

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TECHO DE CRISTAL EN EL LIDERAZGO DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO FEMENINO EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE  
LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS.**

**Trabajo dirigido presentado para la obtención del grado licenciatura en  
Administración y Gerencia Financiera.**

**Por:**

Claudia Alejandra Espejo Mamani

Luis Ángel Quiñones Ticona

**Tutor Académico:**

M.S.c. Vierka Viviana Pérez Sánchez

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Agradecer a Dios por permitirme llegar a este punto de mi carrera profesional, a mi madre por ser mi apoyo incondicional, y a mi hijo por ser una luz en mi camino, a todos ellos muchas gracias.

**Claudia Alejandra Espejo Mamani**

La presente investigación es dedicada a mi madre, por su esfuerzo y apoyo incondicional, por ser mi guía, mi mayor ejemplo de superación y perseverancia. A mí amada y querida hija por ser mi motivo para superarme a diario y brindarle un mejor futuro, finalmente a mis hermanos porque conforman un pilar fundamental en mi vida.

A toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

**Luis Ángel Quiñones Ticona**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos profundamente a Dios por otorgarnos el regalo de la vida y salud para seguir adelante, por brindarnos el don de la perseverancia para alcanzar nuestras metas.

A la Universidad Mayor de San Andrés Carrera de Administración de Empresas que nos abrió sus puertas para formarnos académicamente, ser mejores personas y profesionales.

Al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas I.I.C.C.A., por fomentar en los estudiantes el interés de por investigación y brindarnos un espacio para la elaboración del presente trabajo.

### **A los tutores:**

**Msc. Guadalupe Virginia Riera Claire** (Tutor Institucional), por permitirnos ser parte del instituto de investigación.

**Dra. Vierka Viviana Pérez Sánchez** (Tutor académico), por su asesoramiento en el proceso del trabajo dirigido.

## ÍNDICE

CAPITULO 1 .....	1
ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.3. Objetivos de la Investigación .....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos .....	7
1.4. Resultados Esperados .....	8
1.5. Alcances de la Intervención.....	8
1.5.1. Alcance Geográfico: .....	8
1.5.2 Alcance Institucional: .....	8
1.5.3 Alcance Temático: .....	8
1.5.4 Alcance Temporal.....	9
CAPITULO II .....	9
REFERENCIAS TEÓRICAS, ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....	9
2.1 Referencias Teórico – Conceptuales .....	9
2.1.1 Liderazgo .....	9
2.1.2 Techo de cristal.....	18
2.1.3 Desempeño Laboral .....	23
2.1.4 Liderazgo y Desempeño .....	33
2.1.5 Contexto Referencial .....	33
2.1.6 Unidad encargada de la evaluación del desempeño.....	37
2.1.7 Personal Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés. ....	37
2.2 Trabajos Previos .....	41
2.3 Referencias Organizacionales y legales. ....	43
2.3.1 Artículos relevantes de la Constitución Política del Estado para protección y garantía de los derechos de las mujeres: .....	43
2.3.2 Tipos de violencia en Bolivia que se reconoce a través de la ley 348. 46	
CAPITULO III.....	48
METODOLOGIA DE LA INTERVENCIÓN.....	48
3.1 Tipo de Intervención .....	49

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

3.2 Universo o Población de Estudio .....	49
3.3 Determinación del tamaño y diseño de la muestra.....	52
3.4 Selección de métodos y técnicas de la investigación .....	54
3.4.1 Método.....	55
3.5 Instrumento de relevación de información.....	55
3.5.1 Encuestas .....	55
3.5.2 Entrevista a expertos.....	56
3.6 Procesamiento de datos .....	56
CAPITULO IV.....	57
4.1 Información Sistematizada .....	57
CAPITULO V .....	69
5.1 Introducción.....	69
5.2 Antecedentes de la propuesta .....	70
5.3 Justificación.....	70
5.4 Objetivos .....	70
5.4.1 Objetivo general.....	70
5.4.2 Objetivos específicos .....	70
5.5 Alcances .....	71
5.5.1 Alcance Geográfico: .....	71
5.5.2 Alcance Institucional: .....	71
5.5.3 Alcance Temático: .....	71
5.6 Beneficiarios.....	71
5.6.1 Beneficiarios directos: .....	71
5.7 Desarrollo de la propuesta.....	71
5.7.1 Metodología.....	71
CAPITULO VI.....	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
ANEXOS .....	91

**INDICE DE ILUSTRACIONES**

<b>Ilustración 1 Estilos, Teorías, Factores del liderazgo. ....</b>	<b>10</b>
<b>Ilustración 2 Estilos de liderazgo y sus características.....</b>	<b>12</b>

<b>Ilustración 3 Teorías del liderazgo</b> .....	13
<b>Ilustración 4 Teorías emergentes</b> .....	15
<b>Ilustración 5 Características de la teoría de los Atributos</b> .....	16
<b>Ilustración 6 Características de los líderes transaccionales y transformacionales.</b> .....	17
<b>Ilustración 7 Factores del liderazgo directivo</b> .....	18
<b>Ilustración 8 Barreras para que las académicas accedan a cargos directivos.</b> .....	20
<b>Ilustración 9 Métodos de Evaluación de desempeño</b> .....	24
<b>Ilustración 10 Método de Evaluación de escala gráfica</b> .....	25
<b>Ilustración 11 Formulario de Evaluación de desempeño UMSA.</b> .....	26
<b>Ilustración 12 Método, selección forzada</b> .....	28
<b>Ilustración 13 Método, Incidentes críticos</b> .....	29
<b>Ilustración 14 Etapas de Evaluación 360°</b> .....	30
<b>Ilustración 15 Método Evaluación 360°</b> .....	31
<b>Ilustración 16 Liderazgo y Desempeño</b> .....	33
<b>Ilustración 17 Organigrama</b> .....	36
<b>Ilustración 18 Proceso de evaluación de desempeño</b> .....	37
<b>Ilustración 19 Total de Administrativos encuestados</b> .....	57
<b>Ilustración 20 Barreras que limitan a las administrativas ascender a cargos jerárquicos</b> .....	63
<b>Ilustración 21 Barreras que limitan a las administrativas ascender a cargos jerárquicos</b> .....	64
<b>Ilustración 22 Objetivo N°1</b> .....	74
<b>Ilustración 23 Objetivo N°2</b> .....	76
<b>Ilustración 24 Objetivo N°3</b> .....	77

## **INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1. Brecha de Ingresos entre Hombres y Mujeres según su grupo Ocupacional.</b> .....	2
--	---

<b>Tabla 2 : Nivel de educación entre Hombres y Mujeres 1999-2014</b> .....	3
<b>Tabla 3 Preguntas Fundamentales en la evaluación del desempeño.</b> .....	23
<b>Tabla 4 Definición de Niveles</b> .....	38
<b>Tabla 5 Composición de Cargos por niveles</b> .....	38
<b>Tabla 6 Personal Administrativo de la UMSA.</b> .....	50
<b>Tabla 7 Cantidad Personal Administrativo</b> .....	51
<b>Tabla 8 Población Encuestada</b> .....	52
<b>Tabla 9 Existencia de la discriminación hacia la mujer</b> .....	58
<b>Tabla 10 Análisis de cargos</b> .....	58
<b>Tabla 11 Presencia de limitantes normativos que influye en el ascenso profesional</b> .....	59
<b>Tabla 12 Presencia de discriminación a la mujer que se encamina a cargos jerárquicos</b> .....	60
<b>Tabla 13 Barreras que influyen en alcanzar cargos superiores</b> .....	61
<b>Tabla 14 Grado de Formación académica</b> .....	61
<b>Tabla 15 Años de antigüedad - Primer cargo - Cargo Actual</b> .....	62
<b>Tabla 16 Barreras que limitan a las administrativas ascender a cargos jerárquicos.</b> .....	63
<b>Tabla 17 Influencia de la política interna</b> .....	65
<b>Tabla 18 Cargos a los que no es permitido ascender</b> .....	65
<b>Tabla 19 Dependientes a su cargo</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>Tabla 20 Relación Edad - Numero de dependientes</b> .....	66
<b>Tabla 21 Considera que la mujer es la única encargada del cuidado del hogar</b> .....	68
<b>Tabla 22 Considera que el hombre es el único encargado de generar ingresos económicos</b> .....	68
<b>Tabla 23 Actividades - Objetivo N°1</b> .....	74
<b>Tabla 24 Actividades - Objetivo N°2</b> .....	76
<b>Tabla 25 Actividades - Objetivos N°3</b> .....	79
<b>Tabla 26 Tabla de Actividades y Recursos</b> .....	80
<b>Tabla 27 Detalle de Costos</b> .....	84

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

<b>Tabla 28 Plan de monitoreo y evaluación .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 29 Preguntas de la Entrevista Semi - Estructurada.....</b>	<b>94</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo tiene el propósito de determinar la situación actual del personal administrativo femenino de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés, tiene como finalidad describir las circunstancias que le han impedido a la mujer alcanzar puestos de alta responsabilidad para postularse a cargos jerárquicos.

El núcleo de la investigación gira entorno a las barreras del liderazgo femenino y como estas pueden ser superadas a través del reconocimiento de las diferencias entre géneros.

Esta investigación se realizó a partir de una revisión documental, encuestas, entrevistas y censo que dé cuenta de la situación actual de la mujer en el ámbito laboral y así estudiar las circunstancias que le han impedido ocupar altos cargos dentro la Institución.

Para este objetivo se utilizó un enfoque de investigación cuali-cuantitativo, el cual a través de dos instrumentos debidamente validados nos permitieron analizar los motivos de la poca participación de mujeres en puestos de alta responsabilidad, revisar el reglamento de la Facultad de Ingeniería, explicar los factores individuales, factores organizacionales, factores culturales y así construir una propuesta para mejorar las aptitudes personales y sociales que facilitan el logro de metas, mejorar la relación con los demás, ayudar a la formación de nuevos líderes, reconocer al personal destacado, generar desafíos del personal directivo para incentivar de manera integral la igualdad de género, dar a conocer la normativa universitaria exponiendo todos los derechos que tiene cada administrativo y conocer las necesidades que son requeridas por el personal administrativo dentro la Facultad de Ingeniería.

## CAPITULO 1

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. Antecedentes

En los últimos tiempos, la incorporación de las mujeres al mundo laboral ha tenido un crecimiento significativo y acelerado, pero su progreso en una escala orgánica ha mostrado ser más lento. “Un ejemplo de ello es que de las 500 empresas más grandes del mundo, solo el 1% son presididas por mujeres”. (Torres, Ortiz, & Restrepo, La mujer y el liderazgo empresarial, 2012).

Lo antepuesto tiene dependencia con los sueldos, en Estados Unidos los ejecutivos mejor pagados son varones y las mujeres alcanzan un 6%, el 2% llegan a ser presidentes ejecutivas. En algunos países de la Unión Europea la situación se encuentra en progreso, pero el escenario es similar; los altos cargos gerenciales son ocupados por mujeres en un 11% y llegan a presidir las empresas solo un 4%. (Eagly & Carli, 2007)

Es importante notar que la participación de las mujeres en las juntas de accionistas de las empresas es también significativamente menor; de acuerdo con los datos, en el año 2007 en Estados Unidos estas juntas contaban con un 14,8% de mujeres, porcentaje similar en Canadá (13,7%) y más alto que en Francia y España, países en los que la participación femenina no supera un 8%. (Henrekson & Stenkula, 2009).

“En América Latina, la representación femenina en los cargos gerenciales se estima entre el 25% y el 35%, porcentajes que no se registraban hace diez años.” (Mundial, 2020).

Dado a conocer estos datos, es indudable el importante posicionamiento laboral que han alcanzado las mujeres actualmente, este avance ha sido fruto del esfuerzo de las mujeres por la igualdad de oportunidades, lograr un trato equitativo permitió el avance hacia la construcción de nuevas formas de pensamiento en nuestra cultura.

En el ámbito laboral, los escenarios de inequidad se muestran en menores ingresos para la mujer y menos oportunidades para ascender en la jerarquía organizacional, a pesar de su nivel de formación profesional.

Según la encuesta de hogares en el año 2016 realizado por el Instituto Nacional de Estadística, el 14,8 % de las mujeres son jefas de hogar. La concentración de la brecha de ingresos entre Gerentes y Administrativos alcanza el 1,35%, profesionales alcanza 1,23 %, Otros profesionales 1,08%, Empleados el 1,34%, Otros empleados 0,99%, Obreros especializados 1,68% y Otros Obreros 1,24%. (Estadística, Instituto Nacional de Estadística, 2017).

**Tabla 1. Brecha de Ingresos entre Hombres y Mujeres según su grupo Ocupacional.**

GRUPO OCUPACIONAL	SALARIO			REMUNERACIÓN		
	Hombre	Mujer	Brecha de Ingresos	Hombre	Mujer	Brecha de Ingresos
<b>GENERAL</b>	<b>4.753</b>	<b>4.303</b>	<b>1,10</b>	<b>6.913</b>	<b>5.614</b>	<b>1,23</b>
Gerentes y administradores	17.710	13.072	1,35	21.535	16.189	1,33
Profesionales	6.479	5.279	1,23	8.251	6.608	1,25
Otros profesionales	7.869	7.301	1,08	9.765	8.816	1,11
Empleados	3.885	2.901	1,34	5.973	3.928	1,52
Otros empleados	3.969	3.996	0,99	5.891	5.241	1,12
Obreros especializados	3437	2044	1,68	6.241	3.857	1,62
Otros obreros	2880	2317	1,24	4810	4189	1,15

**Fuente: INE.**

La brecha salarial en razón del sexo sucede en casi todas las naciones del mundo, en donde los hombres generan mejores ingresos económicos y las mujeres con un cargo similar y mismo desarrollo profesional no cuentan con las mismas oportunidades, el promedio mundial de la diferencia salarial entre hombres y mujeres está en el 66% con algunas variaciones dependiendo del nivel educativo alcanzado. (Bárcena & Montaña, 2010). Dado a conocer estos resultados no hubo un aumento equivalente en los ingresos, ni en la misma posibilidad de acceder a los mismos cargos.

Luego de conocer estos datos históricos y sociales es evidente como se definen los roles asociados a cada género, los cuales pueden limitar el liderazgo de las mujeres.



<b>6.370.071</b>	<b>3.078.856</b>	<b>3.291.215</b>
<b>8,15</b>	3,60	12,41
<b>23,25</b>	22,94	23,54
<b>42,20</b>	46,02	38,64
<b>25,84</b>	<b>26,95</b>	<b>24,80</b>
<b>0,56</b>	0,50	0,61
<b>4.452.875</b>	<b>2.125.384</b>	<b>2.327.491</b>
<b>3,59</b>	1,34	5,64
<b>16,60</b>	14,60	18,43
<b>44,42</b>	47,11	41,96
<b>34,81</b>	36,48	33,28
<b>0,58</b>	0,47	0,69
<b>1.917.196</b>	<b>953.472</b>	<b>963.724</b>
<b>18,75</b>	8,63	28,77
<b>38,69</b>	41,53	35,87
<b>37,06</b>	43,57	30,61
<b>5,01</b>	5,70	4,33
<b>0,50</b>	0,57	0,42

**Fuente: INE 2011-2019**

Es conocido que el medio social boliviano está impregnado de estereotipos genéricos, los cuales postulan una “ineficacia e ineptitud” por parte de las mujeres en relación a los puestos de decisión, especialmente si se trata de instituciones. A pesar que los reglamentos que rigen en la UMSA no hacen diferencia alguna en relación al género que atañe a la persona, la cultura organizacional si parte de cierta discriminación. (Kalteis, 2004)

Mediante una entrevista semiestructurada realizada a la Lic. María Alegría Soruco, la cual fue Secretaria Ejecutiva del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Mayor de San Andrés pudimos evidenciar que en la Universidad existe cierto menosprecio hacia las mujeres que postulan a cargos jerárquicos, donde indica que fue muy difícil ejercer el cargo de primera ejecutiva a pesar que en la normas no mostraban ninguna diferencia en relación al género, la lucha fue interna, con el mismo sindicato que mostro su apoyo inicialmente y con la Federación de trabajadores, que intentaron imponer lineamientos aun cuando ella

fue la primera ejecutiva. Donde enfrento críticas y trabas internas para poder desempeñar sus funciones. (Soruco, 2019)

La estructura orgánica institucional de la Universidad está compuesta por el Congreso Interno Institucional, Asamblea Docente Estudiantil, Honorable Concejo Universitario, Comité Ejecutivo, Rectorado, Consejo Académico Universitario, Vicerrectorado, Secretaria General, Secretaria Académica y la Dirección Administrativa Financiera como las más importantes. Ellos son los responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar, según corresponda, todas las actividades académicas, administrativas y financieras; pero todo ello, no puede ser realizado exitosamente sin el apoyo del personal administrativo que se encarga del funcionamiento y mantenimiento de las facultades.

Ahora bien en este sentido se podría afirmar que aproximadamente un 40% del personal que ocupa cargos jerárquicos son las mujeres, las mismas que tienen que regir su accionar a las políticas internas que se encuentran ya establecidas en la institución.

El reglamento del escalafón administrativo permite el ascenso de las personas que en el trabajan, los mismo no hacen diferencias a partir del género de la persona. Sin embargo, y para casos en los cuales se podrían presentar problemas laborales, cuenta con un sindicato ante el cual presentan diversas quejas, el mismo, se encarga de investigar el problema y darle solución adecuada.

En el 2001 el sindicato estuvo conformado mayoritariamente por mujeres, las mismas que cumplieron una función importante por los beneficios que consiguieron para los trabajadores.

Si bien a partir de ello no se puede llegar a la conclusión que las mujeres son mejores en este tipo de cargos, es un buen indicador de como cumplen sus funciones.

El sindicato es el que representa al personal administrativo en las labores que cumple. Cuando una persona tiene alguna queja el sindicato la recibe de forma escrita y asignara un responsable que realice la investigación correspondiente.

No existen preferencias de orden genérico en el momento de dilucidar un problema. Las políticas que regulan el ascenso del personal se encuentran dentro del escalafón administrativo, las cuales son estrictas y no permiten el favoritismo, aunque como en la mayoría de las instituciones de nuestro país. Así también se puede observar casos de personas de que han ingresado al estamento administrativo gracias a recomendaciones.

Los ascensos están en función del tiempo que haya trabajado, además de poseer los prerrequisitos, cabe notar que en la mayoría de los casos se cumplen las normas estipuladas.

Ahora si bien las mujeres no quedan relegadas, puesto en la medida en que demuestran un buen desempeño de sus labores pueden acceder a cargos de mayor jerarquía. (Kalteis, 2004)

Por todo ello, si bien en la normativa muestra la igualdad para todos los administrativos, es necesario identificar la existencia del techo de cristal dentro de la Institución, el cual indica que son barreras invisibles que impiden el acceso de las mujeres a los cargos directivos de las organizaciones laborales, el cual puede tener limitaciones individuales, estructurales y culturales.

Mediante la entrevista semiestructurada realizada al inicio de la investigación, podemos evidenciar que hay una información desagregada por sexo pese a la importancia que se le asigna dentro del discurso de la equidad dentro de la universidad, expresando cierta falta de interés de las autoridades universitarias por fomentar y mejorar las condiciones de equidad.

Es cierto que el objetivo de toda mujer es integrar la vida laboral con la vida familiar, pero en este contexto vemos la necesidad de realizar las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los avances en cuanto a políticas para prevalecer los derechos de una trabajadora dentro la Universidad Mayor de San Andrés?

¿Las trabajadoras administrativas poseen el perfil necesario para asumir cargos en la alta dirección universitaria?

¿Existen barreras para las administrativas dentro la universidad o es una autolimitación el no postularse a cargos superiores?

Con base a estas referencias nuestra pregunta de investigación es:

**¿Cuáles son las situaciones limitantes en el personal administrativo femenino de la Facultad de Ingeniería de la UMSA, para lograr liderazgo?**

### **1.3.Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Identificar las situaciones limitantes en el liderazgo del personal administrativo en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Revisar el reglamento de la Facultad de Ingeniería con respecto al proceso y acceso en la jerarquización del plantel administrativo femenino de la UMSA.
- Explicar los factores individuales del techo de cristal dentro la Facultad de Ingeniería respecto al proceso y acceso en el liderazgo del plantel administrativo femenino de la UMSA.
- Explicar los factores organizacionales del techo de cristal dentro la Facultad de Ingeniería respecto al proceso y acceso en el liderazgo del plantel administrativo femenino de la UMSA.
- Explicar los factores culturales del techo de cristal dentro la Facultad de Ingeniería respecto al proceso y acceso en el liderazgo del plantel administrativo femenino de la UMSA.
- Plantear una propuesta que beneficie al proceso y acceso en el liderazgo del plantel administrativo femenino desde la perspectiva de equidad de género en el marco de la proyección de superación de techo de cristal en la Facultad de Ingeniería de la UMSA.

#### **1.4.Resultados Esperados**

- Se revisó el reglamento de la Facultad de Ingeniería con respecto al proceso y acceso en la jerarquización del plantel administrativo femenino de la UMSA.
- Se explicaron los factores individuales del techo de cristal dentro la Facultad de Ingeniería respecto al proceso y acceso en el liderazgo del plantel administrativo femenino de la UMSA.
- Se explicaron los factores organizacionales del techo de cristal dentro la Facultad de Ingeniería respecto al proceso y acceso en el liderazgo del plantel administrativo femenino de la UMSA.
- Se explicaron los factores culturales del techo de cristal dentro la Facultad de Ingeniería respecto al proceso y acceso en el liderazgo del plantel administrativo femenino de la UMSA.
- Se planteó una propuesta que beneficie al proceso y acceso en el liderazgo del plantel administrativo femenino desde la perspectiva de equidad de género en el marco de la proyección de superación de techo de cristal en la Facultad de Ingeniería de la UMSA.

#### **1.5.Alcances de la Intervención.**

Para realizar el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta los siguientes alcances:

##### **1.5.1. Alcance Geográfico:**

El trabajo a realizar se efectuará en la Ciudad de La Paz – Bolivia.

##### **1.5.2 Alcance Institucional:**

El trabajo estará comprendido en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés.

##### **1.5.3 Alcance Temático:**

La investigación a realizar se respalda en caracterizar a las mujeres que poseen puestos de niveles superiores y determinar las limitaciones que enfrentan,

considerando los estudios previos realizados que involucran conocer la realidad de la mujer en el campo administrativo universitario.

#### **1.5.4 Alcance Temporal**

Revisión de las gestiones rectorales previas de estos últimos años 2007 -2019.

## **CAPITULO II**

### **REFERENCIAS TEÓRICAS, ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

#### **2.1 Referencias Teórico – Conceptuales**

##### **2.1.1 Liderazgo**

El liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar, y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores.

El liderazgo es un potencial que se realiza de muchas maneras y en situaciones muy diferentes. Está muy relacionado con el cambio y con la transformación a nivel personal o colectivo.

Es opción como también oportunidad, no para un grupo escogido sino para muchas personas más, en su respectivo medio: familiar, educativo, profesional, deportivo, social, científico, político, militar, etc. Por eso más que definir el conviene pensar en el liderazgo como una capacidad que puede desarrollarse a partir de un potencial muy variado en las personas y grupos.

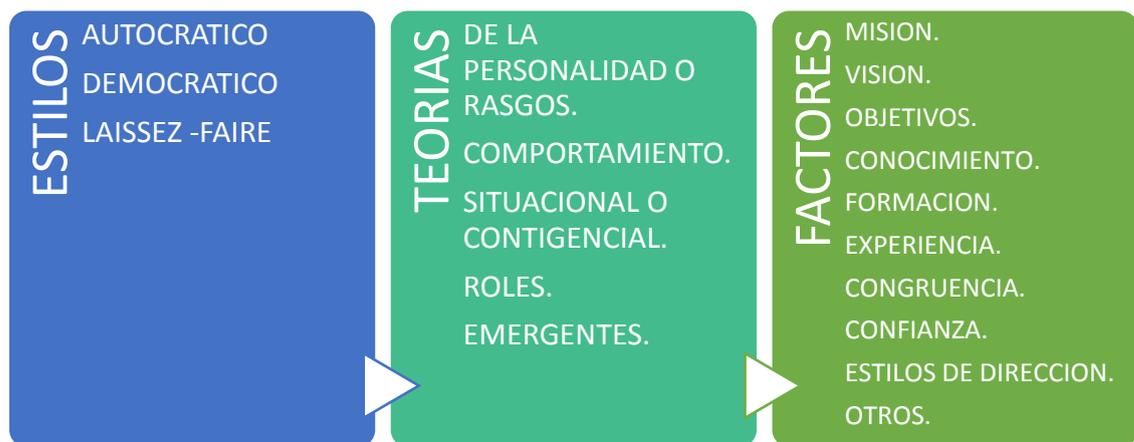
El líder busca lo mejor para su grupo, persuade, impulsa y atrae y propone y motiva, comunica y manda, más con el prestigio personal y su ejemplo que con el poder, la palabra o la influencia dominadora, aunque tenga que valerse de todos ellos. (Yarce, 2010)

El Liderazgo “es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización” (Robbins, 2009, pág. 385).

También se la define como la influencia de una persona a otra o a un grupo de acuerdo a una determinada situación y se aplica a través del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar objetivos específicos. (BONIFAZ, 2012, pág. 10).

En este contexto, se puede definir el liderazgo a efectos de la presente investigación como la capacidad que tiene una persona para influir sobre las demás, utilizando como herramienta la comunicación y orientado hacia las metas y objetivos propuestos. El liderazgo consta de estilos, teorías y factores:

**Ilustración 1 Estilos, Teorías, Factores del liderazgo.**



**Fuente: Elaboración Propia**

### **2.1.1.1 Liderazgo Directivo**

El liderazgo directivo parte de una posición jerárquica institucional, el cual tiene como función principal guiar a todo el personal administrativo hacia los objetivos trazados. En el caso de la investigación se entiende como personal directivo a aquel que está en posiciones jerárquicas como ser: rector, vice rector, decanos, vice decanos, directores de carrera, directores de postgrados e institutos de investigaciones, jefes de unidades desconcentradas de las facultades, director administrativo financiero, jefes de departamentos y jefes de divisiones de la Universidad Mayor de San Andrés los cuales ejercen influencia en el personal a su cargo; en este, caso el personal administrativo.

### 2.1.1.2 Estilos de Liderazgo

Se establece los siguientes estilos:

- **Liderazgo Autocrático.-** El estilo autocrático perfila al líder que no permite la participación de los y las miembros del grupo en las decisiones, ejerciendo comportamientos en formas de dominio, que inducen a respuestas sumisas por parte del grupo. (González & Cubillán, 2012).
- **Liderazgo Democrático.-** Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo. (Munch, 2011, pág. 56).
- **Liderazgo Laissez Faire.-** El estilo laissez-faire caracteriza a los y las líderes que dejan todas las responsabilidades y decisiones al grupo e incluso, aquellas correspondientes al cumplimiento de sus propias funciones. (González & Cubillán, 2012).

En síntesis, el autócrata es el que toma las decisiones e impone su autoridad constantemente a todos sus empleados; el demócrata; toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, incluso para decidirse a hacer algo nuevo y, por último, el liberal o líder de rienda suelta deja actuar a los subordinados como mejor les convenga a ellos, porque les tiene una confianza absoluta y sabe que sin ese factor humano, la empresa no funcionaría exitosamente, cada estilo cuenta con diferentes características.

**Ilustración 2 Estilos de liderazgo y sus características**

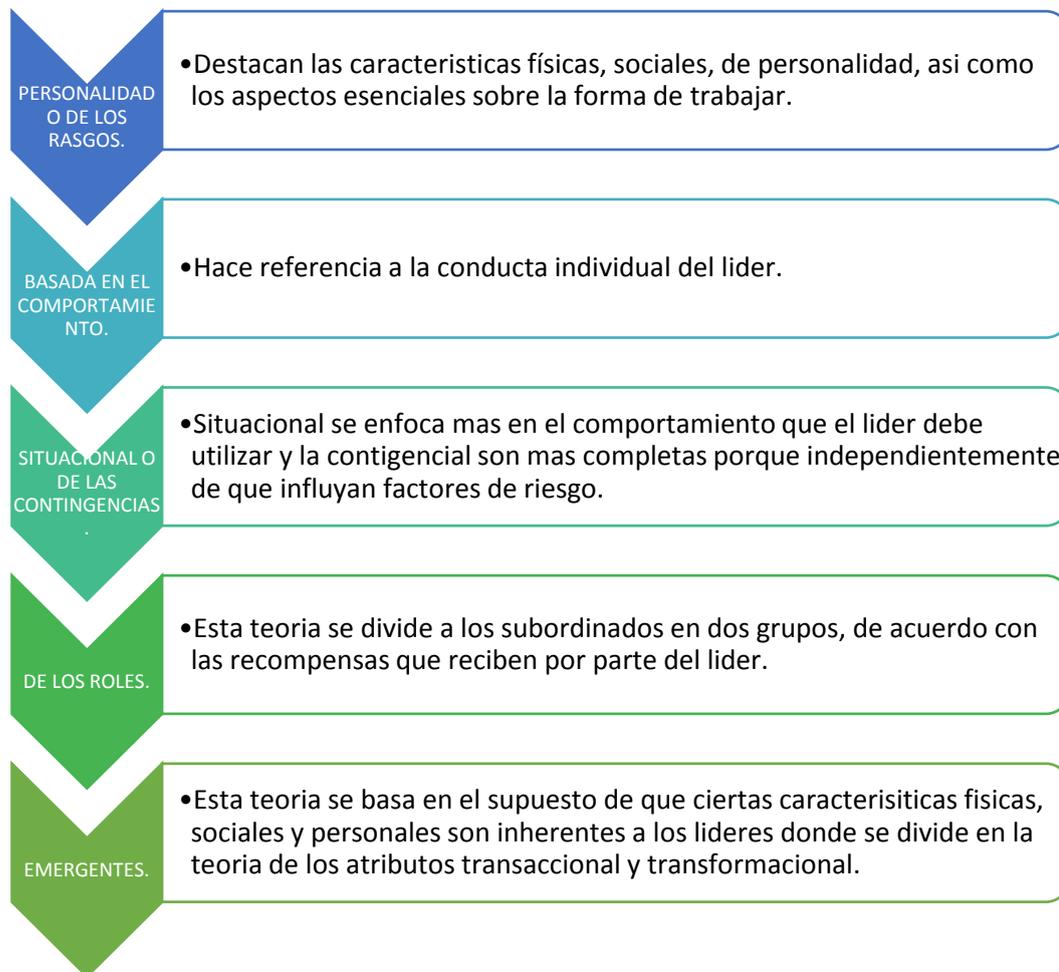


**Fuente: Elaboración Propia**

### **2.1.1.3 Teorías del Liderazgo**

El liderazgo es una función esencial que depende fuertemente de la comunicación y de la motivación, si se la utiliza de manera efectiva permiten a un líder directivo obtener una participación activa y consciente en la consecución de los objetivos. En la siguiente ilustración se puede observar una breve descripción de cada teoría.

### Ilustración 3 Teorías del liderazgo



Fuente: Elaboración Propia

- **Teoría de la Personalidad o de los Rasgos.-** El líder presenta rasgos y características superiores que lo diferencian de sus seguidores. Las investigaciones de las teorías del rasgo planteaban estos dos interrogantes: ¿qué rasgos distinguen a los líderes de las demás personas? ¿Qué alcance tienen estas diferencias? (Covey, 2004, pág. 136)
- **Teoría Basada en el Comportamiento.-** Esta teoría no ha tenido mucho éxito entre los lectores, porque no toma en cuenta los factores circunstanciales o sucesos que se puedan llegar a generar; por ejemplo, cómo debe actuar el líder de acuerdo con el carácter y estudio de las personas, los problemas que se presenten en la organización y hasta el entorno de la empresa con el que constantemente se interactúa; es decir; la relación con proveedores, clientes, gobierno, asociaciones, entre otros.

Dichas líneas teóricas sólo hacen referencia a la conducta individual del líder; no a la forma en que esa conducta se orienta a su relación con otras personas y organizaciones. (Bonifaz, 2012, pág. 49).

- **Teoría Situacional o de las Contingencias:** Las teorías situacionales y de contingencia son similares, la única diferencia es que las primeras se enfocan más en el comportamiento que el líder debe utilizar de acuerdo a la conducta que presente su equipo de trabajo, mientras que las segundas son más completas porque independientemente de que influyan factores de riesgo (por ejemplo. problemas personales de los empleados, un desastre natural, o una nueva ley) la conducción de un líder incluye también variables situacionales, con fundamento en el comportamiento de los subordinados y las actividades que éstos realizan. (Ibid, pág. 50).
- **Teoría de los Roles:** Esta teoría divide a los subordinados en dos grupos, de acuerdo con las recompensas que reciben por parte del líder. Por un lado existe un grupo interno con el cual el líder fomenta una gran relación: los empleados a su cargo bajo esquemas de confianza y atención; a ellos los hace gozar de grandes privilegios. Este equipo se desempeña de manera más eficiente con menor rotación y mayor satisfacción. Por otra parte, se puede llegar a constituir un grupo externo que obtiene menos atención y recompensas por parte del líder; las relaciones con él están basadas mucho más en la autoridad formal, ya que es un núcleo que se desempeña con menor grado de eficiencia, por lo que sus calificaciones son más bajas que el primer conjunto. Como se observa, la teoría indica una diferenciación por parte del líder con base en el desempeño de los subordinados. (Munch, 2011, pág. 68).
- **Teorías Emergentes:** Entre las más importantes están:

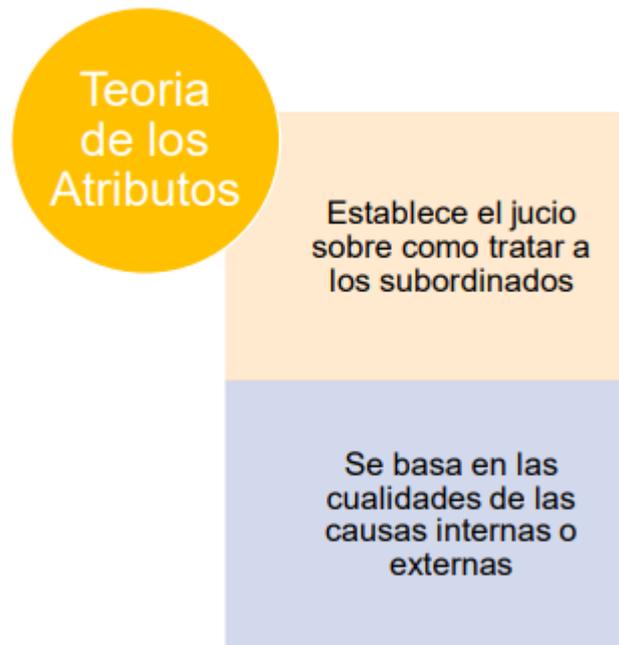
**Ilustración 4 Teorías emergentes**



**Fuente: Elaboración Propia**

- **Teorías de los atributos o cualitativa:** Propone que el liderazgo solo es un atributo que unas personas adjudican a otras. Es alguien que acepta defender causas difíciles y poco populares, alguien con decisión y perseverancia, alcanza un triunfo. Establece que el juicio de los líderes, sobre cómo tratar con los subordinados en una situación específica, se basa en las cualidades de las causas internas o externas del comportamiento de sus seguidores, véase la ilustración 8. (Munch, 2011, pág. 70).

**Ilustración 5 Características de la teoría de los Atributos**



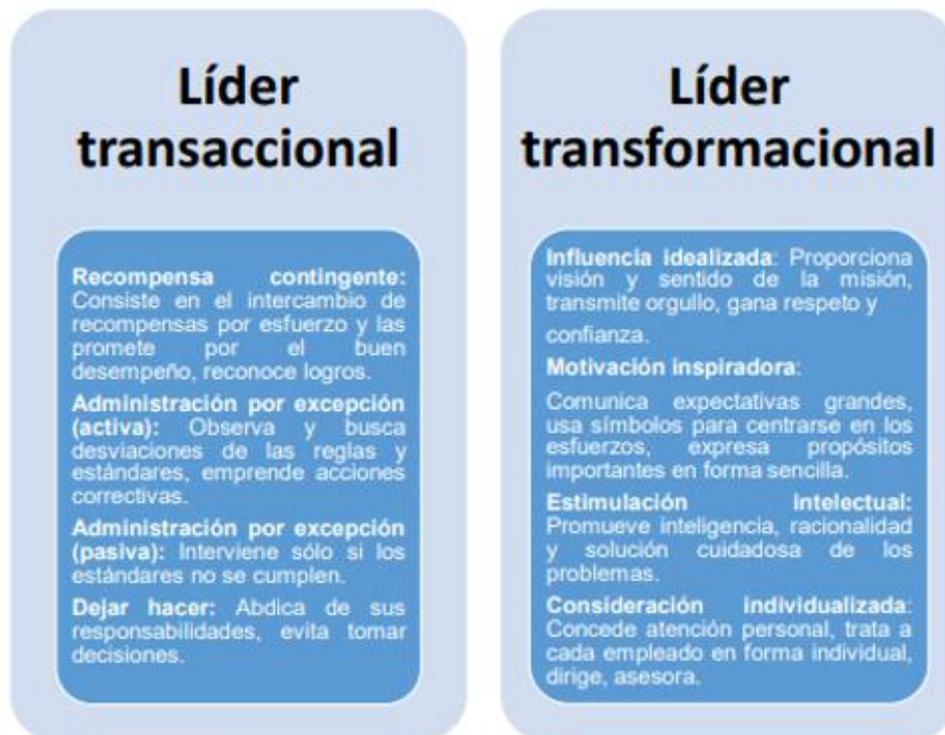
**Fuente: Elaboración Propia**

- **Liderazgo Transaccional:** esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. (Robbins S. , 2009, pág. 418).
- **Liderazgo transformacional:** - Inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario. (Ibid. 2009, pág. 418)

El liderazgo transaccional y transformacional no debe ser visto como enfoques opuestos para lograr que el trabajo se lleve a cabo. El liderazgo transformacional se construye sobre el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño de parte de los empleados que van más allá de lo que ocurriría con un enfoque transaccional por sí solo.

Más aún, el liderazgo transformacional es más que carisma, ya que el líder transformacional intenta inspirar en sus seguidores la habilidad para cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino los puntos de vista que sostiene el líder. (Robbins, 2005, pág. 433).

**Ilustración 6 Características de los líderes transaccionales y transformacionales.**



Fuente: Robbins, 2009, pag 419

#### 2.1.1.4. Factores del Liderazgo Directivo

Un factor es una circunstancia, elemento, influencia que contribuye a producir un resultado, el estilo de liderazgo que utilice un directivo tiene que ser congruente con los factores situacionales que afectan al directivo, a sus trabajadores y a la organización.

Su sistema de valores personales, el grado de confianza en sus colaboradores, sus inclinaciones personales sobre estilos de dirección, los sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas, el tipo de funciones y tareas a desempeñar, la importancia y la urgencia del problema a resolver, los rasgos de su personalidad y carácter son fuerzas que afectan en las decisiones de los directivos. (Dimensión Empresarial, 2015, pag. 25)

Un líder debe poseer algunos factores importantes que sean influyentes en su personal para sí poder lograr los resultados propuestos como ser:

**Ilustración 7 Factores del liderazgo directivo**

Visión	•Capaz de ver hacia el futuro manteniendo sus raíces en el presente sin ser miope.
Objetivos	•Es motivar a otros para tomar decisiones y ejecutar acciones alineadas con la visión de la organización
Conocimiento	•Dominio del campo en que se actúa
Motivación	•Es la interacción de las personas con la situación
Formación	•Compromiso y esfuerzo para desarrollar las capacidades y dones personales.
Experiencia	•Es una habilidad que se adquiere al haberlo realizado, vivido, sentido o sufrido una o más veces.
Congruencia	•Coincidencia entre las palabras y los hechos
Puntualidad	•Demuestra responsabilidad generando seriedad por las actividades
Confianza	•Seguridad para enfrentar las circunstancias
Responsabilidad	• Mejorar sin limites los rendimientos en el tiempo y los recursos propios del cargo que se tiene.

Fuente: Martínez Herrera, 2011, pag. 67

**2.1.2 Techo de cristal**

El término Techo de Cristal fue utilizado por primera vez en los EE.UU., en un artículo publicado en The Wall Street Journal en 1986, para describir un conjunto de barreras invisibles que impiden el acceso de las mujeres a los cargos directivos de las organizaciones laborales.

El estudio de las trayectorias profesionales y el acceso de las mujeres a los cargos directivos muestra un crecimiento importante en la literatura científica de las últimas décadas, existen diversas hipótesis o líneas de investigación al respecto, entre las que se encuentra el Techo de Cristal (Agut y Martín, 2007; Selva et al., 2011).

Según Matus y Gallego (2015) el Techo de Cristal es una barrera que afecta la carrera laboral de las mujeres, caracterizada por ser:

“Invisible por cuanto no es percibida como tal por parte importante de la sociedad y porque no existen impedimentos explícitos discriminatorios contra las mujeres, sino que es mayoritariamente producto de determinados comportamientos sociales. Es acotada puesto que es relativamente fácil determinar en qué punto de la escalera profesional se produce este quiebre. Una especie de umbral sólido que impide romperlo (612). “

Asimismo, el Techo de Cristal se transforma en una problemática que en muchas ocasiones no es percibida con facilidad dentro de las instituciones, lo que hace que diferentes tipos de barreras u obstáculos a la carrera laboral de las mujeres se vayan consolidando al interior de las organizaciones laborales, tales como: personales de las propias mujeres, institucionales y sociales (Gaete, 2015; Jarmon, 2014; Martínez y Bivort, 2014).

De acuerdo con Gaete: el Techo de Cristal «describe cómo la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes», planteando desafíos importantes para las organizaciones laborales al intentar prevenir o eliminar aquellas barreras que puedan afectar las posibilidades de las mujeres de acceder a los puestos directivos en igualdad de condiciones con los hombres. La consideración del Techo de Cristal como un conjunto de barreras internas o externas a la organización es frecuente en la literatura que analiza dicha temática (Gaete, 2015; Jackson y O’Callaghan, 2009; Jarmon, 2014; Tomás y Guillamón, 2009).

En términos generales, las barreras internas describen aspectos que son propios de cada organización y que facilitan el desarrollo del TC, por ejemplo el clima organizacional o las políticas de promoción. En cambio, las barreras externas que generan el Techo de Cristal se relacionan con elementos o condiciones que se generan en cada sociedad o territorio donde está inserta una organización, como por ejemplo la existencia de una cultura patriarcal o el escaso desarrollo del mercado laboral. A pesar de que el Techo de Cristal es una problemática de investigación analizada desde mediados de la década de los 80, en el ámbito de la educación superior su estudio muestra un desarrollo menor en cuanto al número

de investigaciones y publicaciones relacionadas con el análisis de dicha temática en el quehacer universitario (Jarmon, 2014; Matus y Gallego, 2015). Sin embargo, en Gaete (2015) se reseñan algunas investigaciones sobre el Techo de Cristal en universidades de EE.UU. y Europa en la última década, predominando la identificación de barreras internas y externas que facilitan la configuración del TC en ese tipo de instituciones.

Tipo de barreras	Descripción
<b>Individual</b>	Las expectativas sobre las diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a la personalidad y motivación forman el núcleo principal de la perspectiva individual, orientando las estrategias de intervención para apoyar a las mujeres, tales como capacitación, coaching y mentoría.
<b>Cultural</b>	Sugiere que la cultura, historia, ideología y políticas organizacionales son elementos relevantes para explicar el limitado éxito de las mujeres en alcanzar posiciones de alto nivel dentro de la organización.
<b>Estructural o Institucional</b>	La jerarquía de la organización laboral influye en el ingreso y promoción de las mujeres, más que los roles individuales o el género.

**Ilustración 8 Barreras para que las académicas accedan a cargos directivos.**

**Fuente: Timmers at all (2010,720)**

### 2.1.2.1 Limitaciones Culturales

Sugiere que la cultura, historia, ideología y políticas organizacionales son elementos relevantes para explicar el limitado éxito de las mujeres en alcanzar Posiciones de alto nivel dentro de la organización. Y lidiar con los conflictos del rol trabajo familia en decisiones laborales

Esta constituye la dimensión compuesta por el espacio doméstico y familiar. Como ya se advirtiera en el ítem anterior, en el caso particular de las mujeres, su doble presencia en el ámbito familiar y laboral cobra una importancia fundamental en la construcción de sus trayectorias laborales (Todaro y Yañez, 2004). En esta esfera se abordan dos asuntos que afectan directa y sustantivamente las decisiones laborales de las ejecutivas: el conflicto trabajo familia y la negociación y apoyo de la pareja.

Cuando la mujer se integra al mercado laboral, surge el llamado conflicto trabajo familia, que se ha definido como un conflicto interno en el que las presiones de los ámbitos laborales y familiares son incompatibles en algunos aspectos para la mujer, haciendo que la participación en un rol dificulte la participación en el otro (Greenhaus y Beutell, 1985). Este conflicto surge principalmente porque es la mujer la que tiene la principal responsabilidad en los roles familiares, lo que la lleva a poseer una doble carga laboral generada por su trabajo remunerado en la empresa y por su trabajo no remunerado en el hogar (Guzmán y Mauro, 2004). Los riesgos asociados a esta doble carga se deberían tanto al agotamiento como al conflicto de roles, que tienden a hacer que en la mujer surjan sentimientos de culpa tanto hacia la familia como hacia el trabajo (Avendaño y Grau, 1997). Esta culpa florece cuando las ejecutivas prevén que no podrán cumplir con el compromiso de una maternidad físicamente presente e incondicional, lo que les genera el miedo de recibir rechazo y desaprobación de sus hijos en el futuro y también se desarrolla cuando las ejecutivas, al crear una relación íntima con el lugar de trabajo, se sienten culpables al no poder cumplir al 100% sus responsabilidades o al rechazar propuestas de ascenso (PNUD, 2010).

Asimismo, el conflicto perjudica el bienestar y la calidad de vida de la mujer, ya que a mayores niveles de incompatibilidad entre el trabajo y la familia, se observan más problemas de salud, fatiga y estrés. De la misma forma, la evidencia indica que a mayor percepción de conflicto familia trabajo, menor es el desempeño y satisfacción laboral (Barros y Barros, 2008). En este sentido, es evidente que es necesario que se generen medidas para mejorar la compatibilidad entre el trabajo y la familia, como lo serían una mayor oferta de jornadas parciales y el acceso a un mayor grado de flexibilidad en los horarios de trabajo (Kossek y Lambert, 2005).

#### **2.1.2.2 Limitaciones Estructurales**

La jerarquía de la organización laboral influye en el ingreso y promoción de las mujeres, más que los roles individuales o el género que explica la influencia de las políticas y prácticas al interior de la universidad en la trayectoria laboral de las mujeres. la cual analiza la concepción de género que la empresa tiene en relación

a la mujer y las trabas existentes en relación a sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización.

Hoy en día se observa un cambio en relación a la percepción de la mujer en las organizaciones. Esto se evidencia en una mayor inserción femenina en el mercado laboral, un aumento de su tasa de ocupación en relación a los hombres, un aumento de sus años activos y un aumento de su ocupación en empleos técnicos y profesionales, lo que ha provocado que hoy la mujer sea más independiente, tenga mayor autonomía económica y aumenten su realización personal (Mauro, 2004; PNUD, 2010). Además, se reconoce que la mujer aporta con ciertas características a la organización, por ejemplo, con el liderazgo transformacional, es decir, aquel más conectivo e interactivo, dirigido a generar redes, nutrir relaciones y dar poder a las personas, que es justamente el más efectivo en el contexto organizacional actual (Bass y Avolio, 1994; Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Eagly y Carli, 2007; Sarrió y Candela, 2004).

A pesar de lo anterior, las mayores tasas de participación de mujeres por sí solas no implican necesariamente que los mercados del trabajo estén evolucionando. Los datos muestran evidencia de que existe persistencia en torno a la desigualdad en relación al hombre, en donde seguimos encontrando procesos de segregación que se evidencian en diferencias salariales, segregación horizontal, referida a la concentración de las mujeres en un número pequeño de sectores, y segregación vertical, referida a la concentración de las mujeres en la parte baja de jerarquía. Es así como las mujeres, para acceder a altos cargos, deben probar que tienen las capacidades y habilidades para dirigir, porque las mujeres líderes se ven como algo atípico, lo que implica mayor carga de trabajo, algo que no sucede en el caso de los hombres.

Ahora bien, otro de los factores que podría estar incidiendo en la poca presencia femenina en los puestos directivos dice relación con las imágenes de género al interior de la empresa. Estas forman parte de su cultura organizacional y tienen un fuerte impacto sobre el conjunto de significados, valores y normas que comparte la organización y que dirigen las relaciones entre las personas, creando redes y significados reproducidos en distintas instancias de la vida institucional como lo

son la contratación, evaluación, promoción, etc. Asimismo, estas culturas empresariales son afectadas en gran medida por los valores, pautas y estereotipos de la sociedad en su conjunto y del sector al que pertenecen (Mauro 2004b, Subcomisión Observatorio, 2006).

### 2.1.3 Desempeño Laboral

La evaluación es un proceso para revisar el desempeño de los empleados de una gestión pasada, con el objetivo de evaluar su contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Existen seis preguntas fundamentales para la evaluación del desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?

2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?

3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?

4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?

5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?

6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

**Tabla 3 Preguntas Fundamentales en la evaluación del desempeño.**

**Fuente: Chiavenato 2009, pag. 198**

La evaluación del desempeño es una herramienta importante que debe ser aplicada de una a tres veces por gestión, ya que esta permite identificar posibles problemas o falencias que sean presentadas por parte de los empleados y que pueda haber afectado en su desempeño laboral. Ninguna organización pública, privada o ya sea esta una organización de educación como es el caso de la Universidad Mayor de San Andrés están exentas de llevarla a cabo en un periodo determinado.

Se dice que la evaluación del desempeño es un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.

La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Si el resultado es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. (Werther & Davis, 2008, pág. 302).

Es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. (Chiavenato I. 2009, pág. 198)

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto, sin importar el tipo de organización que sea esta. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona la cual se puede llevar acabo de una a tres veces por gestión, dependiendo las necesidades de esta.

### 2.1.3.1 Tipos de Evaluación de Desempeño.



**Ilustración 9** Métodos de Evaluación de desempeño

**Fuente:** Elaboración Propia

De los modelos mencionados anteriormente, la Universidad Mayor de San Andrés utiliza para la evaluación del desempeño el Método de Escalas Gráficas.

### 2.1.3.1.1 Escala Gráfica

Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño o sea la de escalas de puntuación o escala gráfica, en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas de esta técnica son numerosas; es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto, a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar puestos de diversos tipos. Por ejemplo, el aspecto “creatividad” resulta esencial para un grupo de empleados en una agencia de publicidad, pero de significado nulo para un grupo de marinos que transportan petróleo. (Werther & Davis, 2008, pág. 314).

<b>Instrucciones para el evaluador:</b> Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.					
Nombre del empleado	<u>Marcelino Díaz</u>	Departamento <u>Policromado</u>			
Nombre del evaluador	<u>Porfirio Hernández</u>	Fecha <u>20 de julio de 2006</u>			
	Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Bueno 4	Excelente 5
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
..	.	.	.	.	.
..	.	.	.	.	.
..	.	.	.	.	.
20. Calidad del trabajo	_____	_____	_____	_____	_____
Resultados	_____	_____	_____	_____	_____
Totales	_____	+ _____	+ _____	+ _____	+ _____ = _____
	<b>Puntuación total</b>				

**Ilustración 10 Método de Evaluación de escala gráfica**

**Fuente: Werther & Davis 2008, pag.314**

La Universidad Mayor de San Andrés utiliza para la evaluación del desempeño el Método de Escalas Gráficas.

A continuación se muestra una parte del formulario de evaluación de desempeño.

**Ilustración 11 Formulario de Evaluación de desempeño UMSA.**

ASPECTO EVALUATIVO	GRADO DE CUMPLIMIENTO	P U N T O S
<b>ASPECTOS EVALUATIVOS AL CUMPLIMIENTO DE TAREA</b>		
Cantidad de trabajo (15 puntos) - Evalúe la cantidad de trabajo realizada por servicios prestados.	<b>0</b> - Incumple tareas asignadas y ejecuta tareas con retraso.	
<b>1-5</b> - Generalmente, cumple las tareas en el tiempo previsto, aunque ocurren retrasos en su desempeño.	<b>6-9</b> - Cumple todas las tareas planificadas en el tiempo previsto, normalmente no puede asumir tareas suplementarias por su capacidad de trabajo.	
<b>10-14</b> - Rendimiento superior al promedio. En ocasiones realiza trabajos por encima de lo programado. Muy preocupado y minucioso con su trabajo.	<b>15</b> - Usualmente sobre cumple el volumen de trabajo planificado, cumple sus tareas antes del tiempo programado. Acepta con gusto trabajos suplementarios. No repara en utilizar tiempo extra laboral para ejecutar tareas.	

**Fuente: Departamento de Recursos Humanos UMSA, 2017**

Este método evalúa el desempeño mediante factores de evaluación, previamente definidas y divididas en cinco grados, de acuerdo al puntaje. Cada factor se define en una descripción leve, simple y objetiva, para evitar confusiones. En la Universidad Mayor de San Andrés, la evaluación del desempeño está conformada por: evaluación de desempeño, evaluación del conocimiento y puntos adicionales. (Departamento de Recursos Humanos UMSA, 2017).

**Evaluación de desempeño**, mide el desenvolvimiento en el área de trabajo del individuo como: cumplimiento de responsabilidades asignadas, liderazgo,

planificación, compromiso, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, iniciativa, calidad de trabajo y cumplimientos de normas. **La Evaluación del conocimiento**, mide el nivel académico del personal de acuerdo al puesto de trabajo, toma en cuenta los estudios primarios, secundarios, estudios a nivel técnico, licenciaturas y post-gradados.

**Los Puntos Adicionales**, mide el esfuerzo del trabajador por mejorar sus funciones en sus puestos de trabajo, mediante talleres y seminarios de capacitación.

**El Puntaje Escalafón (P.E.)** es considerado como el puntaje final del desempeño y está conformado por los siguientes elementos:

$$PE = eval.Desemp + Eval.Conocim + Examen (nuevos) + Puntaje Adiciona$$

#### 2.1.3.1.2 Método de selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Por ejemplo, si el evaluador señala “Aprende con rapidez” en el punto 1 del ejemplo, el empleado puede considerar que no se tomó en cuenta el empeño que consagra a su trabajo. (Werther & Davis, 2008, pág. 316)

La popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

**Ilustración 12 Método, selección forzada**

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>			
Nombre: _____			
Cargo: _____			
Departamento: _____			
En seguida, encontrara bloques de frases. Escriba una "x" en la columna del lado, con el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo "-" Para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar en ambas columnas.			

Presenta producción elevada	N	+	-
Comportamiento dinámico			
Dificultad con los números			
Es muy sociable			

Dificultad para tratar a las personas	N	+	-
Buena iniciativa			
Hace reclamos			
Teme pedir ayuda			

Tiene espíritu de equipo	N	+	-
Es ordenado			
No soporta la presión			
Acepta críticas constructivas			

Potencial de desarrollo	N	+	-
Toma decisiones con criterio			
Es lento y demorado			
Conoce su trabajo			

Buena presentación personal	N	+	-
Comete muchos errores			
Ofrece buenas sugerencias			
Dificultad para tomar decisiones			

Nunca se muestra antipático	N	+	-
Producción razonable			
Buena memoria			
Se expresa con dificultad			

Fuente: Chiavenato, 2009, pag. 207

### 2.1.3.1.3 Método de Incidentes críticos

El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas.

Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el método de evaluación del desempeño

mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas. (Chiavenato I., 2009, pág. 209)

El uso y la aplicación de este método permiten llevar un registro de ejemplos de conductas laborales del empleado, anormalmente buenas o indeseables, y después repasarlas con el empleado e fechas establecidas con anterioridad; esto con el fin de buscar las causas que originaron una situación y que da lugar a descubrir y mejorar oportunidades para el crecimiento personal de los trabajadores y por ende de la organización.

**Ilustración 13 Método, Incidentes críticos**

<b>Evaluación de desempeño</b>	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
<b>Aspectos excepcionalmente positivos</b>	<b>Aspectos excepcionalmente negativos</b>
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor	Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

**Fuente: Chiavenato, 2009, pag. 209**

### 2.1.3.1.4 Método 360°

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo o el grupo necesitan crecer y afianzarse. (Werther & Davis, 2008, pág. 327)

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento

o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa. (Ibid, 2008, pág. 327)

La evaluación de 360 grados tiene siete etapas, de acuerdo con Human Smart.

**Ilustración 14 Etapas de Evaluación 360°**



**Fuente: Werther & Davis, 2014, pag 341**

Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas. Una primera perspectiva consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto. Una segunda consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación proceder a comprobar si el individuo las posee, tal evaluación consta de tres partes.

**Ilustración 15 Método Evaluación 360°**

**Evaluación de 360 grados**  
(Confidencial)

**I. Datos del evaluado** Fecha: / /

Nombre	Cargo	
Oficina/área	Ubic. física	

**II. Datos del evaluador** Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Evaluador		jefe inmediato	Supervidado	Colega (par)	Cliente interno
-----------	--	----------------	-------------	--------------	-----------------

**III. INDICADORES DE GESTIÓN** (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN *					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
<b>Calidad administrativa/programática:</b> Posee conocimientos y destreza que le permitan ejercer efectivamente su puesto.						
<b>Trabajo en equipo:</b> Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						
<b>Trabajo con otras organizaciones:</b> Colabora, comparte planes, discute y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.						
<b>Control interno:</b> Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
<b>Sentido costo/beneficio:</b> Uso efectivo y protección de los recursos de Cans.						
<b>Toma de decisiones y solución de problemas:</b> identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.						
<b>Compromiso de servicio:</b> Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.						
<b>Enfoque programático:</b> Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo*.						

\* Aplicado sólo para programas.

**III. INDICADORES DE GESTIÓN** (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
<b>Iniciativa y excelencia:</b> Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.						
<b>Integridad:</b> Es honesto en lo que se hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.						
<b>Comunicación a todo nivel:</b> Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.						
<b>Supervisión/acompañamiento:</b> Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.						
<b>Apertura para el cambio:</b> Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.						

\* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = deficiente

Fuente: Werther & Davis, 2008, pag. 314

### 2.1.3.1.5 Administración por Objetivos

Consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Tanto el supervisor como el empleado

establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables.

Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además de medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlos. (Werther & Davis, 2008, pág. 324)

A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba realimentación periódica. Los pasos de la administración por objetivos son:

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluación de resultados y toma de decisiones. (Ibíd. Pág. 324)

#### **2.1.3.1.6 Autoevaluaciones.**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual.

Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. (Werther & Davis, 2008, pág. 323)

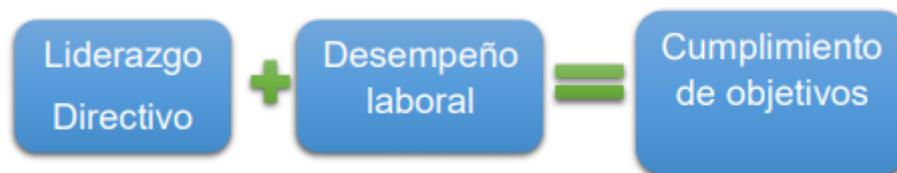
Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el

aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

#### 2.1.4 Liderazgo y Desempeño

Hoy en día el liderazgo muestra su importancia en el éxito organizacional vía su influencia e impacto en las áreas de motivación, estado emocional y desarrollo laboral. Por ende, el desempeño y los resultados serán elementos importantes cuando se evalúa la efectividad del liderazgo. Siendo así, el liderazgo una función importante en toda organización, pública o privada, sin importar el tamaño de esta; En este caso, en la Universidad Mayor de San Andrés el liderazgo dentro de la gestión va a determinar si se han cumplido con los objetivos trazados por parte de los empleados.

**Ilustración 16 Liderazgo y Desempeño**



**Fuente: Elaboración Propia**

#### 2.1.5 Contexto Referencial

Es uno de los centros académicos superiores más prestigiosos del país, cuna de diferentes ideologías y partícipe de muchos movimientos sociales durante los diferentes periodos de gobierno en la historia de Bolivia, a su vez enseña y factum de la educación nacional. UMSA, (recuperado de ([www.umsa.bo](http://www.umsa.bo)))

##### 2.1.5.1 Historia

La UMSA fue un gran proyecto de ciudad universitaria, elaborado por Emilio Villanueva. De ese proyecto inicial se llegó a construir una sexta parte, porque tenía que abarcar toda el área con por lo menos seis edificios parecidos al que actualmente se denomina “Monoblok”. Las primeras carreras en la UMSA fueron Teología y Arquitectura. Uno de los primeros profesionales fue el arquitecto Nuñez del Prado, quien fue el arquitecto del Palacio de Gobierno y del Teatro

Municipal. La Universidad Mayor de San Andrés tiene un fundamental significado y además es la más antigua fundada en el año 1830. UMSA, recuperado de ([www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos](http://www.umsa.bo/web/guest/quienes-somos)).

### **2.1.5.2 Lineamientos Estratégicos**

#### **Misión**

La Universidad Mayor de San Andrés, es una institución autónoma, responsable de la generación y difusión de conocimiento científico, de la formación de profesionales idóneos de reconocida calidad y la revalorización de conocimientos ancestrales para la construcción de una sociedad justa, desarrollada, productiva, inclusiva y competitiva a nivel local, regional y nacional. (DTIC, 2018, pág 2)

#### **Visión**

La Universidad Mayor de San Andrés es una institución, estratégica y autónoma con reconocimiento internacional. Líder nacional en la generación del conocimiento técnico-científico y la formación de profesionales idóneos con excelencia académica. Con reconocida vocación de servicio y capacidad de realizar proyectos con pertinencia social, apoya y promueve el desarrollo local, regional y nacional. Cuenta con una estructura organizacional que privilegia la gestión académica científica eficiente, fortalecida con alianzas estratégicas interinstitucionales. (Ibíd, pág 2).

### **PRINCIPIOS**

Son principios de la Universidad Mayor de San Andrés. (Ibíd, pág 2)

- La Autonomía universitaria.
- La jerarquía igual con las demás universidades públicas.
- La Democracia Universitaria.
- La Planificación y coordinación universitarias.
- El carácter nacional, democrático, científico, popular y antiimperialista de la Universidad.

- La libertad de pensamiento.
- La libertad de cátedra.
- La cátedra paralela

#### **2.1.5.2 Estructura Organizacional**

A continuación se muestra el organigrama de la Universidad Mayor de San Andrés:



### 2.1.6 Unidad encargada de la evaluación del desempeño.

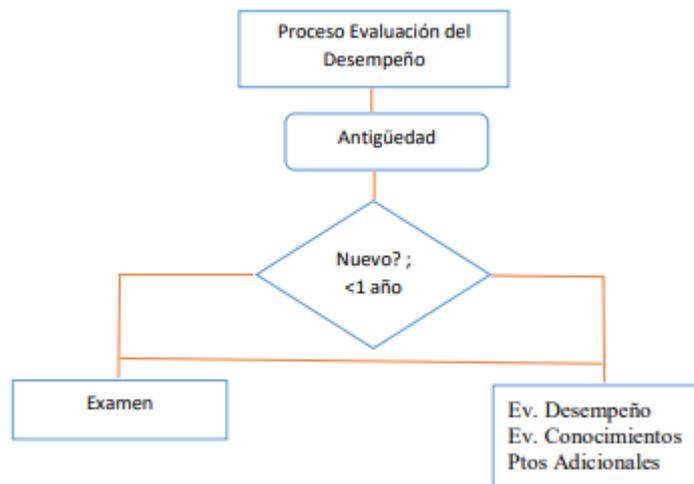
Según la Resolución Ejecutiva 460-2007, indica que el departamento de Recursos Humanos de la Universidad Mayor de San Andrés está compuesto por las siguientes divisiones:

- Desarrollo de Recursos Humanos.
- Remuneración.
- Acciones y Control.

La División de Desarrollo de Recursos Humanos es la responsable de realizar la evaluación del desempeño, que está a cargo de la Jefa A.I. de División Lic. Eva Núñez Flores. (Departamento de Recursos Humanos, UMSA)

Esta unidad lleva cabo cada año la evaluación de desempeño.

**Ilustración 18 Proceso de evaluación de desempeño**



Fuente: Catari y Quispe, 2017, pag. 50

### 2.1.7 Personal Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.

El área de Recursos Humanos de la Universidad Mayor de San Andrés está distribuida en 3 niveles, que son detallados en la siguiente tabla:

**Tabla 4 Definición de Niveles**

<b>Nivel A (del 2 al 6)</b>	Nivel de Servicio: pertenecen a este grupo los niveles comprendidos del 2 al 6, de acuerdo a la escala salarial; trabajadores que ejercen funciones de apoyo, que requieren conocimientos generales para la ejecución de trabajos manuales u operativos.
<b>Nivel B ( del 7 al 18)</b>	Administrativo: En este grupo están comprendidos aquellos funcionarios que cumplen tareas administrativas, técnico – asistencial y de apoyo, con formación especializada o capacidad para la interpretación y aplicación de normas e instrucción, comprendidos entre los niveles del 7 al 18.
<b>Nivel C (del 19 al 24)</b>	Mando medio, profesional, técnico operativo: este grupo está comprendido por funcionarios que realizan funciones especializadas en la formación, aplicación y análisis de procedimientos operativos, que cuenten con estudios superiores, o en sustitución poseen una experiencia y capacitación calificada equivalente, que los haga idóneos para la realización de tareas y actividades con mayor grado de dificultad y responsabilidad; y se encuentren comprendidos entre los niveles 19 al 24.

**Fuente: Resolución Ejecutiva 460 -2007 UMSA**

En la siguiente tabla se muestra la composición de los cargos divididos en niveles.

**Tabla 5 Composición de Cargos por niveles**

<b>Cargos del Nivel "A"</b>	<b>Cargos del Nivel "B"</b>	<b>Cargos del Nivel "C"</b>
Ascensorista	Administrador	Abogado
Auxiliar de oficina	Administrador de red	Administrador red
Auxiliar bioterio	Albañil	Administrador de red I
Ayudante de campo	Almacenero	Analista
Cocinera	Almacenero I	Analista de sistemas
Cocinero mayor	Ascensorista	Arquitecto
Jardinero	Asistente de infraestructura	Asistente de investigación
Lavandera	Asistente	Asistente de investigación I
Piloto de embarcación	Asistente legal	Asistente de investigación m/t
Portero I	Auxiliar de Remuneraciones	Asistente de investigación i m/t

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
 CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Portero mensajero	Auxiliar de Biblioteca	Auditor
Secretaria	Auxiliar de Contabilidad	Cajero general
Sereno	Auxiliar de enfermería	Contador
Trabajador de campo	Auxiliar de imprenta I	Gestor de proyectos
Vaquero	Auxiliar de laboratorio	Ingeniero electrónico
	Auxiliar técnico I	Jefe ai. división
	Ayudante de laboratorio	Jefe ai. sección
	Ayudante contable	Jefe de sección
	Ayudante de laboratorio I	Jefe división
	Ayudante de planificación	Jefe sección becas
	Ayudante de caja	Jefe sección producción
	Ayudante de caja I	Jefe sección redacción
	Ayudante contable	Jefe sección técnica
	Ayudante de escalafón	Jefe unidad desconcentrada
	Bibliotecario	Medico
	Bioterista	Medico m/t
	Cajero	Nutricionista
	Camarógrafo editor	Odontólogo
	Carpintero	Programador computación i
	Chofer	Regente farmacéutico
	Cotizador	Relacionador público
	Dibujante técnico	Responsable Udi.
	Documentalista I	Supervisor de archivo y kardex
	Electricista	Supervisor de biblioteca área de salud
	Electromecánico	Supervisor de biblioteca área específica
	Encargado de mecánica automotriz	Supervisor de biblioteca rea técnica
	Encargado de protocolo	Supervisor contable
	Encargado de publicidad	Supervisor de desarrollo organizacional
	Encargado de administrativa de librería	Supervisor de equipo y maquinaria
	Encargado de biblioteca	Supervisor lica.
	Encargado de kardex	Supervisor de impuestos
	Encargado de herbario	Supervisor de liquidaciones
	Encargado de herramientas	Supervisor de remuneraciones
	Encargado de herramientas I	Técnico jurídico
	Gestor	Trabajadora social
	Inspector de personal I	
	Inspector títulos	
	Inspector de deportes	
	Instructor de teatro	
	Inventariador	
	Inventariador I	
	Kardixta académico	
	Kardixta académico I	
	Laboratorista	

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
 CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

	Laboratorista I	
	Mayor domo	
	Mecánico automotriz I	
	Morguero	
	Morguero m/t	
	Oficinista	
	Oficinista I	
	Operador de computación I	
	Operador de multicopiadora	
	Operador de televisión	
	Plomero	
	Prensista	
	Procuradora	
	Productor redactor	
	Productor computación	
	Radiólogo	
	Reactivero	
	Redactor	
	Redactor reportero	
	Redactor reportero I	
	Responsable Udi.	
	Secretaria asistente	
	Secretaria decanato	
	Secretaria ejecutiva	
	Secretaria ejecutiva I	
	Secretaria I	
	Secretaria II	
	Secretaria III	
	Secretaria vicedecanato	
	Secretaria I – II	
	Sonidista	
	Supervisor de almacenes	
	Supervisor de deportes	
	Supervisor de inventarios	
	Supervisor de seguridad	
	Supervisor de servicios generales	
	Técnico administrativo documentario	
	Técnico administrativo documentario I	
	Técnico de adquisiciones	
	Técnico de computación	
	Técnico eléctrico	
	Técnico electrónico	
	Técnico de escalafón	
	Técnico de escalafón I	
	Técnico de imprenta	
	Técnico de investigación	
	Técnico de investigación I	
	Técnico de investigación II	

	Técnico de laboratorio	
	Técnico liquidador	
	Técnico de personal	
	Técnico de planificación	
	Técnico de presupuesto	
	Técnico de programación	
	Técnico de registro	
	Técnico de registro I	
	Técnico de registro II	
	Técnico de televisión	
	Técnico de tesoro	
	Transcriptor	
	Videotecario	
<b>TOTAL</b>	<b>188 cargos</b>	

Fuente: Recursos Humanos UMSA, 2017

## 2.2 Trabajos Previos

**Investigación:** Revista

**Institución:** Universidad de Antofagasta (Antofagasta, Chile)

**País:** Chile

**Título:** Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal

**Autores:** Gaete Quezada

**Año:** 2018

### **Resumen:**

Se analiza el techo de cristal desde las percepciones y experiencias de las académicas respecto al acceso a los cargos directivos en sus instituciones universitarias, materializado en barreras internas o externas que afectan su carrera laboral. La investigación se desarrolla a través del estudio de caso de dos universidades chilenas, mediante el uso de metodología cualitativa se recopila información a través de entrevistas semi-estructuradas con académicas que se desempeñan en cargos directivos universitarios. Los resultados identifican a la conciliación trabajo-familia y la cultura machista como las principales barreras que configuran el techo de cristal dentro de las universidades analizadas.

Investigación: Tesis

Institución: Universidad Mayor de San Andrés.

País: Bolivia

Título: Los efectos del liderazgo directivo sobre el desempeño de los funcionarios administrativos de la Universidad Mayor de San Andrés

Autores: Alexis Favio Rivas Flores - Iván Martín Lima Chipana

Año: 2019

Resumen:

La presente investigación tuvo como objetivo establecer los efectos del liderazgo directivo en el desempeño de los funcionarios administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés. Para ello, se aplicó la investigación correlacional para determinar si la variable liderazgo directivo influye en el desempeño de los funcionarios administrativos. Se conoce que el desempeño actual está por debajo del promedio mínimo esperado durante las gestiones 2006 a la 2018, información que se obtuvo a través del departamento de recursos humanos de la universidad. Por lo tanto se propuso identificar si el estilo de liderazgo (autocrático, democrático, liberal o laissez faire), las teorías (personalidad o de los rasgos, comportamiento, situacional o de las contingencias, roles y emergentes) y los factores (visión, objetivo, conocimiento, motivación, formación, experiencia, congruencia, puntualidad, confianza y responsabilidad) que ejerce el personal directivo (decanos, vicedecanos, directores de carrera, directores de institutos y post grado, jefes de división y departamento) influyen en el desempeño laboral del personal administrativo que tiene bajo su mando. Se obtuvo como resultado que el personal directivo encuestado se califica así mismo como personas democráticas y líderes en su área de trabajo; Sin embargo la percepción del personal administrativo es diferente, ya que estos ven a sus jefes como líderes autocráticos, es más los consideran jefes y no así líderes por la falta de diferentes factores como

la motivación, empatía y comunicación hacia su trabajadores. Con la investigación correlacional se concluye que el liderazgo directivo está asociado con el desempeño de los funcionarios administrativos, e influye de manera positiva para el cumplimiento de los objetivos de gestión.

Investigación: Estudio Social

Institución: Consejo Latinoamericano de Ciencias sociales –CLACSO

País: Argentina

Título: Género y educación superior: Mujeres en la docencia y administración en las instituciones de educación superior.

Autores: Cristina Karen Ovando Crespo

Año: 2007

Sitio / Url:

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/formacion-virtual/20100719074818/05oCrespo.pdf>.

## **2.3 Referencias Organizacionales y legales.**

### **2.3.1 Artículos relevantes de la Constitución Política del Estado para protección y garantía de los derechos de las mujeres:**

- Artículo 8:

II El Estado se sustenta en los valores de unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien.

- Artículo 12:

II El Estado prohíbe y sanciona toda forma de discriminación fundada en razón de sexo, color, edad, orientación sexual, identidad de género, origen, cultura,

nacionalidad, ciudadanía, idioma, credo religioso, ideología, filiación política o filosófica, estado civil, condición económica o social, tipo de ocupación, grado de instrucción, discapacidad, embarazo, u otras que tengan por objetivo o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos de toda persona.

- Artículo 15:

III El Estado adoptará las medidas necesarias para prevenir, eliminar y sancionar la violencia de género y generacional, así como toda acción u omisión que tenga por objeto degradar la condición humana, causar muerte, dolor y sufrimiento físico, sexual o psicológico, tanto en el ámbito público como privado.

- Artículo 58:

Se considera niña, niño o adolescente a toda persona menor de edad. Las niñas, niños y adolescentes son titulares de los derechos reconocidos en la Constitución, con los límites establecidos en ésta, y de los derechos específicos inherentes a su proceso de desarrollo; a su identidad étnica, sociocultural, de género generacional; y a la satisfacción de sus necesidades, intereses y aspiraciones.

- Artículo 79:

La educación fomentará el civismo, el diálogo intercultural y los valores éticos morales. Los valores incorporarán la equidad de género, la no diferencia de roles, la no violencia y la vigencia plena de los derechos humanos.

- Artículo 104:

Toda persona tiene derecho al deporte, a la cultura física y a la recreación. El Estado garantiza el acceso al deporte sin distinción de género, idioma, religión, orientación política, ubicación territorial, pertenencia social, cultural o de cualquier otra índole.

- Artículo 133:

La sentencia que declare la inconstitucionalidad de una ley, decreto o cualquier género de resolución no judicial, hace inaplicable la norma impugnada y surte plenos efectos respecto a todos.

- Artículo 172:

22 Designar a las Ministras y a los Ministros de Estado, respetando el carácter plurinacional y la equidad de género en la composición del gabinete ministerial.

- Artículo 202:

1 En única instancia, los asuntos de puro derecho sobre la inconstitucionalidad de leyes, Estatutos Autonómicos, Cartas Orgánicas, decretos y todo género de ordenanzas y resoluciones no judiciales. Si la acción es de carácter abstracto, sólo podrán interponerla la Presidenta o Presidente de la República, Senadoras y Senadores, Diputadas y Diputados, Legisladores, Legisladoras y máximas autoridades ejecutivas de las entidades territoriales autónomas.

- Artículo 270:

Los principios que rigen la organización territorial y las entidades territoriales descentralizadas y autónomas son: la unidad, voluntariedad, solidaridad, equidad, bien común, autogobierno, igualdad, complementariedad, reciprocidad, equidad de género, subsidiariedad, gradualidad, coordinación y lealtad institucional, transparencia, participación y control social, provisión de recursos económicos y preexistencia de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, en los términos establecidos en esta Constitución.

- Artículo 278:

II La Ley determinará los criterios generales para la elección de asambleístas departamentales, tomando en cuenta representación poblacional, territorial, de identidad cultural y lingüística cuando son minorías indígena originario campesinas, y paridad y alternancia de género. Los Estatutos Autonómicos definirán su aplicación de acuerdo a la realidad y condiciones específicas de su jurisdicción.

### **2.3.2 Tipos de violencia en Bolivia que se reconoce a través de la ley 348.**

#### **1. Violencia Física**

Es toda acción que ocasiona lesiones y/o daño corporal, interno, externo o ambos, temporal o permanente, que se manifiesta de forma inmediata o en el largo plazo, empleando o no fuerza física, armas o cualquier otro medio.

#### **2. Violencia Femicida**

Es la acción de extrema violencia que viola el derecho fundamental a la vida y causa la muerte de la mujer por el hecho de serlo.

#### **3. Violencia Psicológica**

Es el conjunto de acciones sistemáticas de desvalorización, intimidación y control del comportamiento, y decisiones de las mujeres, que tienen como consecuencia la disminución de su autoestima, depresión, inestabilidad psicológica, desorientación e incluso el suicidio.

#### **4. Violencia Mediática**

Es aquella producida por los medios masivos de comunicación a través de publicaciones, difusión de mensajes e imágenes estereotipadas que promueven la sumisión y/o explotación de mujeres, que la injurian, difaman, discriminan, deshonran, humillan o que atentan contra su dignidad, su nombre y su imagen.

#### **5. Violencia Simbólica y/o encubierta**

Son los mensajes, valores, símbolos, iconos, signos e imposiciones sociales, económicas, políticas, culturales y de creencias religiosas que transmiten, reproducen y consolidan relaciones de dominación, exclusión, desigualdad y discriminación, naturalizando la subordinación de las mujeres.

#### **6. Violencia Contra la dignidad, la honra y el Nombre**

Es toda expresión verbal o escrita de ofensa, insulto, difamación, calumnia, amenaza u otras, tendenciosa o pública, que desacredita, descalifica, desvaloriza, degrada o afecta el nombre, la dignidad, la honra y la reputación de la mujer

#### 7. Violencia Sexual

Es toda conducta que ponga en riesgo la autodeterminación sexual, tanto en el acto sexual como en toda forma de contacto o acceso carnal, genital o no genital, que amenace, vulnere o restrinja el derecho al ejercicio a una vida sexual libre segura, efectiva y plena, con autonomía y libertad sexual de la mujer.

#### 8. Violencia Contra los derechos reproductivos

Es la acción u omisión que impide, limita o vulnera el derecho de las mujeres a la información, orientación, atención integral y tratamiento durante el embarazo o pérdida, parto, puerperio y lactancia; a decidir libre y responsablemente el número y espaciamiento de hijas e hijos; a ejercer su maternidad segura, y a elegir métodos anticonceptivos seguros.

#### 9. Violencia En servicios de salud

Es toda acción discriminadora, humillante y deshumanizada y que omite, niega o restringe el acceso a la atención eficaz e inmediata y a la información oportuna por parte del personal de salud, poniendo en riesgo la vida y la salud de las mujeres.

#### 10. Violencia Patrimonial y económica

Es toda acción u omisión que al afectar los bienes propios y/o gananciales de la mujer, ocasiona daño o menoscabo de su patrimonio, valores o recursos; controla o limita sus ingresos económicos y la disposición de los mismos, o la priva de los medios indispensables para vivir.

#### 11. Violencia Laboral

Es toda acción que se produce en cualquier ámbito de trabajo por parte de cualquier persona de superior, igual o inferior jerarquía que discrimina, humilla, amenaza o intimida a las mujeres; que obstaculiza o supedita su acceso al empleo, permanencia o ascenso y que vulnera el ejercicio de sus derechos.

#### 12. Violencia en el Sistema Educativo Plurinacional

Es todo acto de agresión física, psicológica o sexual cometido contra las mujeres en el sistema educativo regular, alternativo, especial y superior.

#### 13. Violencia en el ejercicio político y liderazgo de la mujer

Entiéndase lo establecido en el Artículo 7 de la Ley N° 243, Contra el Acoso y la Violencia Política hacia las Mujeres.

#### 14. Violencia Institucional

Es toda acción u omisión de servidoras o servidores públicos o de personal de instituciones privadas, que implique una acción discriminatoria, prejuiciosa, humillante y deshumanizada que retarde, obstaculice, menoscabe o niegue a las mujeres el acceso y atención al servicio requerido.

#### 15. Violencia en la familia

Es toda agresión física, psicológica o sexual cometida hacia la mujer por el cónyuge o ex-cónyuge, conviviente o ex-conviviente, o su familia, ascendientes, descendientes, hermanas, hermanos, parientes civiles o afines en línea directa y colateral, tutores o encargados de la custodia o cuidado.

#### 16. Violencia contra los derechos y la libertad sexual

Es toda acción u omisión, que impida o restrinja el ejercicio de los derechos de las mujeres a disfrutar de una vida sexual libre, segura, afectiva y plena o que vulnere su libertad de elección sexual.

17. Cualquier otra forma de violencia que dañe la dignidad, integridad, libertad o que viole los derechos de las mujeres.

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA DE LA INTERVENCIÓN**

En este capítulo se detalla el tipo de intervención que se utilizó como herramienta esencial en la investigación, señalando el método utilizado, técnicas de determinación del universo y población de estudio. Así mismo, se expone los instrumentos de recolección de datos.

### **3.1 Tipo de Intervención**

El tipo de intervención que se realizará en el presente trabajo es de tipo descriptivo, será diagnóstico – propuesta, el diagnóstico ayudara en la parte investigativa, permitirá conocer y analizar la situación en la cual se encuentra el personal administrativo femenino de la facultad de Ingeniería, así también las carreras que la conforman, como: Ingeniería Civil, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Química, Ingeniería Petrolera, Ingeniería Ambiental y de Alimentos, Ingeniería Industrial y Mecánica. De tal forma la propuesta planteada proyectara una alternativa de solución de la situación identificada.

### **3.2 Universo o Población de Estudio**

El universo o población de estudio está conformado por:

- ✓ El personal Administrativo de la facultad de ingeniería en la Universidad Mayor de San Andrés.

A continuación, detallamos la cantidad del personal administrativo que trabaja en cada facultad de la Universidad Mayor de San Andrés.

**Tabla 6 Personal Administrativo de la UMSA.**

CANTIDAD			
FACULTAD	DE	PORCENTAJE	NIVEL
PERSONAS			
Facultad de agronomía	58	4%	A, B, C
Facultad de arquitectura, artes, Diseño y urbanismo	44	3%	A, B, C
Facultad de ciencias económicas y financieras	68	5%	A, B, C
Facultad de ciencias farmacéuticas y bioquímica	64	4%	A, B, C
Facultad de ciencias geológicas	3	2%	A, B, C
Facultad de ciencias puras y naturales	130	9%	A, B, C
Facultad de ciencias sociales	47	3%	A, B, C
Facultad de derecho y ciencias políticas	44	3%	A, B, C
Facultad de humanidades y ciencias de la educación	46	3%	A, B, C
Facultad de ingeniería	119	8%	A, B, C
Facultad de medicina	124	9%	A, B, C

<b>Facultad de odontología</b>	33	2%	A, B, C
<b>Facultad de tecnología</b>	63	4%	A, B, C
<b>Administración central</b>	573	40%	A, B, C
<b>Total</b>	1446	100%	

**Fuente: Tesoro Universitario, 2018**

Se considera el tipo de población los(as) administrativos(as) de la facultad de ingeniería ya que cuenta con mayor personal administrativo femenino en las siguientes carreras (Ingeniería Civil, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Química, Ingeniería Petrolera, Ingeniería Ambiental y de Alimentos, Ingeniería Industrial y Mecánica)

De acuerdo a los datos remitidos por la facultad de ingeniería, los datos expuestos son:

**Tabla 7 Cantidad Personal Administrativo**

<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	
<b>52</b>	<b>Mujeres</b>
<b>18</b>	<b>Hombres</b>

**Fuente: Departamento Administrativo - Facultad de Ingeniería 2020**

Sin embargo, en el trabajo de campo realizado se identificó que existe una diferencia de datos, siendo que coincide el de mujeres al 100% pero en el de varones existe una diferencia en la cantidad de administrativos.

Si bien en los datos remitidos por la facultad de ingeniería son 70 personas las que trabajan como administrativos, rescatamos del tesoro universitario 2018 un registro de 119 administrativos dentro la facultad de ingeniería

A continuación, en la siguiente tabla se muestra la población de estudio de investigación que está constituida por 52 mujeres, 59 varones y 8 no respondieron.

**Tabla 8 Población Encuestada**

<b>POBLACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>Si respondieron</b>	<b>No respondieron</b>
<b>52 mujeres</b>	8
<b>59 hombres</b>	
<b>Total respuestas</b>	<b>Total personal administrativo</b>
<b>111</b>	<b>119</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3 Determinación del tamaño y diseño de la muestra

Se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado para el personal de funcionarios administrativos de la facultad de ingeniería en la universidad mayor de San Andrés.

#### **Muestreo probabilístico aleatorio simple estratificado.**

Para la determinación del tamaño de la muestra se utilizó la distribución chi cuadrado. Esta fórmula se utiliza para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

**Dónde:**

**N= Tamaño de la población**

**p = Probabilidad de éxito**

**q = Probabilidad de fracaso**

**e = Error máximo admisible en términos de proporción**

**Z = Nivel de Confianza**

**n = Tamaño de la muestra**

Tamaño de la muestra para el personal administrativo de la facultad de ingeniería Universidad Mayor de San Andrés.

**Dónde:**

**N=119 personas.**

**p = 0,5      q = 0,5**

**e = 5%=0,05**

**Z = 95%=0,95**

**De donde se tiene:**

**$(1-\alpha) / 2 = (1-0.95) / 2 = 0,025$**

**$1-\alpha = 1-0.025 = 0,975$**

**Z = 1,96**

$$\frac{119 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (119 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$\frac{114.2876}{0.295 + 0.9604} = \frac{114.2876}{1.2554}$$

$$N = 91$$

Se realizó encuestas a más de 91 personas, llegando a un total de 111 funcionarios administrativos encuestados de la facultad de ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés.

#### **Nota aclaratoria**

Al momento de realizar el trabajo de campo, solo se pudo realizar la encuesta a 111 funcionarios administrativos, ya que algunos se encontraron ausentes por diferentes motivos.

#### **3.4 Selección de métodos y técnicas de la investigación**

Se utilizará el método de investigación descriptiva que permiten detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (sampieri, 1998)

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos).

### **3.4.1 Método**

El método utilizado en la presente investigación de estudio es el deductivo enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se basa en un esquema inductivo y su método de investigación es interpretativo, contextual y etnográfico. Este método captura la experiencia de los individuos y estudia ambientes naturales. Ejemplos del enfoque cualitativo son las entrevistas y la observación no estructurada. (sampieri, 2004)

## **3.5 Instrumento de relevación de información**

Para el relevamiento de información se utilizará los siguientes instrumentos

### **3.5.1 Encuestas**

La encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. Se ha creado el estereotipo de que la encuesta es lo que hacen los sociólogos y que éstos son especialistas en todo. (Roldan, 2015)

Mediante este método podremos obtener información de los sujetos de estudio, ya que es proporcionada por ellos mismos; sobre sus opiniones, actitudes o sugerencias

### **3.5.2 Entrevista a expertos**

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando (Torrecilla)

### **3.6 Procesamiento de datos**

El sistema de procesamiento y análisis de datos corresponde a la investigación descriptiva que se utilizará procedimientos cualitativos y cuantitativos para lo cual se está utilizando programas estadísticos SPSS y EXCEL que permitirá la interpretación de los resultados desarrollar procesamiento de datos.

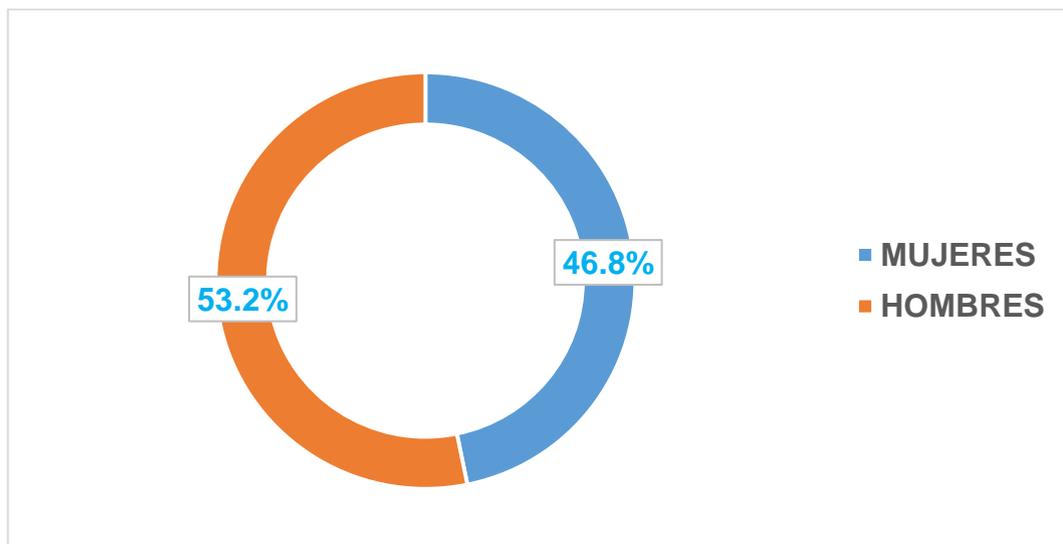
## CAPITULO IV

### 4.1 Información Sistematizada

En el presente capítulo se muestra los resultados obtenidos de la investigación realizada con el personal administrativo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés.

La población encuestada fue 111 Administrativos de la Facultad de Ingeniería, reflejando la participación del personal administrativo 52 mujeres y 59 varones siendo el 46.8 % y el 53.20 %.

**Ilustración 19 Total de Administrativos encuestados**



Fuente: Elaboración propia

- **Reglamento de Escalafón Administrativo respecto al proceso y designación de cargos del personal administrativo femenino de la UMSA.**

Una vez realizada la revisión del reglamento se pudo determinar no existe diferencia de género en cuanto a las normas ya determinadas. Es por ello que es necesario conocer si el personal administrativo considera la existencia de discriminación hacia la mujer hacia ciertos tipos de cargos jerárquicos, donde se puede observar:

**Tabla 9 Existencia de la discriminación hacia la mujer**

	Mujer	Hombre
<b>No, para nada</b>	59,6%	66,1%
<b>Si, totalmente</b>	44,4%	33,9%
<b>Total</b>	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

Que hubo un mayor porcentaje en que no existe discriminación hacia la mujer dentro la institución, donde las mujeres tienen un 59,6% y los varones un 66,1%.

De esta forma es imperioso mostrar las siguientes tablas y gráficos donde existe una contradicción a estos resultados:

Para ello se muestra el análisis de los cargos dentro la Facultad de Ingeniería.

En la siguiente tabla muestra que el primer cargo para las administrativas fue en su mayoría Secretaria en un 67,3% y para los administrativos el de Mensajería con un 45,8%. En la segunda parte muestra el cargo actual de los administrativos, las mujeres mantienen un porcentaje similar al anterior con un 65,4% en el cargo de Secretaria y los varones disminuyen considerablemente el cargo de Mensajería con 6,8% donde ahora se ve que ocupan un 50,8% en el cargo de secretaria.

**Tabla 10 Análisis de cargos**

Primer Cargo		
	Mujeres	Hombres
<b>Auxiliar contable</b>	1,9%	
<b>Contador</b>	13,5%	15,3%
<b>Mensajero</b>	9,6%	45,8%
<b>Otro</b>	5,8%	16,9%
<b>Secretaria</b>	67,3%	22,0%
<b>Sin comentarios</b>	1,9%	
<b>Total</b>	100%	100%

<b>Cargo Actual</b>		
	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>Consultor</b>	1,9%	1,7%
<b>contador</b>	3,8%	11,9%
<b>mensajero</b>	9,6%	6,8%
<b>otro</b>	19,2%	28,8%
<b>Secretaria</b>	65,4%	50,8%
<b>total</b>	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En el artículo 24 inciso “e” del Escalafón administrativo establece “*Aplicar el sistema de calificación escalafonario con absoluta imparcialidad y objetividad, de acuerdo con el análisis resultante de los expedientes que cursan en el Departamento de Recursos Humanos Administrativos*”, lo cual implica que el Departamento de Recursos Humanos de la UMSA califica toda la documentación presentada por los administrativos y evalúa ciertos parámetros para ver la movilidad funcionaria sobre la base de resultados obtenidos.

Sobre este antecedente, es evidente la existencia del techo de cristal porque si bien la normativa universitaria (Escalafón administrativo) no establece diferencias de género para el ascenso de los administrativos, es evidente que las mujeres quedan relegadas y no ascienden dentro la institución.

Un elemento dentro del techo de cristal es la barrera estructural u organizacional que establece que la jerarquía de la organización laboral influye en el acceso y promoción de las mujeres. Para ello es preciso considerar como se manifiesta:

**Tabla 11 Presencia de limitantes normativos que influye en el ascenso profesional**

	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>
<b>SI</b>	55,80%	44,10%
<b>NO</b>	44,20%	55,90%
<b>TOTAL</b>	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

La tabla anterior muestra que los administrativos consideran que el Escalafón Administrativo es una limitante para acceder a cargos jerárquicos, tomando en cuenta una evaluación realizada por el departamento de Recursos Humanos desde los años 2007 al 2018 muestra que los administrativos obtienen resultados muy bajos.

En la evaluación del desempeño de la gestión 2017, se realizó la evaluación a 1407 funcionarios administrativos, donde el puntaje máximo obtenido es de 60 puntos y el mínimo es de 0, el promedio que se obtuvo son de 34,47 puntos.

Los funcionarios que tienen un puntaje de 0 a 40 son considerados como reprobados, los que lograron un puntaje de 41 a 60 son aprobados.

Tomando en cuenta estos datos es imprescindible realizar un análisis de los factores que influyen para que los administrativos obtengan calificaciones bajas y analizar que barreras influyen en su ascenso.

Dentro de ellos describir como se manifiesta la discriminación hacia la mujer donde se obtuvo:

**Tabla 12 Presencia de discriminación a la mujer que se encamina a cargos jerárquicos**

	Mujer	Hombre
<b>No hay discriminación</b>	42,3%	62,7%
<b>No se reconoce la capacidad de una mujer</b>	57,7%	37,3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla anterior el 57,7% de las mujeres afirman que no reconoce la capacidad de una mujer cuando ella se encamina en el ascenso de cargos jerárquicos. Mostrando que no se cumple la normativa cuando una administrativa es evaluada.

Otro dato importante encontrado en el análisis de datos es que los administrativos consideran que existe una inadecuada calificación laboral, las mujeres con un 51,9% y los varones en un 54,2%, lo cual limita para alcanzar un cargo superior.

**Tabla 13 Barreras que influyen en alcanzar cargos superiores**

	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>
<b>La edad</b>	3,8%	5,1%
<b>El matrimonio</b>	3,8%	1,7%
<b>La maternidad</b>	11,5%	5,1%
<b>Equilibrio entre la vida personal y laboral</b>	34,6%	27,1%
<b>Inadecuada calificación profesional</b>	51,9%	54,2%
<b>Imposibilidad de ascender</b>	19,2%	23,7%
<b>La edad</b>	3,8%	5,1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Para confirmar la inadecuada calificación profesional es necesario observar los resultados obtenidos.

**Tabla 14 Grado de Formación académica**

	<b>Doctorado</b>	<b>Licenciatura</b>	<b>Maestría</b>	<b>Bachiller</b>	<b>Técnico</b>
<b>Femenino</b>	0,90%	25,20%	5,40%	1,80%	13,50%
<b>Masculino</b>	4,50%	22,50%	6,30%	5,40%	14,40%
<b>Total</b>	5,40%	47,70%	11,70%	7,20%	27,90%

**Fuente:** Elaboración Propia

Dentro la siguiente tabla se observa que los administrativos en su mayoría tienen el grado de licenciatura con un 47,7%. Tomando en cuenta que los últimos dos grados de formación académica (Doctorado – Maestría) vienen a ser los

principales dentro de una carrera profesional se observa una baja participación femenina.

La siguiente tabla es un análisis del grado de doctorado que tienen los administrativos, donde se muestra que el 8,5 % tienen ese grado.

Donde se puede observar que solo una persona tiene un cargo conforme a su grado de formación, (Director de un instituto) y la única mujer que se encuentra dentro de este grado tiene el cargo de bibliotecaria.

**Tabla 15 Años de antigüedad - Primer cargo - Cargo Actual**

SEXO	NIVEL	AÑOS DE ANTIGÜEDAD	PRIMER CARGO	CARGO ACTUAL
F	12	21 o más	Auxiliar Oficina	Bibliotecaria
M	10	6 a 10 años	Auxiliar contable	Auxiliar contable
M	13	21 o más	Portero	Inspector de Personal
M	2	6 a 10 años	Mensajero	Mensajero
M	s/c	21 o más	Mensajero	Inspector de Personal
M	s/c	21 o más	Docente	Director del Instituto de Bioquímica

**Fuente:** Elaboración Propia

Dado estos resultados es evidente que no se considera el grado de formación para que un administrativo puede llegar a alcanzar un cargo superior.

- En la siguiente tabla se analizara cuáles son los factores que se consideran para que una administrativa ascienda a cargos superiores.

**Tabla 16 Barreras que limitan a las administrativas ascender a cargos jerárquicos.**

	MUJERES	HOMBRES
<b>Autolimitación</b>	5,80%	6,80%
<b>Asignación de cargos por política</b>	44,20%	20,30%
<b>Equilibrio con el hogar</b>	5,80%	6,80%
<b>Formación académica</b>	15,40%	16,90%
<b>Ninguno</b>	19,20%	47,50%
<b>Sin comentarios</b>	9,60%	1,70%
<b>TOTAL</b>	100%	100%

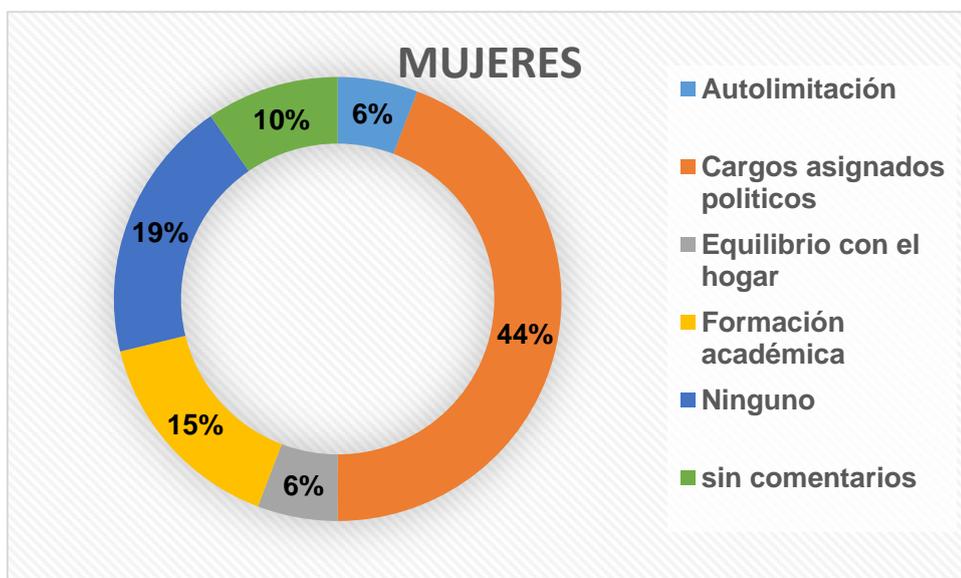
Fuente: Elaboración Propia

Donde se manifiesta que otra barrera es la asignación de cargos realizados por partidos políticos.

Es importante ver si estos resultados afectan a los administrativos de manera general o dentro de ellos existe una diferencia por género.

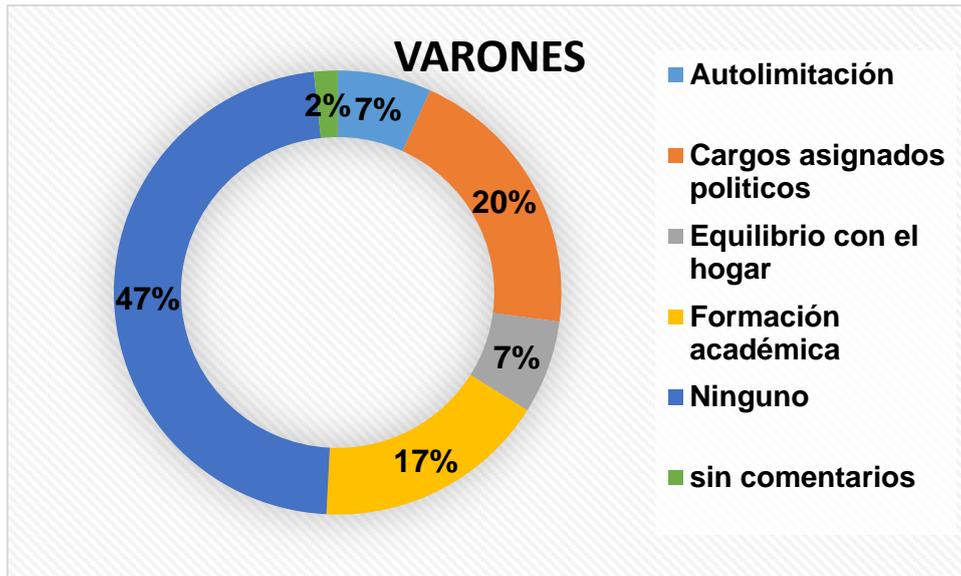
**Ilustración 20 Barreras que limitan a las administrativas ascender a cargos jerárquicos**

Fuente: Elaboración Propia



Dentro las mujeres el 44% afirma que la asignación de cargos políticos afectan para ellas opten por cargos superiores, lo cual no ocurre con los varones, que presentan una diferente perspectiva.

**Ilustración 21 Barreras que limitan a las administrativas ascender a cargos jerárquicos**



Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente grafico se puede observar que ellos consideran que no existe limitaciones dentro el personal femenino para alcanzar un cargo superior en un 47% y afirman en un 17% lo mencionado anteriormente, que la formación académica es una limitante para alcanzar cargos superiores.

Es necesario describir que tan influyente es la política dentro la universidad y cómo influye para que las administrativas la consideren como una limitación.

En el siguiente cuadro se observa:

**Tabla 17 Influencia de la política interna**

		<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>
<b>Influyente</b>	<b>Por</b>	65,4%	57,6%
<b>Intereses Propios</b>			
<b>No Influye</b>		34,6%	42,4%
<b>Total</b>		100,0%	100,0%

**Fuente:** Elaboración Propia

Donde se ve que en ambos sexos la política es muy influyente y decisiva para la obtención de cargos, por ello en el siguiente cuadro muestra que cargos no es permitido ascender para el personal administrativo.

**Tabla 18 Cargos a los que no es permitido ascender**

		<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>
<b>Cargos Asignados</b>		51,9%	44,1%
<b>De acuerdo a la Formación Académica</b>		3,8%	6,8%
<b>Ninguno</b>		38,5%	47,5%
<b>Sin Comentarios</b>		5,8%	1,7%
<b>Total</b>		100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En el cuadro anterior confirma los datos obtenidos, muestra que para la obtención de un cargo y el ascenso del mismo, la política es decisiva para la asignación de un cargo, como se observó en primera instancia dentro la universidad existe una inadecuada calificación hacia los administrativos, donde muestra que las mujeres tienen menos oportunidades.

- Limitaciones Individuales.

Así como en las barreras organizacionales, el techo de cristal se manifiesta en las barreras individuales, las cuales son expectativas sobre las diferencias entre

hombres y mujeres en cuanto a la personalidad y motivación las cuales forman el núcleo principal de la perspectiva individual.

Para ello en la siguiente tabla muestra si el número de dependientes que tiene un administrativo es una limitante para que este postule a un cargo superior.

	FEMENINO	MASCULINO	
<b>Ser joven</b>	6,60%	6,60%	13.20%
<b>Tener hijos</b>	6,60%	5,70%	12.30%
<b>Estar casado(a)</b>	0,90%	4,70%	5.60 %
<b>Tener responsabilidad familiar</b>	28,30%	34,90%	<b>63.20%</b>
<b>Ninguno</b>	6,60%	14,20%	20.80%
<b>Total</b>	45,30%	54,70%	100,00%

Como se puede apreciar en la tabla anterior el tener responsabilidad familiar es una limitación en un 63,20% para que un administrativo obtuviera su cargo actual, es necesario conocer si en ambos sexos influyo de la misma forma.

**Tabla 19 Dependientes a su cargo.**

Numero de dependientes	Mujeres	Hombres
<b>1 a 3</b>	75,0%	76,3%
<b>4 a 6</b>	23,1%	16,9%
<b>7 a 10</b>	1,9%	6,8%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se observa ambos sexos tienen la misma cantidad de dependientes, por ello es preciso analizar en qué etapa de su carrera laboral tuvieron dependientes y si el tenerlos represento una limitación para que ellos tomen desafíos dentro su carrera laboral.

**Tabla 20 Relación Edad - Numero de dependientes**

Edad	Numero de dependientes	Mujeres	Hombres	Totales
<b>20 a 25</b>	1 a 3	80%	20%	100%
<b>26 a 30</b>	1 a 3	50%	33%	100%
	4 a 6	16.7%	0%	
<b>31 a 35</b>	1 a 3	62.5%	25%	100%
	4 a 6	12.5%	0%	
<b>36 a 40</b>	1 a 3	25%	37.5%	100%
	4 a 6	25%	6.3%	
	7 a 10	6.3%	0%	

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, muestra la relación edad, número de dependientes y sexo. Reflejando que en la mayoría de las categorías entre las edades de 20 hasta 40 años las mujeres reflejan tener mayor cantidad de dependientes en relación a los varones, mostrando un desafío importante para ellas, ya que desde una edad temprana e inicio de su carrera laboral ya cuentan con dependientes.

- Limitaciones culturales

Las limitaciones culturales sugiere que cultura, historia, ideologías son relevantes para explicar el limitado éxito en las mujeres en alcanzar posiciones de alto nivel dentro de la organización.

Es por ello que las siguientes tablas muestra la percepción que tienen los administrativos sobre las responsabilidades que debe asumir cada género.

**Tabla 21 Considera que la mujer es la única encargada del cuidado del hogar**

	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>
<b>Si</b>	13.5%	47.5%
<b>Inseguro</b>	5.8%	20.3%
<b>No</b>	80.7%	32.2%
<b>Total</b>	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

En esta tabla se observa que los varones llevan una cultura machista arraigada, mostrando un 47,5% en favor en que la mujer es la única encargada del hogar.

Así también en la siguiente tabla se observa que los varones en un 28.8% aun consideran que son los encargados de generar ingresos económicos.

**Tabla 22 Considera que el hombre es el único encargado de generar ingresos económicos**

	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>
<b>Si</b>	11.6%	28.8%
<b>Inseguro</b>	7.7%	22%
<b>No</b>	80.7%	49.2%
<b>Total</b>	100%	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

Ambas tablas muestran aspectos distintivos de la cultura propia de la sociedad o el territorio donde funciona la organización laboral.

## CAPITULO V

### **“Talleres generadores de liderazgo complementario y asertivo, en el plantel administrativo en busca de la equidad de género superando el techo de cristal de la facultad de ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés”**

#### **5.1 Introducción**

En la actualidad nuestro país está viviendo un proceso de cambio con una visión del vivir bien pero hoy en día el sistema social de género persiste y establece relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres, las mismas que se reproducen en las instituciones y organizaciones utilizando sus propios mecanismos de selección.

Abarcando desde la educación inicial hasta la educación superior opera un proceso de distribución, selección de roles en cuanto a la toma de decisiones y liderazgo. La forma en que hombres y mujeres acceden, permanecen y finalizan su educación profesional está marcada por diferenciaciones en razón de su sexo, Ser mujer es un factor condicionante y limitante para el goce de las mismas oportunidades que los hombres de poder asumir cargos administrativos jerárquicos pese a que ellas también cuentan con todo el potencial para poder hacerlo.

Es importante hacer mención que las mujeres administrativas al igual que los hombres poseen aspiraciones personales, académicas y profesionales, y en su mayoría de casos no significa lo mismo para las mujeres, debido a que sus expectativas profesionales, académicas y de liderazgo se ven restringidas. Es alarmante conocer que en la Universidad Mayor de San Andrés existen porcentajes de matrículas universitarias femeninas mayores a que los hombres, al igual que el egreso en las carreras y el número de mujeres posgraduadas a nivel nacional son superiores a las de los hombres, existiendo un porcentaje mayor de mujeres profesionales que podrían cumplir los requisitos para asumir cargos administrativos jerárquicos.

## **5.2 Antecedentes de la propuesta**

La presente propuesta se muestra acorde a la investigación ejecutada en los capítulos anteriores, en la que los actores directos de la investigación sobre el techo de cristal en el liderazgo del personal administrativo femenino en la facultad de ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés.

## **5.3 Justificación**

Al elaborar la investigación pudimos corroborar la situación en la cual se encuentra la Facultad de Ingeniería en cuanto al proceso y acceso a cargos jerárquicos del personal administrativo, en los resultados obtenidos pudimos observar que existe una inadecuada calificación profesional al personal administrativo, que los cargos a asumir son designados por asuntos de política, favoritismo e intereses propios. Además, se identificó que no se reconoce la capacidad de una mujer, que ellas tienen mayor porcentaje en cuanto a los hombres de tener responsabilidad familiar. Es por ello que la presente propuesta pretende implementar talleres generadores de liderazgo complementario y asertivo para generar la equidad de género y poder lograr la inclusión de la mujer a cargos jerárquicos administrativos superando los techos de cristal en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés, debido a que la universidad desconoce esta problemática, permitiendo generar conciencia en el personal administrativo y poder romper prejuicios que no son fundamentados actualmente, en relación a la mujer y la carencia de ascensos de cargos administrativos

## **5.4 Objetivos**

### **5.4.1 Objetivo general**

Implementar talleres que generen liderazgo complementario y asertivo, en el personal administrativo femenino de la facultad de ingeniería en la Universidad Mayor de San Andrés

### **5.4.2 Objetivos específicos**

- Identificar la percepción de los administrativos varones con respecto al liderazgo complementario en el cargo que desempeñan en relación a las mujeres.
- Identificar hábitos y costumbres negativos e inculcar el liderazgo asertivo

a todo el plantel administrativo

- Promover la participación de todo el plantel administrativo de la Facultad de Ingeniería.

### **5.5 Alcances**

Para realizar la presente propuesta en el tema de investigación se tomará en cuenta los siguientes alcances:

#### **5.5.1 Alcance Geográfico:**

La propuesta a realizar se efectuará en la Universidad Mayor de San Andrés de la Ciudad de La Paz – Bolivia.

#### **5.5.2 Alcance Institucional:**

La presente propuesta está dirigida a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés.

#### **5.5.3 Alcance Temático:**

La propuesta a realizar se respalda en talleres generadores de liderazgo asertivo y competitivo, en el plantel administrativo femenino superando techo de cristal de la facultad de ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés

### **5.6 Beneficiarios**

#### **5.6.1 Beneficiarios directos:**

Plantel administrativo femenino de la facultad de ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés.

### **5.7 Desarrollo de la propuesta**

#### **5.7.1 Metodología**

La metodología que se utilizará en la presente propuesta será activa y participativa, ejemplos prácticos y trabajos en grupo. Los administrativos contarán con material de trabajo, construyéndose en base a la percepción de techos de cristal del personal administrativo femenino de la facultad de ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés.

Para llevar a cabo los objetivos planteados se tomará en cuenta ciertas actividades que llevarán al cumplimiento de los mismos:

### **Líneas transversales:**

La presente propuesta tomara como ejes transversales los siguientes temas: liderazgo complementario, liderazgo asertivo y equidad de género.

### **Liderazgo complementario**

Muchos han sido las organizaciones que han comenzado a otorgar a la mujer de un papel clave dentro de la empresa, gracias a que ha quedado demostrado su gran aporte en cuando a credibilidad y respeto por parte de ellas. Además, queda en evidencia la gran cantidad de beneficios que conlleva una mujer líder dentro de la organización, teniendo y fomentando competencias laborales para el equipo bajo su mando como:

- Desarrollo de talentos
- Gratitud laboral
- Pro actividad
- Empatía

Gracias a estos beneficios en los últimos años, las organizaciones han comenzado a sentir y notar las probabilidades de tener beneficios cruzados gracias a las buenas prácticas a nivel direcciones de líderes hombre y mujeres. Esto ha llevado al surgimiento del llamado Liderazgo Complementario, el cual, se resume en tener una participación activa y equitativa de mujeres y hombres para tener un campo de visión amplio y que se complemente uno con el otro, siempre en pro de llevar a la organización al siguiente nivel. (TRATEGIAS, 2020)

### **Liderazgo asertivo**

La asertividad es una habilidad social que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás y sin violar la legalidad.

El concepto de asertividad suele definirse como un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.

Es también una forma de expresión congruente, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza.

No existe una "personalidad innata" asertiva o no asertiva, la conducta asertiva se puede entrenar, se aprende por imitación y refuerzo, es decir, se compone de lo que se nos ha transmitido como modelos de comportamiento, ya sea nuestro núcleo familiar, escolar o laboral.

La persona que cuenta con la capacidad de aserción consigue sus objetivos, se respetan a ellos mismos y también a quienes los rodean, expresan sus ideas y actúan en el momento y lugar adecuados, con franqueza y sinceridad. Muestran autenticidad en sus actos y tienen la capacidad de decidir de manera inmediata y objetiva. (smith, 2019)

Varias situaciones donde una comunicación asertiva puede reportar beneficios al emisor del mensaje son las siguientes:

- Negarse a peticiones que no redunden en nuestro propio bienestar o atenten contra nuestros derechos
- Mostrar opiniones negativas tales como la crítica, la queja o el desacuerdo
- Mostrar sentimientos positivos tales como el orgullo, el agrado o la estima
- Dar una opinión, hacer una petición o pedir un favor a alguien
- Compartir pensamientos y emociones y facilitar un entorno donde las personas se sientan respetadas haciéndolo
- Solucionar problemas y llegar a acuerdos antes de que aparezca el conflicto

### **Equidad de género.**

Se define como “la imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades respectivas, ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, un

objetivo de equidad de género a menudo requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres" (ONU, 2017)

**Ilustración 22 Objetivo N°1**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 23 Actividades - Objetivo N°1**

Actividades:
<b>1. Dar a conocer presente propuesta a todo el personal administrativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para promover una atmosfera de cooperación en contra del techo de cristal generando una equidad e igualdad de género en el personal administrativo</li> </ul>
<b>2. Realizar por medio de este taller la obtención de la información (percepción del cargo).</b>

<ul style="list-style-type: none"><li>• mediante este taller obtendremos la percepción de cargos en el plantel administrativo para (hombres y mujeres) dentro la facultad</li></ul>
<b>3. Video Foro en relación a la equidad e igualdad de género</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concientizar a todo el personal de la facultad sobre la equidad e igualdad de genero</li></ul>
<b>4. Historias vivenciales</b>
Todo el personal conocerá sobre las experiencias sucesos o hechos que vive sus compañeros en cuanto a la competencia de percepción de cargos
<b>5. Dinámicas de inclusión</b>
para integrar a cada miembro del personal administrativo formando un solo equipo en contra de la desigualdad de equidad de género llegando a superar la exclusión
<b>6. Evaluaciones</b>
Para llegar a conocer los procesos de aprendizaje del personal administrativo
<b>7. Se firmará un registro de participación</b>
llegar a conocer la cantidad del personal administrado que apoya a la propuesta
<b>8. Se realizará un diagnóstico y análisis de la información obtenida</b>
llegar a tener conocimientos y así poder producir cambios planeados para resolver los problemas internos de la facultad

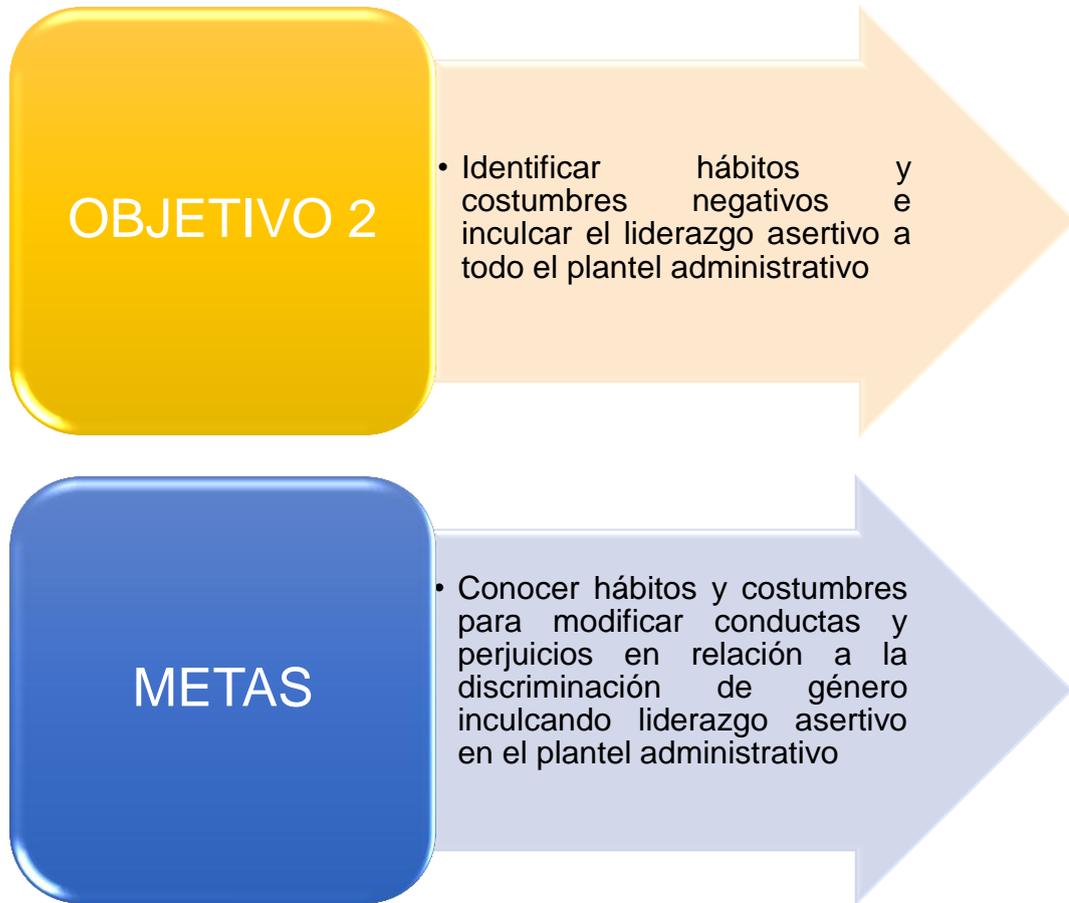
**Fuente:** Elaboración Propia

**Tiempo:** 4 horas por día, días a trabajar 2

**Materiales:**

- Salón donde el personal administrativo puedan estar cómodamente y trabajar en su desenvolvimiento libremente
- Equipo Data show
- Equipo de sonido
- Lapiceros para cada participante
- Hoja de evaluación para cada participante
- Hoja de registro de participación

**Ilustración 23 Objetivo N°2**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 24 Actividades - Objetivo N°2**

Actividades
<b>1. Técnica cambio de rol</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de la técnica cambio de rol, se determinará los hábitos y costumbres negativas, posterior a la detección se trabajará directamente con estas costumbres para modificar la conducta y eliminar prejuicios</li> </ul>
<b>2. Buzón de sugerencias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se colocará un buzón de sugerencias o quejas el cual permitirá</li> </ul>

conocer de ciertas irregularidades que se pueden presentar y se podrán informar de forma anónima

### **3. Socializar una cartelera**

- Se socializará en una cartelera, información sobre la equidad e igualdad de género, trabajos importantes que ha realizado la mujer dentro del área administrativa, mostrando la importancia de las mismas en la vida universitaria

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tiempo:** 4 horas por día, días a trabajar 2

**Materiales:**

- Salón donde el personal administrativo puedan estar cómodamente y trabajar en su desenvolvimiento libremente
- Equipo Data show
- Equipo de sonido
- Cartelera de información
- Buzón de sugerencias
- Hoja de registro de participación

**Ilustración 24 Objetivo N°3**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 25 Actividades - Objetivos N°3**

<b>Actividades</b>
<b>1. Publicidades en redes sociales de la facultad de ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se socializará las actividades a realizar mediante trípticos, redes sociales</li></ul>
<b>2. Invitación a personal experto</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se invitará a personal capacitado a brindar charlas sobre la problemática investigada.</li></ul>
<b>3. Conferencia de mujeres administrativas en busca de la equidad de genero</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se fomentará una cultura de paz en equidad e igualdad de género mediante la participación de las mujeres administrativas en foros, charlas, conferencias</li></ul>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tiempo:** 3 horas por día, días a trabajar 2

**Materiales:**

- Computadoras (para el manejo y acceso a la página de la facultad de ingeniería UMSA)
- Salón para la conferencia
- Equipo Data show
- Equipo de sonido
- Carta de invitación a expertos en el tema

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
 CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Tabla 26 Tabla de Actividades y Recursos**

Objetivos específicos	Metas	Actividades	Recursos	Responsables
<p><b>Objetivo 1:</b></p> <p><b>Identificar las percepciones de los administrativos varones con respecto al liderazgo competitivo en el cargo que desempeñan en relación a las mujeres</b></p>	<p>Generar conciencia de liderazgo competitivo en cuanto a las responsabilidades del cargo que desempeñan (varones, mujeres) del personal administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar a conocer presente propuesta a todo el personal administrativo.</li> <li>✓ Realizar por medio de talleres la obtención de la información (percepción del cargo).</li> <li>✓ Video Foro en relación a la equidad e igualdad de género</li> <li>✓ Historias vivenciales</li> <li>✓ Dinámicas de inclusión</li> <li>✓ Evaluaciones</li> <li>✓ Se firmará un registro de participación</li> </ul>	<p>Humanos</p> <p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón</li> <li>• Equipo Data show</li> <li>• Equipo de sonido</li> <li>• Lapiceros</li> <li>• Hoja de evaluación</li> <li>• Hoja de registro de participación</li> </ul>	<p>Equipo de trabajo</p>

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
 CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

		✓ Se realizará un diagnóstico y análisis de la información obtenida		
<b>Objetivo 2. Identificar hábitos y costumbres negativos e inculcar el liderazgo asertivo a todo el plantel administrativo</b>	Conocer hábitos y costumbres para modificar conductas y prejuicios en relación a la discriminación de género inculcando liderazgo asertivo en el plantel administrativo	<p>✓ A través de la técnica cambio de rol, se determinará los hábitos y costumbres negativas, posterior a la detección se trabajará directamente con estas costumbres para modificar la conducta y eliminar prejuicios.</p> <p>✓ Se colocará un buzón de sugerencias o quejas el cual permitirá conocer de ciertas irregularidades que se pueden presentar y se podrán informar de forma anónima.</p>	<p>Humanos</p> <p>Materiales:</p> <p>Salón</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Data show</li> <li>• Equipo de sonido</li> <li>• Cartelera de información</li> <li>• Buzón de sugerencias</li> <li>• Hoja de registro de participación</li> </ul>	Trabajo de equipo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
 CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

		<p>✓ Se socializará en una cartelera, información sobre la equidad e igualdad de género, trabajos importantes que ha realizado la mujer dentro del área administrativa, mostrando la importancia de las mismas en la vida universitaria</p>	Recursos Financieros	
<p><b>Objetivo 3:          Promover la participación de todo el plantel administrativo de la facultad de investigación.</b></p>	<p>Realizar una socialización masiva en la Facultad para abarcar a toda la población administrativa universitaria y dar conocimiento de que sucede con los techos de cristal.</p>	<p>✓ Mediante el canal de televisión de la universidad se invitará a todos los administrativos y autoridades de la facultad de ingeniería a formar parte de la práctica de la presente propuesta.</p> <p>✓ Se socializará las actividades a realizar</p>	<p>Humanos</p> <p>Materiales: Computadoras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener auspicio en el canal de televisión UMSA</li> <li>• Salón para la conferencia</li> </ul>	Equipo de trabajo

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
 CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

		<p>mediante trípticos, redes sociales.</p> <p>✓ Se invitará a personal capacitado a brindar charlas sobre la problemática investigada.</p> <p>✓ Se fomentará una cultura de paz en equidad e igualdad de género mediante la participación de las mujeres administrativas en foros, charlas, conferencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Data show</li> <li>• Equipo de sonido</li> <li>• Carta de invitación a expertos en el tema</li> </ul> <p>Recursos Financieros</p>	
--	--	---	---	--

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 27 Detalle de Costos**

DETALLE	UNIDAD MEDIDA	CANT.	COST. UNIT.	SUB TOTAL L	COSTO TOTAL
<b>GASTO INVERSIÓN</b>					
Equipos electrónicos	No.	-Data show  -Equipo de sonido	0.00	0.00	0.00
Infraestructura	No.	-salón  - Laborat orio computa ción	0.00	0.00	0.00
Muebles	No.	0.00	0.00	0.00	0.00
varios	No.	0.00	0.00	0.00	0.00
Total A.	0.00 Bs				
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>					
Marcador de pizarra	No.	6	2.50	15	15
Hojas bon	1 paquete	500	0.00	0.00	25

		hojas			
Lápices negros	No.	100	0.50	50	50
Caja de cartón	No.	1	2	2	2
Total B.	92 Bs				
Total A + B	92 bs ( Noventa y dos bolivianos )				

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 28 Plan de monitoreo y evaluación**

Plan de monitoreo y evaluación	
Quienes van evaluar	La investigadora
Porque evaluar	Para poder verificar si la propuesta es viable o no.
Para que evaluar	Para saber si se ha llegado a cumplir o no los objetivos de la propuesta
Que evaluar	La implementación de taller sobre liderazgo competitivo y asertivo en el administrativo personal femenino de la facultad de ingeniería
Quien va evaluar	La investigadora para conocer los resultados obtenidos.
Cuando evaluar	Una vez que se haya aprobado la propuesta: inicial, proceso, final.
Como evaluar	Aplicando técnicas de evaluación

	científica.
Con que evaluar	Instrumentos de investigación científica.

**Fuente:** Elaboración Propia

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- **CONCLUSIONES**

Finalizado el trabajo de campo y habiendo realizado los resultados de la investigación dentro en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Mayor de San Andrés, se concluye lo siguiente:

Se determinó la existencia del techo de cristal dentro la Facultad de Ingeniería, el cual se manifiesta en la inadecuada calificación del personal administrativo, y la asignación de puestos por temas políticos.

También es claro, que las mujeres quedan relegadas en cuanto a los ascensos que se realizan, debido a que no son tomadas en cuenta y que no se reconoce la capacidad de las mismas.

Se revisó el escalafón administrativo, el cual cumple la función de determinar normas, métodos, y procedimientos para la evaluación y reconocimiento de méritos, lo cual permite fortalecer el espíritu de superación del personal administrativo.

Se logró determinar cuáles son los factores individuales del techo de cristal dentro el personal administrativo de la Facultad de Ingeniería, lo cuales vienen a ser:

El número de dependientes que tienen a cargo, lo cual mostro que las mujeres son las que más responsabilidades llevan dentro su hogar, lo que viene a ser una limitante para ellas, debido a que deben conciliar la relación trabajo – familia y muchas veces optan por dejar cargos que conlleven alta responsabilidad.

También se observó que tienen dependientes en el inicio de su carrera laboral a diferencia de los varones.

Se determinó los factores organizacionales del techo de cristal, los cuales son:

La relación de cargos, se analizó los cargos que tienen los administrativos con el primer cargo que tuvieron, dentro de ello se pudo determinar que las mujeres no son consideradas al momento de ascender, donde se ve que mantienen en su mayoría el primer cargo que tuvieron, lo cual no ocurre con los varones, donde se una diferencia considerable en los ascensos.

También se determinó que la normativa universitaria es una limitante para los administrativos, para que ellos opten por postular a cargos superiores. Dentro las evaluaciones que realiza el departamento de Recursos Humanos de la Universidad Mayor de San Andrés se vio que ellos obtienen calificaciones bajas y muestran que no se sienten motivados por seguir formándose académicamente, muchas veces mantienen sus cargos por el nivel que ellos hayan alcanzado.

Otra barrera identificada fue que la discriminación hacia la mujer se manifiesta en no reconocer la capacidad de la misma, debido a que muchas veces subestiman el trabajo que realizan las administrativas dentro la Facultad.

También la inadecuada calificación que se asignan a los administrativos, donde se observó que muchos de ellos cuentan con un grado de formación alto y mantienen puestos que no son acordes a la formación que presentan.

Y la barrera organizacional más importante es que muchos de los cargos son asignados políticamente, lo cual desmotiva a un administrativo para que este postule a un cargo superior.

Dentro los factores culturales hallados es que la mayoría de los administrativos varones, mantienen una cultura machista arraigada. Lo cual genera que los mismos tengan prejuicios sobre sus compañeras de trabajo.

Se realizó una propuesta acorde a los resultados obtenidos, lo cual beneficiara a los administrativos para motivarlos y así ellos opten por superarse así mismos y postulen a cargos superiores.

- **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones realizadas fueron:

Reconocer al personal destacado: Debido a que la mayoría de los administrativos no sienten que su trabajo realizado sea valorado, no se sienten motivados y por ello no mejora su desempeño laboral, se debe crear programas de talleres para mejorar el ambiente laboral dentro la Universidad.

Generar desafíos: El personal directivo debe promover que las tareas diarias no sean rutinarias, el personal administrativo debe conocer todas las necesidades que son requeridas para su puesto actual y a la vez crecer profesionalmente para tener la capacidad de tomar futuros ascensos.

El personal debe estar comprometido con su puesto actual, para alinear sus objetivos a los de la Universidad

ACTIVIDADES	Meses	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>Elaboración del perfil</b>																					
<b>Presentación del perfil</b>																					
<b>Elaboración del capítulo I - Aspectos Generales</b>																					
<b>Elaboración del capítulo II - Referencias teóricas, organizacionales y legales</b>																					
<b>Elaboración del capítulo III - Metodología de la intervención</b>																					
<b>Elaboración del capítulo IV – Resultados</b>																					
<b>Elaboración del capítulo V - Conclusiones y recomendaciones</b>																					

**CRONOGRAMA**

## BIBLIOGRAFÍA

- Bárcena, A., & Montaña, S. (2010). *¿Qué Estado para qué igualdad?* Brasilia.
- BONIFAZ, C. D. (2012). *Liderazgo Empresarial*. RED TERCER MILENIO S.C.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Estadística, I. N. (Junio de 2017). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.gob.bo/index.php/la-brecha-de-ingresos-favorece-a-mujeres-en-el-grupo-ocupacional-de-otros-empleados/>
- Estadística, I. N. (10 de Septiembre de 2020). *INE Instituto Nacional de Estadística Estado Plurinacional de Bolivia*. Obtenido de INE Instituto Nacional de Estadística Estado Plurinacional de Bolivia: <https://www.ine.gob.bo/>
- Gálvez, T. (2001). *Aspecto Económicos de la equidad de género*. Santiago de Chile: Impreso en Naciones Unidas.
- González, O. G., & Cubillán, L. G. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *MULTICIENCIAS*, 11.
- Henrekson, M., & Stenkula, M. (2009). *Why Are There So Few Female Top Executives*. Stockholm, Sweden: Research Institute of Industrial Economics.
- Kalteis, L. (2004). *Habilidades de liderazgo de las mujeres trabajadoras, de nivel ejecutivo, pertenecientes al Estamento Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés*. La Paz.
- MUJERES, O. (10 de Septiembre de 2020). *ONU MUJERES*. Obtenido de ONU MUJERES: <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/in-focus-gender-equality-in-covid-19->

response?gclid=CjwKCAjwnef6BRAGeIwAgv8mQRbyfI41MApqqne6DCY6h  
Yx-q7oq0U-vmtN2SU8YsuJLoFI5t53wvhoCMTEQAvD\_BwE

Mundial, B. (2020). *Mujer, empresa y el derecho 2020*. Grupo Banco Mundial, 60.

ONU. (09 de marzo de 2017). <https://rpp.pe/mundo/actualidad/que-es-la-igualdad-de-genero-esta-es-la-definicion-de-la-unesco-noticia-1034569#:>. Obtenido de [https://rpp.pe/mundo/actualidad/que-es-la-igualdad-de-genero-esta-es-la-definicion-de-la-unesco-noticia-1034569#:](https://rpp.pe/mundo/actualidad/que-es-la-igualdad-de-genero-esta-es-la-definicion-de-la-unesco-noticia-1034569#) [https://rpp.pe/mundo/actualidad/que-es-la-igualdad-de-genero-esta-es-la-definicion-de-la-unesco-noticia-1034569#:](https://rpp.pe/mundo/actualidad/que-es-la-igualdad-de-genero-esta-es-la-definicion-de-la-unesco-noticia-1034569#)

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Roldan, P. L. (2015). metodología de la investigación social cuantitativa. En P. L. Roldan, *metodología de la investigación social cuantitativa* (pág. 5). BARCELONA: 1.

sampieri. (2004). *metodología*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/armida\\_r\\_a/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/armida_r_a/capitulo3.pdf)

sampieri, p. 6. (1998). *metodología de la investigación*. Obtenido de metodología de la investigación: <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7841/5/362.829%202-B467f-CAPITULO%20IV.pdf>

Sánchez, R. (1991). *Historia Crítica*. Universidad de los Andes.

smith, M. (2019). <http://www.collegiacad.com.ar/asertividad-como-habilidad-social.php>. Obtenido de <http://www.collegiacad.com.ar/asertividad-como-habilidad-social.php>: <http://www.collegiacad.com.ar/asertividad-como-habilidad-social.php>

Soruco, M. A. (2019). (E. IICCA, Entrevistador)

- Torrecilla, J. M. (s.f.). entrevista. En J. M. Torrecilla, *metodologia de la investigacion avanzada* (pág. 6).
- Torres, F. C., Ortiz, J. E., & Restrepo, X. M. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *REVISTA DIVERSITAS - PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA* , 194.
- Torres, F. C., Ortiz, J. E., & Restrepo, X. M. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *REVISTA DIVERSITAS - PERSPECTIVAS EN PSICOLOGÍA*, 194.
- TRATEGIAS. (12 de junio de 2020). *Liderazgo complementario dentro las empresas* .  
Obtenido de Liderazgo complementario dentro las empresas :  
<https://strategias.mx/liderazgo-complementario/>
- Yarce, J. (2010). ¿Qué es el liderazgo? *Instituto Latinoamericano de Liderazgo Desarrollo humano y Organizaciones*, 3.

## **ANEXOS**

### **Entrevista Semiestructurada**

Seleccionamos este método de investigación como secundario con la finalidad de tener apoyo a nuestro tema de investigación en el cual realizamos unas preguntas abiertas con relación al tema a investigar con el fin de obtener referencias extensas e información

apreciable acerca del concepto q tienen del TECHO DE CRISTAL (TC) dentro las instalaciones de la Universidad Mayor de San Andrés.

El entrevistador proporciono la misma problemática estudiada a la entrevistada como mostramos en el siguiente cuadro:

**Tabla 29 Preguntas de la Entrevista Semiestructurada**

<b>CUADRO</b>
Agradeciendo a su persona por su disposición de atender a esta entrevista , señalando nuestro objetivo de investigación “ <b>TECHO DE CRISTAL EN EL LIDERAZGO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO FEMENINO EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS</b> ” Para lo cual le proponemos las siguientes preguntas
<b>PREGUNTAS</b>
¿Cómo ha sido el ejercicio de los cargos que desempeño en la trayectoria de su vida profesional dentro la universidad en STUMSA?
¿Considera que hay una adecuada calificación profesional en cuanto a asignación de cargos?
¿Cuáles fueron las principales limitaciones u obstáculos que enfrente al poder desarrollar su cargo dentro la universidad?
¿El tener Responsabilidades familiares influye en ejercer su profesión?

**Fuente:** Elaboración propia

### **Respuesta emitida por la Licenciada María Alegría**

Evidentemente a las mujeres se les da un trato diferencial con el varón, no en sentido físico si no intelectual siempre hay un menoscabo hacia la inteligencia de la mujer.

En la universidad pareciera que no pasa eso, pareciera que todos tenemos las mismas oportunidades y de mas pero no es cierto, es igual como el común denominador de la sociedad boliviana, cuando yo ingrese y candidatee para ser ejecutiva de la Stumsa , votaron por mi hombres y mujeres pero ahí adentro había una lucha fregada porque yo era la primera ejecutiva y no me dejaron trabajar durante los dos años que me ha tocado desempeñar, sin embargo como yo tengo una carácter fuerte pude lidiar con todo ello tanto internamente como externamente tuve una lucha con la federación, creyeron que me iban a poder doblegar y no pudieron, salí adelante en todos los ámbitos que me toco desempeñar.

Ahora por mi lucha fue que logre salir victoriosa de ello no es que sea fácil fue muy difícil y quizá por ello es que quizá otras mujeres no se animan a enfrentar ese tipo de lucha, uno cree que la universidad acoge a los mejores hombre y mujeres de la sociedad y no es así, abemos de todo aquí hay abusadores sexuales en aulas en oficinas en departamentos que uno podría creer por el nivel de educación está en la licenciatura, maestría o doctorado uno cree porque es doctor en nivel académico es lo máximo. Pero si no supero sus barreras es exactamente igual que uno que no tiene ningún tipo de profesión, como experiencia para mí ha sido muy dura sin embargo pude salir adelante pese a tener dentro el mismo sindicato a los dos segundos una barrera feroz y fuera del sindicato el de la federación de trabajadores a nivel Bolivia que también me ataco ferozmente, y esa es mi experiencia, no es fácil.

En cuanto a los administrativos en la jefaturas casi todos son varones y siempre quieren sobre pasar esa jefatura porque nos consideran de menor rango intelectual , esa es la realidad aquí y afuera ,cuando uno es más aguerrido, más discursivo cuando uno maneja la teoría y demás cuando es mujer , le dicen loca o está fuera de foco que resentida usan esa terminología para tachar a la mujer que está en situaciones de manejo de determinados sectores Y luego se van a lo fácil a vulnerar su estado civil entonces sin embargo si no luchamos esto se seguirá manteniendo sabemos que las mujeres tenemos estos problemas pero lo más probable es que la propia mujer es quien denigra a su

propio con género, Por qué no debemos olvidar que la mujer es la principal transmisora del machismo y no es porque ella quiera, desde el estado viene que la educación es así :que el papá trabaja, que el papa Lee, mama cocina, mama lava desde ahí dan roles diferentes, Están mandando el mensaje subliminal de que la mujer tiene que estar en su casa, tiene que cuidar a los hijos, que tiene que respetar al marido aunque él no sea respetable.

Yo en estos dos años tuve que lidiar con todo el medio y no fue fácil sin embargo salí victoriosa ¿y querer volver? Solo hasta por ahí, porque va socavando tu espíritu ya que ha sido un período de mucha lucha, Sólo tuve apoyo de mi base, pero de los dirigentes que se creen superiores a las mujeres, Tuve una dura lucha Esa fue mi experiencia.

La mujer cumple un rol trabajo familia, porque la mujer es cierto que es más apegada a la familia, porque así fue creada, porque así dice la sociedad todo el transcurso de tu vida nos inculcaron eso, Entonces es una limitante en cuanto a que te critican diciendo: en vez de estar en su casa con sus hijos está metida en cosa de hombres es cierto, pero en mi caso no es así porque vengo de una familia de luchadores y es por eso que no tuve muchos problemas y ese es mi esencia de luchar y enfrentarme con mucha fuerza.

La mujer lo que debe tener Es convicción que debe tener sus ideas políticas bien puestas porque si no tienes eso se te hará muy difícil mantenerte acá y realizar tus actividades porque la mujer va a trabajar porque ahora es menester que todos trabajemos no hay un sueldo que alcance, pero además por su propia Liberación la mujer debe de trabajar y no estirar la mano a nadie sin depender de ningún esposo.

Y por ahí empieza la dependencia y por lo tanto el maltrato la mujer, ella trabaja, Cuida a los hijos vela porque todo en su casa esté perfecto, tenemos doble, triple, cuádruple función, y encima de eso estar en una función de dirección es muy fregado

Sin embargo, nosotras como mujeres no sabemos luchar por qué se respeten nuestros derechos y si nosotras no hacemos respetar, nunca saldremos de este estado de discriminación, la ley dice 50% mujeres 50 % varones, pero a las mujeres les ponen de figuritas y por detrás hay un suplente hombre que le va a hacer la vida imposible para sacarla del cargo del que están.

Hay personas que por cuidar su puesto soportan muchas cosas o malos tratos y discriminación, Pero si yo no hiciera bien mi trabajo ahí si yo me tendría que callar, pero cuando uno es mejor que el otro, no te pueden apabullar nosotros no podemos candidatear para los cargos de jefatura del departamento, porque eso son de designación directa del rector, los cargos de jefatura de división antes eran mediante concurso de méritos, y examen de competencia así entraron muchos hombres y mujeres, pero ahora eso se ha eliminado incluso aquellos que ganaron ese puesto los han sacado, aunque no los han rebajado de categoría los han sacado y han puesto a sus acólitos hemos creado una defensoría del estudiante, hemos creado una oficina anticorrupción realmente funciona? No lo sé y no voy a denigrar, pero tampoco puedo decir es una maravilla lo único que mejoró fue en algunas cosas nuestras condiciones, la mujer que se atreva a candidatear tiene que tener la fortaleza necesaria para enfrentar todos los ataques.

## ANEXO 2

Encuesta dirigida al área administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés.

Objetivo: Determinar cuáles son los factores estructurales y culturales que no permiten el desarrollo profesional de las administrativas de la Facultad de Ingeniería en la Universidad Mayor de San Andrés.

### Individual

1. ¿Cuántos años tiene?						
20-25		26-30		31-35		36-40
41-45		46-50		51-más		
2. Sexo						
hombre		mujer				

3. Estado Civil						
Soltero (a)		Casado (a)		Divorciado (a)		
Viudo (a)		Otro				

4. ¿Cuántos dependientes tiene?			
1-3		4-6	
7-10		Más	

<b>5. ¿Qué grado de formación alcanzo hasta la actualidad?</b>			
Técnico		Maestría	Otro (Especificar):
Licenciatura		Doctorado	.....
			.....

<b>6. ¿Cuál es la carrera que estudio a nivel universitario?</b>
R.....
<b>7. ¿Dónde estudio?</b> R.....
<b>8. ¿Cuál es el cargo que desempeña?</b> R.....
<b>9. ¿Cuál fue su primer cargo?</b> R.....

<b>10. ¿Cuántos años trabaja en la Universidad Mayor de San Andrés y qué nivel tiene?</b>										
0-5		6-10		11-15		16-20		21-mas		Nivel:.....

<b>11. ¿Cómo ha sido la llegada al cargo actual? Se debió a:</b>					
Evaluación		Recomendación		Ascenso Obligado	Otro

<b>12. ¿Usted para obtener su cargo actual enfrentó limitaciones? Marque cuales fueron (puede marcar varias opciones):</b>	
Ser joven	
Tener hijos	
Estar casado (a)	
Tener responsabilidad familiar	
Ninguno	
Otro (Especificar).....	

<b>13. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 el mayor puntaje) ¿Cómo califica su experiencia en el ejercicio de su cargo actual?</b>					
1	2	3	4	5	

**Cultural**

<b>14. ¿El tener Responsabilidades familiares influye en ejercer su profesión?</b>		<b>15. ¿Cuándo fue la primera vez que utilizo la palabra género?</b>	
Casi siempre		En el Colegio	
Usualmente		En el Hogar	
Ocasionalmente		En el trabajo	

Usualmente no		Otro (Especifique).....	
Casi nunca			

<b>16. ¿Cree usted que el hombre es el único encargado de generar ingresos económicos?</b>		<b>17. ¿Comparte responsabilidades de los deberes del hogar con su familia?</b>	
Totalmente de acuerdo		Muy frecuentemente	
De acuerdo		Frecuentemente	
Indeciso		Ocasionalmente	
En desacuerdo		Raramente	
Totalmente en desacuerdo		Nunca	

<b>18. ¿Usted cree que la mujer es la única encargada del cuidado del hogar?</b>		<b>19. Con que frecuencia pregunta a sus compañeras de trabajo ¿Cómo logran equilibrar su carrera su vida profesional?</b>	
Totalmente de acuerdo		Muy frecuentemente	
De acuerdo		Frecuentemente	
Indeciso		Ocasionalmente	
En desacuerdo		Raramente	
Totalmente en desacuerdo		Nunca	

20. Marque las cualidades que prefiero de un hombre		21. Marque las cualidades que prefiero de una mujer	
Responsable		Comprometida	
Conformista		Dócil	
Integro		Segura	
Tome las decisiones		Conformista	
Proactivo		Visionaria	
Descortés		Autoritaria	

22. Cómo aprecias esta frase del Curso de preparación matrimonial de la iglesia católica.	
“La profesión de una mujer será siempre sus laborales de su casa y aunque trabaje ha de saber estar presente en los mil y un detalles de la vida década día”.	
Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

**Institucional**

<b>23. ¿Cuáles son los cargos a los que NO es permitido ascender?</b>			
R.....			
<b>24. ¿Considera la existencia de discriminación hacia la mujer hacia cierto tipo de cargos jerárquicos dentro la institución?</b>		<b>25. ¿La institución le brinda posibilidad de crecer y ascender internamente?</b>	
Sí, totalmente		Sí, totalmente	
No para nada		Sí, parcialmente	
		No para nada	
<b>26. Su superior busca:</b>		<b>27. ¿Existe limitantes normativos que influyan en su ascenso personal en la institución?</b>	
Desarrollar las capacidades de sus subordinados		SI	
Imponer lineamientos de trabajo		NO	
Crecer y aprender junto a sus subordinados.		Cual.....	

<b>28. ¿La experiencia laboral es valorada dentro la institución?</b>		<b>29. ¿La normativa universitaria le otorga la posibilidad en acceder a rangos jerárquicos superiores?</b>	
Sí, totalmente		Sí, totalmente	

Sí, parcialmente		Sí, parcialmente	
No para nada		No para nada	

<b>30. Las fuerzas políticas internas, ¿Cuál es su característica de influencia?</b>			
R.....			
<b>31. ¿Cómo se manifiesta la discriminación hacia la mujer que se encamina en el ascenso hacia cargos jerárquicos dentro la institución?</b>			
R.....			
<b>32. ¿Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo?</b>		<b>33. ¿Existe alguna barrera que limita alcanzar un cargo superior? ¿Cuáles?</b>	
Muy frecuentemente		La edad	
Frecuentemente		El matrimonio	
Ocasionalmente		La maternidad	
Raramente		Equilibrio entre la vida personal y laboral	
Nunca		Inadecuada calificación profesional	
		Imposibilidad de ascender	
<b>34. ¿Qué factores considera retos para que otra mujer ascienda hacia cargos jerárquicos superiores dentro la institución?</b>			
R.....			

