las actividades del personal operativo están siempre bajo una presión, hacia el cumplimiento de las metas. Llegando a desencadenar, en reclamos sobre el horario de trabajo; surgen conflictos internos y como respuesta la Gerencia Regional ordena la rotación de las capacitadoras. Por ejemplo, eso ocurrió con el área de Desarrollo Empresarial y quienes participaban de esas actividades unieron esfuerzos para trabajar en equipo y sacar adelante el proyecto. En vez de aprovechar este espacio la Oficina Central consideró que generaría problemas con las demás áreas, al terminar la primera fase no tomaron en cuenta al equipo para una 2da fase, de 10 personas quedaron 4 en áreas de crédito y el resto se retiró.

Desde la Oficina Central y en coordinación con la Oficina Regional y los Centros Focales planifican un crecimiento poblacional respecto a los servicios financieros y no financieros de forma independiente que realizan los centros focales viendo su población en crecimiento en las diferentes áreas como: crédito, salud, capacitación técnica-negocios y en la Oficina Regional se aprueba esta programación. Esto llega a la Gerencia de PRO MUJER y se realizan las modificaciones parciales. Por eso se indica que la Oficina Central como máxima autoridad presenta tres estrategias puntuales que se ha percibido durante la investigación .Los siguientes:

- Barrer con la resistencia, es decir a través de presiones, exigencias y persuasiones se dan mensajes a los centros para cumplir las metas programadas en beneficio de las mujeres excluidas de la sociedad y del acceso del crédito y siempre se argumenta que la institución tiene una Misión y Visión y se tiene que cumplir.
- Eludirla, es decir, haciéndose el sordo o conseguir que las personas que resisten se sientan culpables por los actos realizados, por ejemplo el reclamo de una asistente de salud sobre x medicamento que no cuenta el centro llega a oídos de la Regional y pasa a la Central no dan mucha importancia al final se cansa, el medicamento llega tarde y con preferencia a otros centros, y uno por reclamar se siente más culpable por ciertos favoritismos de otros centros.

- Minimizar, es decir apela a la tradición y unanimidad de que la institución no cuenta con grandes recursos y se tiene que disponer de manera austera con lo que se cuenta, genera una contradicción cuando en ocasiones llega a los centros financiadores de visita y uno tiene que aparentar situaciones y reacciones por esas visitas.

En esta investigación se ha observado que las capacitadoras al momento de pedir sus datos y su percepción de trabajo y de la institución, indicaron que cuando se contrata nuevo personal como sucede en este momento en el área Técnica. Se recurren a referencias personales que las mismas capacitadoras proporciona, o se contrata gente sin experiencia. Ahora se ha optaba por recurrir a estudiantes universitarios de último curso de la carreras humanísticas, sociales o económicas que realizan sus pasantías, una vez terminado se van o en caso contrario se quedan. Como fue el caso del programa de Desarrollo Empresarial.

Los tres programas tienen objetivos generales y específicos que están implícitos como estrategias en la capacitación misma de cada área y que cada centro focal lleva a cabo. Además, los factores de la organización reflejan la forma de ejecutar estos programas utilizando la metodología participativa con apoyo de los manuales y material didácticos para las socias y para las capacitadoras.

El estilo de liderazgo de las capacitadoras está centrado más a las tareas (estructuras), es decir, ejecutar lo programada. Entonces, las educadoras deben estar supervisando el trabajo de las asistentes en las tres áreas hacia su cumplimiento. Especialmente el área de crédito que ocasiona problemas cuando las socias entran en mora.

Geográficamente los centros focales están dispersos y ubicados en diferentes zonas de la ciudad de El Alto. Las capacitadoras indican que antes en los diferentes centros focales cada mes se realizaban las reuniones de avance de los programas. Es decir, se visitaba a los diferentes centros focales para dar el informe de avance. Actualmente esto no sucede, los informes se depositan en la Oficina Regional que saca un informe consolidado de avance. Por lo tanto, sólo en ocasiones especiales las capacitadoras se interrelacionan entre los centros y encuentros ocasionales.

# RECOMEDACIONES Y PROPUESTA

"Los líderes escogen, crean, convencen y causan."

Anónimo

#### 4.4. RECOMENDACIONES

La falta de contacto de la gerencia general con las capacitadoras en los diferentes centros crea una barrera de comunicación que desalienta a las capacitadoras. Sólo cuando los financiadores hacen su recorrido a los diferentes centros tienen que mostrar una imagen y eso ocasiona molestia al personal. Además, la Gerencia Regional no es un buen interlocutor entre los centros focales ya que las líneas de comunicación no funcionan de centro a centro.

Entonces la Gerencia General debe buscar espacios de interacción y estar en contacto con el personal operativo para conversar sobre las condiciones de trabajo, conocer a su personal y conocer sus inquietudes respecto a la institución, y pensar en un tipo de incentivo por el esfuerzo que realizan y que se sientan parte de PRO MUJER.

De igual manera los centros tienen que estar informados del movimiento de la gente que es promovida, la existencia de rotación de personal y la contratación de nuevo personal. Se debe formalizar la contratación de personal a través de un sistema de selección, capacitación y desempeño del personal.

Generalmente, la contratación de personal es por referencia, es decir internamente pueden escalar cargos. Estas acciones tienen una normativa interna que la propia dirección ejecutiva y la dirección regional conoce.

Se debería delegar la toma de decisiones a los diferentes centros y no concentrar toda la información a la regional que retrasa las tareas, especialmente el área de crédito, por el momento se está subsanando ya que algunos centros cuentan con un cajero de cobranzas en el mismo centro referido a la parte operativa, esto no es suficiente. Además se debería buscar la gestión de calidad respecto a los programas que llevan adelante los PRO MUJER.

Se debería contar con una estrategia de control de personal a través de una base de datos actualizados para promocionar al personal interno, creación de sistemas de incentivos para valorar el trabajo como justo reconocimiento de la institución.

Se debería contar con un personal capacitado que se proyecte a futuro para ser líder en su centro y contar con las condiciones de formar un trabajo de equipo idóneo, en coordinación con la Regional generando redes de comunicación con los demás centros para que realicen una evaluación permanente de los servicios que brinda la institución.

También las asistentes de las diferentes áreas como: crédito, salud y técnico-negocios deberían proponer situaciones de comunicación entre los centros y por ende con la Regional dando a conocer el trabajo y buscar la eficiencia y eficacia de sus actividades hacia la especialización de manera independiente una área de otra.

Se debería generar un espacio de interrelación entre la Oficina Central, Regional y los Centros Focales rediseñando una estructura organizativa horizontal para que la comunicación sea fluida y directa dentro de PRO MUJER y tomando en cuenta que tod@s deben cumplir con la Misión y Visión para fortalecer el trabajo de la institución y buscar mecanismos más integradores para enfrentar los retos con miras al éxito.

Por medio de los cuestionarios realizados se ha podido detectar que el personal operativo sólo se dedica a cumplir sus funciones y el trabajo se ha vuelto mecánico, no existe otro tipo de aspiraciones por que el trabajo es bajo presión y la gente está cansada, sólo piensan en cumplir con la cobertura programada por centro en las diferentes áreas.

Es importante dar otro sentido al trabajo del personal operativo crear una cultura organizacional hacia una gerencia de liderazgo partiendo de los valores y creencias de cada persona que trabaja en la institución.

Finalmente, se recomienda hacer un minucioso estudio y un análisis para elaborar una estrategia organizacional tomando en cuenta al personal operativo de la institución como miras al Cambio como resultado lograr un mayor acercamiento de la Oficina Central, Regional y Centros focales con un pensamiento de visión estratégica.

## PROPUESTA

Esta propuesta muestra la necesidad de sugerir a la Dirección General y Regional sobre la idea que tiene una gran mayoría de la imagen de un directivo, administrador (liderazgo), generalmente califican de: "un ser fundamentalmente frío, calculador y reflexivo, que basa sus decisiones en un análisis objetivo y consciente de todos los aspectos y situaciones de la empresa".

Sin embargo, esta idea es errónea, en la actualidad existen muchas versiones sobre lo que es ser un líder en las diferentes actividades.

También es necesario admitir que toda organización requiere de: 1.º. Un cierto nivel de organización formal, usualmente representada en organigrama, instructivos, reglamentos, normas, etc. 2.º. Un cierto nivel de planificación de sus actividades para asegurarse, por lo menos, de que todos los esfuerzos que se realicen en la empresa se orienten hacia ciertos objetivos comunes.

Es cierto que estos elementos sirven a los directivos (liderazgo) pero, también es cierto, que los líderes prefieren trabajar: con programas de trabajo y no con planes a largo plazo. Con redes de comunicación y relaciones personales poco rígidas y formales, y con esquemas organizativos más informales que los que aparecen en los organigramas.

Es el caso de las educadoras de los diferentes centros focales que demuestran su capacidad de mando y cumplir sus objetivos no de manera rígida sino creando espacios de participación que involucre la opinión de la gente que está a su cargo y que depende el éxito del centro focal.

Además, es importante mencionar que esta propuesta sirva para sensibilizar sobre los términos que se manejan para caracterizar al liderazgo y este programa se va denominar LIDERAZGO GERENCIAL.

El propósito de este programa es sensibilizar e integrar un nuevo enfoque de liderazgo al estilo gerencial como resultado será un mejor entendimiento de su capacidad y talento para dirigir, y generar un fortalecimiento del desempeño dentro de la organización.

El programa toma en cuenta desde el estilo gerencial más apropiado para consolidar el proceso de cambio en la empresa y ayudará a exteriorizar el talento de la gente dentro de la organización para que sea más efectiva.

## INTRODUCCIÓN

El programa no le ofrece respuestas precisas ni directas. En su lugar le presentan diferentes modos de construir un sistema de alto desempeño a través de una forma sistemática de ir consolidando su liderazgo.

Los conceptos aquí presentados no son aplicables a cualquier situación del liderazgo en una organización. Se aplican a una situación gerencial específica con las siguientes características:

- a. se dirige a gerentes de nivel medio y alto.
- b. Se aplica a organizaciones que realizan las tareas complejas a cargo de un personal calificado en un contexto de cambio.

Finalmente este enfoque no es para quien se inicia en estas funciones sino más bien para un buen gerente o líder que aspira a alcanzar excelencia en su desempeño.

Esta transición de una gerencia/líder adecuada a una excelencia es un paso complejo y difícil.

¿Qué clase de liderazgo se necesita para transitar de lo adecuado a lo excelente?

Requiere un modo totalmente nuevo de visualizar a la gente de su área. Es decir, los enfoques tradicionales son incompletos para producir excelencia, sirven para producir un desempeño adecuado pero sus premisas básicas no llevan a la excelencia.

En el enfoque tradicional se acentúa el control centralizado por parte del líder. La función de la gerencia es concebida para "hacer que se haga el trabajo a través de los otros". Implica que el líder sabe lo que va a ocurrir y el desafío es hacer que los otros acepten e implementen la solución predeterminada. Esto sirve para organizaciones con tareas rutinarias. Pero cuando la tarea es compleja y el contexto es cambiante se requieren subordinados competentes y habilidosos.

En el enfoque tradicional el planteo es: ¿cómo consigo que hagan lo que yo creo que debe hacerse?

En el enfoque moderno, dinámico: ¿cómo aprovecho al máximo el talento y la habilidad de mi gente?

Es mucho más difícil crear condiciones para aprovechar exhaustivamente el talento de todos. Requieren muchas más y complejas formas de influencia.

El tipo de liderazgo que se propone es multifacético y bastante difícil. Es más arriesgado pero más satisfactorio tanto para el gerente como para sus subordinados.

Para implementar este nuevo liderazgo se requieren dos grandes fuerzas:

1. Establecer objetivos estratégicos que provean dirección y sentido. La gente trabaja al máximo de su potencial cuando hay una razón que los impulsa para hacerlo.
2. Integrar a los miembros del área en equipos cohesivos que se autorregulen.

#### DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS PARA SENSIBILIZAR

1. Establecer los factores claves del liderazgo gerencial.
2. Establecer las habilidades gerenciales del liderazgo.
3. Plantear la formación de grupos y equipos.
4. Exponer las áreas de influencia de los líderes
5. Presentar el modelo de quietudes básicas
6. Desarrollar el proceso de madurez de un grupo
7. Establecer la comunicación humana

# 1. FACTORES CLAVES DE LIDERAZGO GERENCIAL

Según Dennis Kinlaw: "La diferencia entre un gerente y un líder es que el gerente es un rol asignado dentro de una organización, mientras el líder es un rol que puede ser asumido por cualquier persona" (Kinlaw. D.C. Instructor comprometido con: "La Estrategia de la Administración para obtener Cargos Superiores" 1989, Art. Publicado en San Diego. C.A. Docente Universitario. p. 2-3). De este modo no todos los gerentes son líderes.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES Y GERENTES SUPERIORES

GERENTES SUPERIORES	LÍDERES SUPERIORES
ORIENTADOS HACIA LA ACCION: Se concentra en que sucedan cosas, en encontrar objetivos y resolver problemas que obstaculizan el progreso	ESTABLECEN UNA VISION: creando expectativas de logros duraderos y significativos.
MEJORA CONTINUA: Apunta a un mejoramiento permanente estableciendo objetivos concretos de mejora.	ESTIMULAN A LA GENTE A DESARROLLARSE: A expandir sus horizontes de conocimiento y de acción.
DESEMPEÑO: Buscar las normas más altas de calidad y productividad.	AYUDAN A VENCER OBSTACULOS: A encontrar el coraje y la fuerza para perseverar aún frente a las mayores dificultades y a los grandes obstáculos
CONTACTO: Está en relación con todos los miembros del equipo y con los que consumen sus productos y servicios.	AYUDAN A SOBREPONERSE A LOS FRACASOS: A recomponerse de las frustraciones y los errores. Son rápidos para ofrecer nuevas oportunidades a la gente que ha fracasado.
INTERRELACION: Desarrolla relaciones de trabajo positivas dentro y fuera del grupo.	LIDERARN CON EL EJEMPLO: son modelos de integridad y trabajo constante. Establecen las más altas expectativas para ellos y para los demás.
DESARROLLO: Desarrolla habilidades y carrera de la gente de su área.	INCLUYEN A LOS OTROS EN LOS EXITOS: No vacilan en compartir los momentos de triunfo con los demás. La gente que está con ellos se sientan tan triunfadores como ellos mismos.
EQUIPO: Estimula cooperación y compromiso con los objetivos del grupo.	Podemos identificar para cada una de esas prácticas conductas específicas.
CARÁCTER: Se encuentran las siguientes conductas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfrenta los problemas en el trabajo de un modo positivo y en el momento oportuno.</li> <li>• Apoya a los demás para que sean francos y abiertos en sus opiniones.</li> <li>• Recibe las opiniones de los demás con respeto.</li> <li>• Es necesario con los demás acerca de sus propias ideas y opiniones.</li> <li>• Mantiene <b>relaciones informales</b> satisfactorias con los subordinados.</li> </ul>	Las conductas de gerente superior cuando está centrado <i>en</i> el desarrollo incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta para desarrollar competencias presentes y futuras.</li> <li>• Ayuda a manejar positivamente las frustraciones.</li> <li>• <b>Delega mayormente</b> y evita el micromanagement.</li> <li>• Orienta y educa acerca de los valores de la compañía y de qué se trata el negocio.</li> </ul> <p>Se asegura que su gente sea entrenada para reforzar su desempeño actual y futuro.</p>

En la práctica la gente en las empresas, tiende a identificar gerentes con líderes. Este autor sostiene que para estudiar a los líderes superiores en la organización inevitablemente hay que estudiar a los gerentes. Hay una diferencia entre lo que los gerentes hacen para merecer esa calificación y lo que los líderes hacen para ser llamados así.

Por ejemplo cuando el líder superior establece una visión:

- convence a la gente de la importancia última de sus trabajos.
- Ayuda aceptar nuevos desafíos.
- Cuida que los demás no se sientan frustrados o desilusionados en tareas frustrantes.
- Entusiasma a la gente a trabajar para grandes desafíos.
- Inspira a los demás a hacer sacrificios personales con tal de lograr lo que se propone.

Cuando el líder superior ayuda a sobreponerse a los fracasos:

- Desafía a la gente a que no abandonen la lucha aún cuando el obstáculo sea grande.
- Ayuda a encontrar nuevas fuentes de inspiración personal.
- Ayuda a encontrar formas creativas de vencer obstáculos.
- Da especial apoyo a los que enfrentan dificultades en su trabajo.
- Llama la atención sobre los talentos de los demás.

Estas conductas de líderes y gerentes superiores se correlacionan de todos modos con la clasificación de El Instructor que hace Kinlaw y con las características de líderes efectivos que otros autores indican.

## 2. LIDERAZGO

### HABILIDADES GERENCIALES

El objetivo de estos elementos es sugerir lo que podría ser un enfoque más útil para la selección y capacitación de administradores. Este enfoque no se basa en lo que son los buenos ejecutivos (sus rasgos innatos y sus características), sino más bien en lo que hacen (el tipo de aptitudes que muestran cuando desempeñan su trabajo de manera efectiva).

Conforme es usada aquí, la habilidad implica una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que manifiesta en el rendimiento, no sencillamente en el

potencial. Así que el criterio fundamental de la habilidad debe ser la actividad efectiva bajo diferentes condiciones.

Este enfoque sugiere que la administración efectiva descansa en tres habilidades básicas que pueden desarrollarse, lo cual evidencia la necesidad de identificar rasgos específicos y que puede proporcionar un modo útil de mirar, y de entender el proceso administrativo.

A continuación se intentará definir y demostrar lo que son estas tres habilidades:

## ENFOQUE DE LAS TRES **HABILIDADES**

Se supone que un administrador es aquél que:

1. Dirige las actividades de otras personas.
2. Toma la responsabilidad de lograr ciertos objetivos mediante estos esfuerzos.

Dentro de esta definición, la buena administración parece tomar en cuenta las tres habilidades básicas, que llamaremos:

- A. TÉCNICA
- B. HUMANÍSTICA
- C. CONCEPTUAL

Seria poco serio manifestar que estas habilidades no están relacionadas, sin embargo, se hace necesario desarrollar de manera independiente cada una de ellas.

### A. HABILIDAD TÉCNICA

Implica el entendimiento y aprovechamiento de un tipo específico de actividad, particularmente aquella que se refiere a métodos, procesos, procedimientos o técnicas.

La habilidad técnica comprende conocimientos especializados y capacidad analítica dentro de esa especialidad y facilidad para el uso de herramientas y técnicas de esa disciplina específica.

### B. HABILIDAD HUMANÍSTICA (SENSIBILIDAD)

La sensibilidad es la capacidad del ejecutivo para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo y de lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

Esta habilidad se demuestra en la manera en que el individuo percibe y reconoce las percepciones de sus

superiores, colegas y subordinados, y en la manera en que se comporta consiguientemente.

La persona que tiene una sensibilidad sumamente desarrollada está consciente de sus propias actitudes, suposiciones y conceptos acerca de otros individuos y grupos; puede ver la utilidad y las limitaciones de estos sentimientos.

Tal persona lucha por crear un ambiente de aprobación y seguridad en el que los subordinados se sienten en libertad para expresarse sin temor a la censura o al ridículo, alentándolo a participar en la planificación y ejecución de aquellos asuntos que los afecten directamente. Es lo suficientemente sensible a las necesidades y motivaciones de otros dentro de su organización para juzgar las posibles reacciones y resultados de diferentes cursos de acontecimientos que pueda emprender.

### C. HABILIDAD CONCEPTUAL (SISTEMA)

Implica la capacidad de ver a la empresa como un todo, comprende el reconocimiento de cómo las diferentes funciones de la organización dependen una de la otra y cómo los cambios en alguna parte afectan a las demás y se extiende a la visualización de la relación entre el negocio individual y la industria, la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas del país en general.

De ahí que el éxito de cualquier decisión depende de la habilidad conceptual de las personas que toman la decisión y aquellas que la ponen en práctica.

Si cada ejecutivo reconoce las relaciones globales y la importancia del cambio, es casi seguro que resultará más efectivo en su administración.

No sólo depende la coordinación efectiva de las diferentes partes de una empresa de la habilidad conceptual de los administradores involucrados, sino que también lo hace todo referido a la organización. Las actitudes de un ejecutivo de grado elevado dan todo el carácter de la respuesta de la organización y determinan la "personalidad de la empresa" lo que distingue la forma de hacer negocios de una empresa de la otra.

Debido a que el éxito global de la organización depende de la habilidad conceptual de sus ejecutivos para establecer y llevar a cabo las decisiones de políticas, esta habilidad es el ingrediente unificador y coordinador del proceso administrativo y tienen una innegable importancia global.

## LAS HABILIDADES COMO CATEGORIAS

Representa la consideración tanto de los aspectos técnicos como de la parte humana de la organización.

El concepto de la "habilidad" como capacidad para transformar los conocimientos en actos y permitir resaltar las tres habilidades para realizar las actividades técnicas (habilidad técnica), entender y motivar a individuos y grupos (habilidad humanística) y

coordinar e ingresar todas las actividades e intereses de la organización para alcanzar un objetivo común (habilidad conceptual).

Esta división de la administración efectiva en tres habilidades básicas resulta útil principalmente para fines de análisis.

### **LA HABILIDAD TÉCNICA RELACIONADO CON LOS NIVELES INFERIORES**

La habilidad técnica es indispensable para una operación eficiente y tiene una mayor importancia en los niveles inferiores de la administración.

Conforme el administrador se aleja más y más de la operación física de hecho, esta necesidad de habilidad técnica adquiere menor importancia, siempre y cuando éste cuente con subordinados hábiles y pueda ayudarles a resolver sus propios problemas. En cargos superiores, la habilidad puede ser prácticamente inexistente y aún así el ejecutivo puede rendir de manera efectiva si sus habilidades humanísticas y conceptuales de forma amplia.

### **LA HABILIDAD HUMANÍSTICA RELACIONADO CON TODOS LOS NIVELES**

La habilidad humanística, la capacidad de trabajar con otros, es esencial para la administración efectiva en todos los niveles. La importancia de esta habilidad a nivel de supervisor destacando que la función principal del supervisor como administrador es lograr la colaboración de las personas a su cargo.

Por ejemplo, el administrador debería dedicarse principalmente a facilitar la comunicación dentro de la organización. La alta gerencia debería tomar conciencia y sensibilidad para las relaciones humanas de los ejecutivos en este nivel.

La habilidad humanística parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde la cantidad de contactos directos entre administradores y subordinados es mayor.

Conforme los niveles jerárquicos administrativos son elevados, la cantidad y frecuencia de estos contactos directos disminuyen y la necesidad de habilidad humanística es menor en proporción.

Al mismo tiempo, la habilidad conceptual adquiere cada vez mayor importancia conforme se necesitan decisiones de políticas y actividades a gran escala. La habilidad humanística para tratar individuos queda subordinada a la habilidad conceptual de integrar los intereses del grupo y las actividades en un todo.

Dentro del contexto del enfoque de las tres habilidades, se podría visualizar un perfil de gerente que pueda canalizar estas habilidades porque reconoció la interrelación de todas las actividades que están bajo su control, se identificaría con la organización y los intereses individuales de sus subordinados a sus interés (el de la organización), fijaría sus metas de manera realista y mostraría a sus subordinados cómo alcanzar estas metas.

#### LA HABILIDAD CONCEPTUAL RELACIONADO CON EL NIVEL SUPERIOR

La habilidad conceptual resulta cada vez más importante donde sus efectos están al máximo y se pueden observar con mayor facilidad de hecho los resultados de investigaciones recientes llevan a la conclusión de que en el nivel superior de la administración esta habilidad conceptual se convierte en la más importante habilidad de todas.

Enfatizar la importancia de la dirección hacia la coordinación de los diferentes departamentos para lograr un equipo efectivo de trabajo dentro de la organización. Por lo tanto:

1. En los niveles inferiores de responsabilidad administrativa, la necesidad principal administrativa, la necesidad principal es de habilidades técnicas y humanísticas

2. En los niveles más altos, la habilidad técnica adquiere relativamente menor importancia mientras que la necesidad de habilidad conceptual aumenta rápidamente.
3. En el nivel superior de una organización la habilidad conceptual se convierte en la habilidad más importante de todas para administrar con éxito. Un ejecutivo puede no tener habilidades técnicas o humanísticas y aún así resulta efectivo si cuenta con subordinados que tengan marcadas habilidades en este sentido. Pero, si su habilidad conceptual resulta débil, el éxito de toda la organización puede ponerse en peligro.

### 3. FORMACION DE GRUPOS Y EQUIPO

Los cambios tecnológicos y las decisiones de los líderes y gerentes se enfrentan a nuevos desafíos. En la medida de unir el trabajo, se hace más complejo el esfuerzo individual y tiene cada vez menos impacto. Para incrementar la eficiencia y la efectividad se requiere esfuerzo grupal.

Grupo es un conjunto de individuos que interactúan para concretar un determinado objetivo. En las organizaciones se ha buscado incrementar la eficiencia de estos grupos a través de transformarlos en equipos. Es así que se buscan modos más efectivos de combinar los aportes individuales para satisfacer las necesidades del grupo y a sus miembros.

#### EFFECTIVIDAD DE UN EQUIPO

¿Cómo lograr que un equipo sea efectivo?

A través de la perspectiva vertical (liderazgo) y de la horizontal (dinámica del grupo).

#### PERSPECTIVA VERTICAL: LIDERAZGO

El estilo de liderazgo es la habilidad del líder de combinar los esfuerzos individuales para lograr el resultado del grupo. Actuar como puente entre el equipo y la organización y hacer eso consistente con los valores del grupo.

## PERSPECTIVA HORIZONTAL: DINÁMICA DEL GRUPO

Los siguientes conceptos son fundamentales para que haya un equipo efectivo:

### A. INTERACCION

Sus miembros no necesitan ser amigos cercanos, deben sentirse relativamente cómodos entre ellos y llevarse lo suficientemente bien para concretar el objetivo grupal. Cada uno debe sentirse libre de ser como es y libre de no agradable a otro de los miembros, siempre que ello no interfiera en la efectividad del equipo.

Un contexto que ayude a la expresión libre de los desacuerdos y acuerdos, acepta la realidad de que la gente gusta más de unos que de otros.

Todo esto es aceptable mientras no genere algo injusto-discriminatorio o tenga consecuencias destructivas de la tarea.

### B. ROL

La función y la relación son los elementos del rol.

1. La función: es la tarea específica que cada miembro realiza.
2. La relación: es la interacción necesaria para hacer la tarea con quien cada uno debe interactuar y como sucede esa interacción.

Es fundamental la claridad en el rol. Cada uno debe estar enterado sobre la contribución única de los demás y evitar así duplicación o superposición. Los equipos generalmente tienen gente con talento y habilidades complementarias más que similares.

### C. VALORES

Tres valores son característicos de equipos efectivos.

1. Efectividad de la tarea: se pone énfasis en hacer las cosas que corresponden más que hacer las cosas bien. Para eso el equipo se concreta más en el objetivo que en la actividad que está realizando en el momento.
2. Concentrarse en el presente: Se atiende el aquí y ahora pues permite una respuesta rápida y flexible a las condiciones cambiantes dentro del equipo y de la organización. Es más efectivo si se concentra en "qué" está pasando más que en "por qué" está pasando.
3. Conflicto con valor: Es una fuente de energía dentro de un sistema y además es la principal fuente para la creatividad. Es importante recordar que el conflicto *es* inevitable.

El modo más efectivo de atenderlo es hacer uso de él y de la energía que contiene. Hay más riesgo de ser inefectivo si se evita el conflicto que el conflicto en sí mismo. Si así se lo visualiza, el conflicto puede ser atendido a través de un manejo colaborativo. Según sean las circunstancias, también pueden ser apropiadas para el manejo del conflicto, la competencia y la negociación.

## BENEFICIOS QUE APORTA EL CREAR EQUIPO

La implementación de equipos requiere un trabajo intenso y muchas veces agotador, pero la recompensa es alta. Los siguientes son los beneficios de un buen trabajo en equipo:

### 1. SINERGIA

La energía es al individuo y la sinergia es del grupo. Siempre esa sinergia del grupo es potencialmente mayor que la energía sumada de sus miembros. Los equipos no sólo usan su propia energía con efectividad sino que también se crean nuevas.

### 2. INTERDEPENDENCIA

Los equipos están compuestos de gente independiente que combinan sus recursos desde una posición de fuerza y creatividad para encarar objetivos comunes.

### 3. BASE DE APOYO

Los equipos ofrecen apoyo social y emocional a sus miembros y por lo tanto generan ambientes de trabajo más satisfactorios y productivos. Para ellos se hace necesario que las normas sean creadas por el grupo mismo en vez de recibir una lista de cosas que deberían ser o hacerse.

## 4. ÁREAS DE INFLUENCIA DE LOS LÍDERES

Las expectativas que los líderes tienen de los demás influyen en la forma de interaccionar con ellos, y según como interaccionan con los demás tiene un impacto en los resultados que obtienen. Según Robert Rosenthal y Lenore Jacobson (Referencia: clase titulada Efecto Pigmalión en New York, Holt, Rinehart-Winston, 1968) intentaron explicar como la conducta de los líderes influye en la conducta de sus seguidores.

Ellos encontraron cuatro áreas en la que la influencia positiva de los líderes produce resultados positivos en sus seguidores.

1. **CLIMATE**

Cuando un líder interactúa con sus colaboradores teniendo hacia ellos altas expectativas, usa una comunicación verbal y no verbal amigable, de bienvenida, alentadora y cálida para establecer un clima agradable.

2. **FEEDBACK**

El líder estimula alto desempeño que genera retroalimentación frecuente, específica y centrada en lo que la persona está haciendo bien. Esto ayuda a que la persona se haga más completa. Se tenga confianza y busque tener éxito.

3. **INPUT**

El líder provee recursos de todo tipo: tiempo-material, personal, consejo, oportunidad de mejoramiento. Esto ayuda a consolidar las habilidades de su gente y permite concretar sus tareas con efectividad. A ellos les encarga proyectos más interesantes, más arriesgados y de mayor visibilidad en la organización

4. **AUTPUT**

Empuja a su gente a probar, a experimentar, usando enfoques creativos e innovadores. Los conduce a insistir ante la dificultad.

Además, valora resultados menores a lo excelente si la persona todavía está experimentando. Ofrece más apoyo y ayuda a resolver problemas. Cuando tiene que tomar decisiones con ellos, insiste en la colaboración y en presentar puntos de vista divergentes.

## 5. MODELO DE INQUIETUDES BÁSICAS

Generalmente, las personas que están en grupos tienen inquietudes básicas. Según Jack Gibas (del Nacional Training Laboratories N.T.L.) desarrolló un modelo que nos permite ver esas inquietudes críticas y prever los problemas que aparecen mientras un grupo se está constituyendo.

<b>INQUIETUD BÁSICA</b>	<b>INQUIETUD DERIVADA</b>	<b>SÍNTOMAS DE INQUIETUD</b>	<b>SÍNTOMAS DE INQUIETUD RESUELTA</b>
<b>A. ACEPTACIÓN</b>	Pertenencia	Desconfianza Temor	Aceptación y confianza
<b>B: MANEJO DE LA INFORMACIÓN</b>	Toma de decisiones	Fachada amable pero estilo cauto	Espontaneidad Retroalimentación
<b>C. OBJETIVOS COMUNES</b>	Productividad	Apatía Rivalidad	Trabajo creativo e innovador
<b>D. CONTROL</b>	Organización	Dependencia Rebeldía	Interdependencia Roles y Responsabilidad

Este es un esquema que muestra las inquietudes básicas. Los síntomas o características que aparecen cuando las inquietudes no han sido resueltas anuncian un grupo relativamente inmaduro.

Cuando estas inquietudes han sido resueltas estamos frente a un grupo relativamente maduro. No hay, por supuesto, situaciones absolutas pues los grupos tienden a fluctuar entre uno y otro estado.

## 6. PROCESO DE MADUREZ DE UN GRUPO

Puede hacer dos estilos diferentes de tratar de ayudar para la madurez de un grupo. Los cuadros siguientes describen los dos estilos y el tipo de efecto que tendrá en el grupo.

### 6.1. ESTILO PERSUASIVO

<b>EL GRUPO ESTA INQUIETO POR:</b>	<b>ELLOS VEN QUE USTEDES VIENEN CON:</b>	<b>ELLOS REACCIONAN CON:</b>
ACEPTACIÓN (Permanencia)	Desconfianza o miedo	Sospecha Coraza
INFORMACIÓN (Toma de decisiones)	Estrategia o pose	Distorsión
OBJETIVOS (Productividad)	Manipulación o persuasión	Apatía-fuga Cinismo
CONTROL (Organización)	Control	Dependencia Hostilidad

## 6.2. ESTILO LIDERAZGO GERENCIAL

EL GRUPO ESTA INQUIETO POR:	ELLOS VEN QUE USTEDES VIENEN CON:	ELLOS REACCIONAN CON:
ACEPTACIÓN (Permanencia)	Confianza	Confianza Abiertos a explorar
INFORMACIÓN (Toma de decisiones)	Apertura Espontaneidad	Toman riesgos Retroalimentación Consenso
OBJETIVOS (Productividad)	Reflexivos Proactivos	Creativos Proactivos
CONTROL (Organización)	Permisivos Interdependientes	Participación

## 7. MANEJO DE CONFLICTO Y CRISIS

Las cosas que necesitan ser cambiadas están debajo de la superficie y de pronto afloran por otro lado.

Otra razón por la que sucede esto es que no se produjo una verdadera ruptura de un patrón de conducta, de un estereotipo.

A menudo toda la información necesaria para resolver el problema está a mano. Pero esa información valiosa o punto de vista clave a veces no es reconocido por la persona que lo tiene, mucho menos por el grupo. Puede a veces estar a mano en la forma que se lo necesita o en el momento adecuado para ser utilizado.

### 7.1. CONDICIONES PARA LA RUPTURA DE ESTEREOTIPOS

Para lograr la ruptura de estereotipo el grupo o la persona debe estar en un contexto apropiado para poder encarar las cosas que corresponde en el tiempo debido (proceso). Hay prerequisites para crear el contexto adecuado:

1. ACUERDO. Un número significativo de personas deben estar se acuerdo en el objetivo último de ese grupo. Además, es necesario que todos perciban la oportunidad como importante y crucial.

2. **CONFIANZA.** Cada uno en el grupo debe creer que los demás cumplirán con lo que dicen. Todos deben ser responsables de creer y mantener la confianza mutua.

3. **RESPONSABILIDAD.** Cada uno debe sentirse de contribuir en 100% a la solución. Nadie debe esperar que sean los otros los que cambien, sino que cada uno debe creer que su contribución es imprescindible, única e invaluable.

4. **COMPROMISO.** El individuo o el grupo deben comprometerse a seguir hasta el final en la ruptura de estereotipo sin importar lo que sucede. El compromiso con la ruptura ayudará a sobreponerse a todo obstáculo.

## 7.2. CREACIÓN DEL CONTEXTO APROPIADO

Para crear el contexto apropiado cada miembro debe:

Ser sincero al menos consigo mismo.

Estar dispuesto a descartar lo que no sirve.

Tener en cuenta en todo momento el objetivo último y la situación de mejora que se buscó.

- Participar en las sesiones con la creencia de que sirven para profundizar el problema. Ayudar a que los comentarios cínicos o de resistencia sean transformados a través del intercambio.

## 7.3. PROCESO DE RUPTURA DE ESTEREOTIPOS

Hay seis aspectos claves que deben ser atendidos:

1. **SITUACIÓN.** Se debe identificar la situación pues ayudará a obtener el compromiso para cambiarla. Preguntarse: ¿Qué queremos cambiar? ¿Quiénes deben estar enterados o deben ser involucrados o tendría que participar en la resolución, como los involucramos? ¿De dónde viene el impulso por el cambio, quién se siente responsable por la situación? etc.

2. POSIBILIDADES. Los grupos que se concretan en el problema más que en la solución deseada y aspirada tienen menos logros. Preguntarse: ¿Cómo sería la situación si logramos lo que queremos (ejemplos concretos)? ¿Cómo los involucramos? etc.

3. OBSTÁCULOS. Un análisis minucioso de los obstáculos es necesario, la gente que se resiste al cambio también tiene que ser identificada. Preguntarse; ¿Por qué problema sigue existiendo? ¿Cuál es el campo de fuerzas para la solución?

4. PRIORIDADES. Hay que identificar los aspectos más importantes de la situación. A veces emerge o es percibido por la mayoría. Preguntarse: ¿Cuál de los obstáculos es más fuerte y posible de neutralizar? ¿Qué debería suceder que está inhibido por este obstáculo, qué podría hacer el grupo acerca de esto.

5. ACCIÓN. Cada alternativa debe ser probada y las minorías deben ser atendidas. Se debe decidir de inmediato con el apoyo total. Preguntarse: ¿Qué necesitamos que hagan los demás? ¿En qué consiste nuestro plan de acción, quién hará qué y para cuándo?

6. CAMBIO. Este paso cierra el ciclo y da confianza en que todo se llevó a cabo. Preguntarse: ¿Qué cosa suceden ahora como muestra de que hay un cambio, -Quién será responsable de que esto se haga hasta el final? ¿Cómo haremos explícito este cambio?

## 8. COMUNICACIÓN HUMANA

Comunicación y conducta son sinónimas. Agregamos a la conducta el contexto en que la comunicación tiene lugar y nos interesa el efecto de la comunicación en el receptor y el efecto que su reacción tiene el emisor. Es decir, la relación entre E-R por medio de la comunicación.

### PROPIEDADES SIMPLES DE LA COMUNICACIÓN

Imposibilidad de no comunicar

MENSAJE

Es una unidad comunicacional

**INTERACCIÓN**→ es comunicación

Si la conducta es comunicación, por mucho que uno lo intente no puede dejar de comunicar. Tampoco podemos decir que la comunicación sólo tiene lugar cuando es intencional, consciente o eficaz —es decir cuando se logra un entendimiento mutuo—.

### **8.1. INTERACCIÓN SIMÉTRICA Y COMPLEMENTARIA**

Las interacciones entre dos personas pueden sufrir alteraciones de tanto en tanto sin que haya ninguna influencia procedente del exterior. La relación entre las personas manifiesta una tendencia hacia el cambio progresivo.

Hay dos tipos de cambio progresivos. En el primer tipo de participantes tienden a igualar especialmente la conducta recíproca, su interacción se considera simétrica. En el segundo tipo la conducta de uno complementa la del otro y recibe el nombre de complementaria.

La relación simétrica uno tiende a igualar la conducta del otro. Sea debilidad o fuerza, bondad o maldad se desarrolla una situación competitiva donde la debilidad da lugar a más debilidad en el otro.

### **8.2. NIVEL DE CONTENIDO Y RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

Una comunicación transmite información y define la relación entre las partes. Es decir: define el modo en que el emisor concibe su relación con el receptor.

Posteriormente, una vez contextualizados estos conceptos desde la Gerencia General y la Gerencia Regional quienes evaluarán y surgirán dudas sobre los mismos. No se ha pensado en una comprensión efectiva total, sino el crear cuestionantes. Por lo tanto las correcciones o cambios a través de la retroalimentación serán bien recibidas (como primera lectura al contexto).

Para manejar estos conceptos se hace necesario un compromiso institucional desde la Gerencia General-Regional hacia los centros focales con una nueva visión de lo que representan las capacitadoras en la organización. Antes de emitir juicios de valor, es fundamental buscar el reconocimiento de estas capacitadoras que son el motor principal que ejecuta los programas de la Institución.

# BIBLIOGRAFÍA

"Si te preparas en todos aspectos lo mejor que puedas, con todos los medios que estén a tu alcance, podrás aprovechar cualquier oportunidad que se te presente para adquirir más experiencia. Sin preparación no podrás lograrlo."

Eleanor Roosevelt

## **BIBLIOGRAFÍA**

BUENO CAMPOS, E. (1995). **Dirección Estratégica de la EMPRESA: Metodología, técnicas y casos.** Madrid: Pirámide.

CARO, Débora (1995). **Evaluación de Impacto de los Programas de PRO MUJER.** La Paz.

CHIAVENATO, Idalberto (1989) **Introducción a la Teoría General de la Administración.** México: Mc Graw-Hill.

CLAURE MARTÍNEZ, Patricia. (2000) **Evaluación de Impacto del Programa Integrado de Capacitación y Crédito de PRO MUJER.** La Paz: Boletín.

DE LA QUINTANA, Claudia (1996). **Acceso a la Salud Reproductiva.** La Paz: Family Health Internacional.

DESA (1997) **Revista La Mujer 2000.** América Latina.

GÓMEZ GRAS, José María. (1998) **Estrategia para la Competitividad de la PYME.** Madrid: Mc. Graw-Hill.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. **Metodología de Investigación.** México: Mc Graw-Hill.

HELLRIEGEL, Don y SLOCUM John W. Jr.(1998) **Administración.** México: International Thomson.

HOFFMAN, Renata (1999) **Mujer y Mercado de Trabajo.** La Paz.

JARILLO, J.C. (1992). Dirección Estratégica. Madrid: Mc. Graw Hill.

JORDÁN JIMENO, Antonio P. (2001). Análisis de Requerimientos: Un enfoque de diagnóstico Organizacional. La Paz: UMSA.

LAMAS, Martha (1998). Mujer al Timón: fortaleciendo las habilidades de las ONG's en América Latina. México: CFEA.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, VOYER, John. (1998). El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos Casos. México: Prentice-Hall.

ORIHUELA, Juan Carlos (1994). El Avance de las Mujeres en Bolivia: 4ta conferencia mundial de la mujer. Subsecretaria de Género. La Paz: Huellas.

OTERO, María(1999) Boletín: Mujer — Empresa. La Paz.

PERLMAN, Amold (1987). Psicología Social. México: Iberoamericana.

PRO MUJER (1997) Boletín de Logros y Metas. La Paz

PRO MUJER (1998) Manuales de Procedimientos del Programa. La Paz.

ROBBINS, Stephen P. (1999) Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y aplicaciones. México: Prentice- Hall.

RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro (1995). Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Manual Moderno S.A.

RODRIGUEZ PORRAS, José María (1990). El Factor Humano en la Empresa. Madrid: Deustos S.A.

ROM HARE, LAMB, Roger (1988). Diccionario de Psicología Social y de la Personalidad. México: Paidós.

SERRUDO, ORMACHEA, Maruja (1996). Módulo de Investigación. La Paz: Instituto Internacional de Integración.

SHEIR, Edgar H. (1992). Psicología de las Organizaciones. México: Prentice Hall.

SCHREINER, Olivia (1982). La Mujer y el Trabajo. Barcelona: Montaner y Simon.

SITTERLY, Connie (1994). La Mujer Ejecutiva: Como desarrollar las habilidades esenciales para el éxito. México: Iberoamericana S.A.

WALL, Stephen J. (1997) Estrategias Innovadoras. México: Prentice Hall

WANDELEY, Fernanda (1996). Discriminación Ocupacional y de Ingresos por Género. La Paz: Subsecretaría de Asuntos de Género.

# ANEXO

"El mejor líder es aquel que tiene el criterio suficiente para escoger hombres buenos que lleven a cabo lo que él quiere realizar."

Theodore Roosevelt

ANEXO No. 1  
 CUESTIONARIO  
 ESTILO DE LIDERAZGO

Cargo: ..... Profesión:  
 Edad: ..... Antigüedad en el cargo: .....

Las siguientes preguntas son parte de una investigación y constituyen un análisis de un estilo de liderazgo. No deje ninguna pregunta sin responder.

Léala atentamente, piense en su conducta habitual cuando desempeña el papel de líder. Céntrese en la pregunta clave, encierre en un círculo la letra o signo que corresponda a su elección. Encierre solo una opción por pregunta.

S = siempre      Se.= seguido      ?= a veces      R = raramente      N = nunca

- |   |    |    |                                     |                                     |   |
|---|----|----|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| 1.- Me tomo el tiempo necesario para explicar como se debe realizar una labor ( <u>planificar</u> ).        | S  | Se | R                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | N |
| 2.- Explico a los miembros la parte que les corresponde desempeñar en el equipo                             | S  | Se | R                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | N |
| 3 - Establezco claramente las reglas y procedimientos que los demás deban seguir estrictamente. S           | Se | R  | <input checked="" type="checkbox"/> | N                                   |   |
| <u>(misión, visión, objetivos y resultados).</u>  |    |    |                                     |                                     |   |
| 4.- Organizo mis actividades de trabajo de equipo.  | S  | Se | R                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | N |
| 5.- Les hago saber a los demás qué tan bien hacen su trabajo.   | S  | Se | R                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | N |
| 6.- Les hago saber a los demás lo que espero de ellos.  | S  | Se | R                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | N |
| 7.- Aliento el uso de procedimientos uniformes en la realización de las labores.                            | S  | Se | R                                   |                                     | N |
| 8.- Explico a los demás mis actitudes (inquietudes).  | S  | Se | R                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | N |
| 9 - Asigno a los demás tareas particulares ( <u>delegar funciones</u> )                                     | S  | Se | P.                                  |                                     | N |
| 10.- Confirмо que los miembros del grupo hayan comprendido la parte que les corresponde desempeñar en el. S | Se | R  | <input checked="" type="checkbox"/> | N                                   |   |
| 11.- Programo el trabajo que deseo que hagan los demás (programación ejecutada).                            | S  | Se | R                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | N |
| 12.- Les pido a los demás cumplir reglas y disposiciones estándar (iniciativa individual).                  | S  | Se | R                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | N |
| 13.- Vuelvo agradables las labores.   | S  | Se | R                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | N |
| 14.- Abandono mis actividades por ayudar a los demás.   | S  | Se | R                                   | <input checked="" type="checkbox"/> | N |

15.- Respeto las opiniones de los demás.	S	Se		R	N
16.- Me muestro consciente y considerado con los demás.	S	Se	~	R	N
17.- Mantengo un ambiente agradable en el equipo.	S	Se		R	N
18.- Hago poco por volver agradable la pertenencia a mi equipo.	S	Se	~	R	N
19.- Trato a los demás como iguales.	S	Se	2	R	N
20.- Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en que les afectarán.	S	Se	?	R	N
21.- Me intereso en el bienestar personal de los demás.	S	Se		R	N
22.- Me muestro accesible y amigable con los demás.	S	Se		R	N

ANEXO No. 2  
 CUESTIONARIO

ESCALA DE EVALUACIÓN DE LA GERENCIA/LIDERAZGO

Cargo: ..... Profesión: .....

Edad: ..... Antigüedad en el cargo: .....

Las siguientes frases son parte de una investigación y constituyen un análisis sobre la evaluación de la gerencia/liderazgo.

Este estudio describe veinte (20) prácticas que comúnmente lleva a cabo gerentes excelentes, y veinte (20) que ejercen líderes importantes. Lea con atención todas las frases y después, como gerente o líder, decida la prioridad que asignaría a cada práctica o característica. Indique su decisión encerrando en un círculo el número apropiado.

PRIORIDAD

	Más Alto	Alto	Importante	Regular	Bajo
1. Es fuerte cuando es necesario.	5	4	3	2	1
2. Habla bien a los grupos.	5	4	3	2	1
3. Establece una línea de disciplina clara y consistente.	5	4	3	2	1
4. Atrae la atención de los demás hacia el mensaje que está dando.	5	4	3	2	1
5. Crea un ambiente que propicia un sentimiento de unión.	5	4	3	2	1
6. Transmite una sensación de "estar cargo".	5	4	3	2	1
7. Tiene todo el apoyo de quienes trabajan para él /ella.	5	4	3	2	1
8. Transforma a los empleados en sus seguidores.	5	4	3	2	1
9. Se esfuerza en gana permitiendo a sus empleados también ganar.	5	4	3	2	1
10. Atrae a los demás para unirse a su grupo.	5	4	3	2	1
11. Ofrece premios importantes a su personal.	5	4	3	2	1
12. Utiliza fuentes de poder de manera sensata y constante.	5	4	3	2	1
13. Muestra compasión.	5	4	3	2	1
14. Tiene una fuerte trayectoria de tomar decisiones sólidas y eficaces.	5	4	3	2	1

15. Sabe escuchar.	5	4	3	2	1
16. Planea y "prepara" avisos informativos.	5	4	3	2	1
17. Expresa las ideas con claridad.	5	4	3	2	1
18. corre riesgos con prudencia.	5	4	3	2	1
19. Mantiene bien informados a sus empleados.	5	4	3	2	1
<u>20 Sabe motivar a los demás.</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
21. tiene un alto sentido ético.	5	4	3	2	1
22 Genera un sentimiento de orgullo entre sus seguidores.	5	4	3	2	1
23. Delega eficientemente.	5	4	3	2	1
24. Ajusta los objetivos de trabajo a corto plazo a la meta final.	5	4	3	2	1
25 comparte con su equipo las victorias, grandes y pequeñas.	5	4	3	2	1
26. Involucra a los demás en su fuerza positiva.	5	4	3	2	1
27. Hace que el trabajo se disfrute.	5	4	3	2	1
28. Crea un ritmo de trabajo activo.	5	4	3	2	1
29. Mantiene una actitud positiva.	5	4	3	2	1
30. Posee mucha energía; no se limita a trabajar desde su escritorio.	5	4	3	2	1
31. Reconoce los errores.	5	4	3	2	1
32 es un buen negociador y sabe cuándo comprometerse.	5	4	3	2	1
33. Sigue pasos lógicos al tomar decisiones.	5	4	3	2	1
<u>34 Si renunciara, los demás lo seguirían.</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
35. Consulta con otros al tomar decisiones.	5	4	3	2	1
36. Logra el compromiso con su causa.	5	4	3	2	1
37. Utiliza con sensatez su papel de gerente.	5	4	3	2	1
<u>38. Es fiel a sus principios o con los de la organización.</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
39. Los empleados lo respetan cuando emplea su autoridad.	5	4	3	2	1
40. Transmite una imagen de poder.	5	4	3	2	1



7. En esta organización, todas las decisiones deben ser revisadas y aprobadas por administradores de alto nivel.
8. Lo más importante en esta organización es la adaptación eficaz a los constantes cambios en el entorno.
9. Por lo general, los puestos de esta organización están divididos en tareas menores sumamente especializados.
10. Las actividades estándar de esta organización se rigen siempre por procedimientos claramente detallados en los que se define la secuencia de las acciones que todos debe seguir.

Gracias por su colaboración...

