

PROBADO M
FISTINCO

A T-1056

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA

Handwritten signature and stamp:
CARMEN CAMACHO
Tribunal

Handwritten signature and stamp:
Tribunal

TESIS:

ESTRUCTURA DEL LIDERAZGO EN MUJERES
ADMINISTRATIVAS DE NIVEL EJECUTIVO DE LA
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS



TESISTA: LIBUŠE KALTEIS LOMA

TUTORA: LIC. CARMEN CAMACHO

Handwritten signature of Carmen Camacho

Nº 0 153

ADMINISTRATIVA UMSA - LIDERAZ

ORGANIZACION - FORMACION PROFESIONAL

La Paz - Bolivia

2003

Handwritten signature

DEDICATORIA

A mi esposo, Nano, por su apoyo incondicional.

**A mis hijos, Libuska y Bernardo, a quienes sacrifiqué por
estudiar.**

Dios los bendiga



DEDICATORIA

A mi esposo, Nano, por su apoyo incondicional.

**A mis hijos, Libuskita y Bernardito, a quienes sacrificé
por estudiar.**

Dios los bendiga

AGRADECIMIENTOS

A mi amigo querido, Alexis Olivares, por facilitar la redacción de este trabajo, por su amistad y confianza.

A la Lic. Carmen Camacho, Vicedecana de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, por la paciencia y apoyo brindados a mi persona.

A mi amigo Jorge Coca, por alentarme en todo momento.

Al personal administrativo de las Divisiones de Títulos y Diplomas; Bienestar Social; Documentos y Archivos; Gestiones, Admisiones y Registros; Biblioteca Central; y Tesoro Universitario, por la colaboración brindada en la realización del presente trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN	5
CAPITULO PRIMERO: INTRODUCCIÓN	6
1. ANTECEDENTES	6
2. FUNDAMENTACIÓN	7
3. OBJETIVOS.....	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
5. VARIABLE	19
5.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE	19
CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO	22
1. EL LIDERAZGO	22
1.1 CONCEPTO	22
1.2 COMPONENTES	23
1.2.1 <i>Influencia</i>	23
1.2.2 <i>Influencia diferencial</i>	23
1.2.3 <i>Individuo-grupo</i>	24
1.2.4 <i>Poder</i>	24
1.2.5 <i>Objetivos</i>	25
1.2.6 <i>Valores</i>	25
1.3 CLASIFICACIONES DE LIDERAZGO	26
1.3.1 <i>Enfoques tradicionales (estilos de liderazgo)</i>	26
1.3.1.1 Teorías de los rasgos	26
1.3.1.2 Teorías de la conducta.....	26
1.3.1.3 Teoría de las contingencias	26
1.3.1.4 Teoría de los recursos cognoscitivos	27
1.3.1.5 Teoría situacional de Hersey y Blanchard.....	27
1.3.2 <i>Las posiciones contemporáneas ante el liderazgo</i>	27
1.3.2.1 La teoría de los atributos del liderazgo.....	27
1.3.2.2 Teoría del liderazgo carismático	28
1.3.2.3 Liderazgo transaccional.....	28
1.3.2.4 Liderazgo transformacional	28
1.3.2.5 Liderazgo transformacional -una nueva visión humanista- Vs. liderazgo transaccional	29
1.3.3 <i>Clasificación según los roles en el grupo operativo</i>	30
1.4 DISTINCIÓN ENTRE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO	31
1.5 ÉTICA EN EL LIDERAZGO	33

2.	LAS VARIABLES INMERSAS EN EL LIDERAZGO	34
2.1	LA PSICOLOGÍA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL	35
2.1.1	<i>Influencia social</i>	36
2.2	EL GRUPO	37
2.2.1	<i>Trabajo en equipo</i>	37
2.2.2	<i>El empowerment</i>	38
2.3	LAS VARIABLES QUE RODEAN AL LÍDER	40
2.4	AUTORIDAD Y PODER EN EL LIDERAZGO	43
2.4.1	<i>Tipos de poder</i>	44
2.4.2	<i>Tipos de autoridad y las relaciones organizacionales</i>	45
3.	LIDERAZGO FEMENINO	45
3.1	HISTORIA	46
3.1.1	<i>Recorrido histórico de las diferencias sexuales en el liderazgo</i>	46
3.2	CULTURA Y LIDERAZGO	51
3.2.1	<i>Machismo</i>	54
3.2.2	<i>Roles</i>	55
3.2.3	<i>Estereotipos y liderazgo</i>	56
3.3	LIDERAZGO FEMENINO	58
3.4	CARACTERÍSTICAS	60
3.5	MUJERES EJECUTIVAS	62
3.5.1	<i>Tipos ideales</i>	63
3.5.2	<i>Techo de cristal</i>	64
3.5.3	<i>Mujeres ejecutivas</i>	65
3.5.4	<i>Habilidades de la mujer ejecutiva</i>	65
3.6	MERCADO LABORAL PARA LA MUJER EN AMÉRICA LATINA	67
4.	COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	69
4.1	LA COMUNICACIÓN	70
4.1.1	<i>Importancia de la comunicación para las organizaciones</i>	70
4.1.2	<i>Tipos de comunicación</i>	71
4.1.2.1	Las tres formas típicas de comunicación formal dentro de las organizaciones	71
4.1.2.2	Comunicación formal e informal	72
4.1.2.3	Comunicación efectiva y eficiente	72
4.2	TOMA DE DECISIONES	73
4.2.1	<i>La toma de decisiones organizacional</i>	75
4.2.2	<i>La toma de decisiones en grupo</i>	77
5.	HABILIDADES Y CAPACIDADES	78
5.1	HABILIDADES QUE REQUIERE EL LÍDER	79
5.1.1	<i>Talentos y habilidades personales</i>	80
5.1.2	<i>Talentos y habilidades de relación</i>	81
5.1.3	<i>Talentos y habilidades dirección de equipos</i>	81
5.1.4	<i>Aptitudes interpersonales</i>	82
5.1.5	<i>Habilidades ejecutivas</i>	82
5.1.6	<i>Aspectos motivacionales</i>	83
5.2	LIDERAZGO SISTÉMICO	85
5.2.1	<i>Liderazgo sistémico</i>	86
5.3	EL LIDERAZGO CREATIVO: LIDERARSE A SÍ MISMO	87
5.3.1	<i>Los nuevos desafíos</i>	88
5.4	EL CAMBIO EN EL LÍDER ACTUAL	89

CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA.....	98
1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	98
2. POBLACIÓN	98
2.1 MUESTRA	99
3. INSTRUMENTOS.....	100
3.1 ENTREVISTA.....	100
3.2 CUESTIONARIO	101
3.2.1 <i>Análisis de validación con la escala alfa de Cronbach</i>	102
3.2.1.1 Objetivo de la técnica	102
3.2.1.2 Descripción de los resultados de una prueba en general.....	102
3.2.1.3 Relación de la escala con sus ítems.....	103
3.2.2 <i>Alpha de Cronbach</i>	103
3.2.3 <i>Descripción de los resultados de esta prueba en particular</i>	104
3.2.3.1 Comportamiento del instrumento según las personas	104
3.2.3.2 Comportamiento para los ítems o medidas	105
4. PROCEDIMIENTO.....	105
CAPÍTULO CUARTO: RESULTADOS	107
1. CUESTIONARIO.....	107
1.1 PREGUNTA 1	107
1.2 PREGUNTA 2	108
1.3 PREGUNTA 3	109
1.4 PREGUNTA 4	110
1.5 PREGUNTA 5	111
1.6 PREGUNTA 6	112
1.7 PREGUNTA 7	113
1.8 PREGUNTA 8	114
1.9 PREGUNTA 9	116
1.10 PREGUNTA 10	117
1.11 PREGUNTA 11	118
1.12 PREGUNTA 12	120
1.13 PREGUNTA 13	121
1.14 PREGUNTA 14	124
1.15 PREGUNTA 15	126
1.16 PREGUNTA 16	128
2. ENTREVISTA.....	129
2.1 JUEZ 1: TABLA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO	131
2.2 JUEZ 2: TABLA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO	132
2.3 JUEZ 3: TABLA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO	133
2.4 TABLA GENERAL	134
2.4.1 <i>Interpretación</i>	135
CAPÍTULO NOVENO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
1. CONCLUSIONES.....	140

2. RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	152
1. ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.....	152
2. ANEXO 2: CUESTIONARIO PILOTO.....	153
3. ANEXO 3: CUESTIONARIO.....	157
4. ANEXO 4: TABLA DE CATEGORIZACIÓN: JUECES.....	160
5. ANEXO 5: TABLA DE CATEGORIZACIÓN: GENERAL.....	161

RESUMEN

Estructura del liderazgo en mujeres administrativas de nivel ejecutivo de la Universidad Mayor De San Andrés.

El estudio permite observar que la toma de decisiones se ve limitada por el ámbito institucional, es decir, las normativas de la Universidad, aunque en aquellos casos en los que la líder realiza dicho proceso lo hará mayormente en forma individual.

En cuanto a la comunicación, ésta es de tipo informal y siempre conservando el respeto que se merecen aquellas personas que trabajan con ella, a pesar de que cuando el contenido es laboral imperará una comunicación vertical. Su objetivo apunta a cumplir con las funciones que le son encomendadas y, por tanto, a tomar el control sobre las acciones de sus subordinados, mismo que se rige por los reglamentos de la Universidad. A pesar de que intentará ser empática su posición tenderá al autoritarismo y el manejo de una disciplina cabal.

Las capacidades más resaltantes que posee son la organización, la planificación y el análisis a lo que se suma el buen manejo de técnicas aprendidas en su formación profesional. En el ámbito del interrelacionamiento, éste se caracteriza por el respeto con el que se maneja, la colaboración que intenta mantener en todo momento y la honestidad tanto en el trabajo como en el trato personal.

Muchos de los aspectos mencionados están en relación con un liderazgo transformador, sin embargo, la hipótesis de investigación con la cual se trabajó no se encuentra avalada, ya que existen elementos importantes que no son tomados en cuenta por la líder. Aún así, se encuentra encaminada a este tipo de liderazgo.

CAPITULO PRIMERO: INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

En toda Institución u Organización se tiene un sistema de valores, es decir, una cultura organizacional que es creada por los mismos miembros que la conforman; así, estos, crean un sistema de ideas, valores, creencias y significados, ritos y ceremonias que les son característicos; ellos, en buen grado, vienen a constituir el fundamento del quehacer organizacional.

De tal manera, si se parte de que las configuraciones organizacionales se caracterizan por poseer una identidad propia y, asimismo, que la cultura de la sociedad en que está inserta la organización debe ser considerada en la medida que ella facilitará o dificultará modos específicos de relación organizacional, entonces es posible identificar algunas variables que afectan al accionar de la mujer en el desempeño de su trabajo.

Es conocido que el medio social boliviano está impregnado de estereotipos genéricos, los cuales postulan una "ineficacia e ineptitud" por parte de la mujer en relación a puestos de decisión, especialmente si se trata de Instituciones. A pesar que los reglamentos que rigen en la U.M.S.A. no hacen diferencia alguna en relación al género que atañe a la persona, la cultura organizacional sí parte de una cierta discriminación.

Una vez que una mujer ha sido ascendida a un puesto jerárquico, los comentarios giran en torno a un cuestionamiento sobre su ascenso (en la mayoría de los casos) y a un desconcierto sobre cómo llevará a cabo su trabajo. Sin embargo, también se maneja el hecho de que las mujeres suelen ser más eficaces al momento de cumplir sus labores, lo cual las hace más exigentes con sus subalternos.

De todas maneras, cuando se encuentra implícita la terminología "liderazgo", no se trata de hablar de prejuicios sino de determinar si la forma de guiar al grupo que tiene una persona es la más óptima, dado el contexto de trabajo y las potencialidades del líder.

Si bien es cierto que cada individuo dirigirá de manera particular y única a un grupo, existen ciertos elementos que se comparten ya sea por generación, sexo u otra variable. En este sentido, el presente trabajo está orientado a determinar aquellos elementos comunes que se presentan en el manejo de liderazgo en la mujer, asumiendo que ésta se encuentra ya en un cargo superior y que, por tanto, tiene personas subordinadas a ella.

2. FUNDAMENTACIÓN

Según Domic (1998), todo ser humano nace en una sociedad humana organizada, un medio social. En el proceso de crecimiento dentro de este ambiente aprende a adoptar los usos y costumbres de otros individuos. El contenido de este proceso varía enormemente según las personas y las circunstancias con las que se establece contacto. Los otros individuos con quienes se mantiene contacto son parte de una sociedad; su cultura, representada en las pautas de vida que aplican, consiste en las prácticas y las instituciones vigentes, transmitidas de generación en generación.

En la sociedad en la que se desarrolla el presente trabajo, parafraseando a Dijous (2000), culturalmente y desde tiempos ancestrales el hombre estaba considerado como superior a la mujer en la vida común y existía una fuerte división sexual del trabajo; así, la mujer no sólo se encontraba esclavizada e inferiorizada socialmente, sino que también se encontraba abrumada de ocupaciones.

Son justamente estos estereotipos, que se arrastran desde épocas incaicas, los que actualmente toman fuerza y no sólo obstaculizan a la mujer en su camino profesional,

sino que también la coartan cuando ella ha podido alcanzar niveles jerárquicos altos. Así, por ejemplo, no siempre cuenta con la aceptación de sus subalternos varones, quienes la ven como una persona inferior y, por tanto, no merecedora de su respeto y aceptación. Por otro lado, la misma mujer no considera que otra persona de su mismo género esté capacitada para decirle las funciones y obligaciones que debe cumplir y prefiere, tener como jefe, a un varón.

El rol femenino típico tiende a estar definido como algo que acepta los valores convencionales de la cultura, la dependencia con respecto al grupo, la sumisión ante el varón y el evitar la desarmonía con el prójimo en lo que se refiere a los intereses colectivos. El rol masculino típico tiende a subrayar los ideales de autosuficiencia, de autorrealización y de independencia del pensamiento (Martínez, 1993).

De tal manera, para Martínez (1997b), las mujeres socialmente han sido educadas para dedicarse al cuidado de los hijos y el esposo, y su principal realización se encuentra en el ámbito familiar, aunque en los últimos años de este siglo se observa mayor presencia de ellas en el ámbito público, pero en el discurso hegemónico sigue permaneciendo la percepción de que el papel natural de la mujer es la maternidad, y por lo tanto ella es la responsable natural del cuidado de los hijos. Existe la idea colectiva de que el papel más importante de la mujer es la crianza y reproducción, incluso sobre su actividad profesional.

En el caso del presente estudio, el hecho de que se trate de mujeres que ejercen su liderazgo en un ámbito educativo superior, les permite, por la ideología misma de la institución, recibir un trato más igualitario en el que no se considera tanto el aspecto de género sino la formación profesional que poseen y las cualidades y capacidades que podrán mostrar y desarrollar en su trabajo.

De tal manera, la importancia de este trabajo radica en poder descubrir y describir aquellos elementos que hacen de la mujer una líder o, más bien, que caracterizan a la mujer como líder. Si bien actualmente se maneja el concepto de líder nuevo, transformador, etc., hasta hace unos cuantos años atrás todos los adjetivos que son usados en las categorías de liderazgo solían ser atribuidas al liderazgo femenino. Sin embargo, al no tener estudios al respecto, la realidad en el medio boliviano, más propiamente en la universidad paceña puede ser distinta.

Los resultados que se generen son el primer paso en un camino largo por recorrer puesto que existen muchos aspectos que pueden ser insertados en el liderazgo o, en su caso, mejorados y potenciados. En la medida en que se conozcan las variables que están inmersas y la forma cómo la mujer las utiliza para poder liderizar a sus subalternos se podrá trabajar sobre ellas para que los conceptos y teorías actuales respecto del tema logren ser puestos en práctica en forma contextualizada y en este sentido, qué mejor que iniciar dicho proceso al interior de la universidad, dado que en esta Casa Superior de Estudios es donde se forman los profesionales que tendrán a su cargo el futuro del país.

Ahora bien, para poder lograr un acercamiento al espacio institucional de trabajo se aplicaron dos instrumentos (cuestionario y observación sistematizada), mismos que permitieron una generar una idea más clara respecto a las variables a tomar en cuenta y la forma cómo aprehenderlas del medio.

Para obtener dicho diagnóstico se usó un cuestionario, aplicado en la División de Tesoro Universitario, mismo del que se presenta a continuación el vaciado de datos, por pregunta.

1) En el tiempo que Ud. ha trabajado en la U.M.S.A. ¿Cuántas jefes (mujeres) ha tenido?

		TOTAL
Resuestas		
TOTAL		

En promedio, las 11 personas encuestadas tuvieron 2 jefes de sexo femenino en toda su trayectoria laboral en la U.M.S.A.

2) ¿Cuáles de las siguientes características, cree Ud. que definen a su superior?

- | | | |
|--------------------------|------------------------|---------------------------|
| a. Tono autoritario. | f. Tono sosegado. | k. Delega funciones. |
| b. Flexibilidad. | g. Trabajo grupal. | l. Disciplina. |
| c. Palabras despectivas | h. Recepción de ideas. | m. Uso de memorandums |
| d. Comunicación adecuada | i. Palabras adecuadas | n. Rigidez en el trabajo. |
| e. Discurso sugerente. | j. Participación. | o. Trabajo individual. |

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	Total
Respuestas	3	2	1	5	2			4	4	4	5	6	0	3	0	43
Porcentaje	7	5	2	12	5	2		7	9	9	12	14	0	7	0	100%

De las características asignadas, se destacan la disciplina, seguida, cercanamente de la delegación de funciones. También consideran que la recepción de ideas, el uso de palabras adecuadas y la participación, son aspectos que posee la jefe de la División.

3) Como características personales, ¿qué elementos puede atribuirle a su superior?

- | | | |
|-------------------|----------------------|-----------------|
| a. Honestidad. | e. Falta de respeto. | i. Educación. |
| b. Respeto. | f. Credibilidad. | j. Autoritaria. |
| c. Discriminación | g. Persuasión. | k. Creativa. |
| d. Problemática. | h. Empatía. | |



	SI	NO	Total
Respuestas	28	1	29
Porcentaje	96.5	3.5	100%

En cuanto a características personales, resaltan el respeto, la honestidad y la educación, características que se refieren al trato y la relación con los demás. La designación de *autoritaria* (d) resulta contradictoria con los resultados obtenidos en la pregunta 3.

- 4) ¿Considera que existe, por parte de su superior, un trato igualitario y respetuoso?

	SI	NO	TOTAL
Respuestas	8	3	11
Porcentaje	72.8	27.2	100%

La mayoría, en forma contundente, afirma que la jefe de División se maneja con respeto y basándose en el trato igualitario, en sus relaciones con el personal.

- 5) ¿Considera que su superior actual tiene las características propias de un líder o dirige su oficina sólo porque fue designada para el cargo?

	LIDER	DESIGNADA	TOTAL
Respuestas	4	7	11
Porcentaje	36.4	63.6	100%

Del 100% de la muestra, el mayor porcentaje se inclina ante el hecho de que la jefe de División fue designada y no se constituye en líder.

- 6) Si Ud. contestó en la anterior pregunta que "es líder", ¿en qué estilo de liderazgo la clasificaría?



- a. Autoritario.
- b. Democrático.
- c. Paternalista.
- d. Transformacional

		b	c	d	TOTAL
Respuestas					
Porcentaje					100%

Dado que esta pregunta dependía de la anterior, sólo se tienen cuatro respuestas, las cuales se inclinan por caracterizar a la jefa de División en un estilo de liderazgo democrático.

7) En una escala del 1 al 10 (siendo el 10 el mayor puntaje), ¿a qué numeral alcanzaría su superior si lo tuviera que evaluar en sus relaciones con el personal de su oficina?

					8	9	10	Total
Respuestas								11
Total			10		8	18	10	

A través de un proceso promedial (sumatoria de totales dividido entre número de respuestas) se obtiene el puntaje de 6.5, mismo que corresponde a la valoración dada por las personas a las que se aplicó el cuestionario.

En cuanto a la observación, para llevarla a cabo se emplearon 8 días, en los cuales se aplicó el instrumento por espacio de 10 horas y media (en total). El ámbito de aplicación fue el mismo que para llevar a cabo el cuestionario.

La guía de observación fue construida tomando en cuenta:



- Toma de decisiones: Flexibilidad - Rigidez.
Individual - Grupal.
- Comunicación: Comunicación formal - Comunicación informal.
Cordialidad - Prepotencia.
- Relaciones de poder: Manda - Persuade.

Los resultados, son los siguientes:

Categoría	Sub-categoría	Observaciones	%	Sub-categoría	Observaciones	%
Toma de Decisiones	Flexibilidad	7	58	Rigidez	5	42
	Individual	9	75	Grupal	3	25
Comunicación	Formal	4	33	Informal	8	67
	Cordialidad	5	42	Prepotencia	7	58
Relaciones de poder	Manda	8	67	Persuade	4	33

Claramente se puede observar en la tabla que antecede, que en la categoría de *toma de decisiones*, existe preponderancia de flexibilidad en la misma, pero una toma de decisiones que, por lo general, es realizada de manera individual. En lo concerniente a la *comunicación*, esta se da de manera informal aunque, en ciertas oportunidades prima la prepotencia (tono de voz alto, uso de palabras inadecuadas). Por último, la categoría de *relaciones de poder* se encuentra caracterizada por un trato de mando.

A partir de los datos obtenidos y remarcando que se trata simplemente de un intento de aproximación a la realidad a ser estudiada, a través de la prueba piloto se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Las relaciones interpersonales existentes entre mujeres ejecutivas y el personal que está a su cargo, se basan en el respeto, la honestidad y la educación, sin que por ello se deje de lado la jerarquía con la que cuenta cada persona en la Institución. Este último punto, es algo conflictivo de definir puesto que la mujer ejecutiva se muestra muy inclinada a

hacer respetar su posición a través del uso de órdenes y disciplina que marca dentro de su oficina, aunque resalta la recepción de ideas y la participación en la toma de decisiones. El cuestionamiento que se plantea es ¿de qué sirve que la persona sea receptiva ante sugerencias de la gente con la que trabaja, si luego impone su posición (sea que esta haya sido adoptada por ella misma o en conjunto?).

Siguiendo con la toma de decisiones, se concluye que la misma será flexible en la medida en que la persona que ocupa un cargo superior considere que la situación lo amerita, caso contrario mantendrá su posición.

Por otra parte es importante remarcar que la mayoría de las personas que fueron encuestadas no visualizan a su superior como una persona que deba de ser designada como líder, sino que afirman que es la designación de cargo (dado por muchas variables que no se relacionan con el liderazgo) la que posibilita que la persona ascienda de nivel. Aún así, aquellos sujetos que opinan que existe liderazgo se inclinan por designar el estilo democrático como el más óptimo para clasificar a la mujer ejecutiva.

Por último, en cuanto a las características de liderazgo de la mujer trabajadora, al margen de las ya nombradas, resalta la organización y el trabajo ordenado.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la estructura del liderazgo en mujeres administrativas, de nivel ejecutivo, pertenecientes al Estamento Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las habilidades de liderazgo de las mujeres administrativas, de nivel ejecutivo, pertenecientes al Estamento Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Determinar el proceso de toma de decisiones en mujeres administrativas de nivel ejecutivo, pertenecientes al Estamento Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Evaluar las relaciones interpersonales en mujeres administrativas de nivel ejecutivo, pertenecientes al Estamento Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.
- Definir la forma en que ejercen el poder las mujeres administrativas de nivel ejecutivo, pertenecientes al Estamento Administrativo de la Universidad Mayor de San Andrés.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Mayor de San Andrés, con 173 años de vida, atravesó por diferentes procesos de desarrollo con retos y compromisos para con la sociedad boliviana, llegando a ser una institución de educación superior de gran calidad académica, caracterizada por su alto contenido social, acreditada y líder en la generación de conocimientos científicos del país.

Su principal objetivo es: *Formar profesionales idóneos en todas las esferas del que hacer científico, tecnológico y cultural, los que deberán responder a las necesidades de la transformación y el desarrollo nacional y regional, con conciencia crítica y con capacidad en el manejo de los instrumentos teórico, metodológicos y prácticos.* Al margen de este, se pueden mencionar dos más que resultan ser importantes: Orientar, realizar y promover la investigación en todos los campos del conocimiento, conforme a

la **priorización** de problemas de la realidad boliviana y defender, rescatar y desarrollar los valores de las culturas del país y la cultura universal.

Claro está que, la U.M.S.A., si bien tiene como objetivo principal el formar profesionales, para cumplir con su cometido hace uso de un personal administrativo, el cual tiene diversas funciones, aunque dicho de forma general, es el encargado de apoyar al aspecto educativo a partir del manejo de documentos, trámites y regularización de los mismos. De tal manera, el Estamento Administrativo, viene a ser la base legal de la U.M.S.A.

Al interior del Estamento Administrativo se tienen Divisiones y Departamentos, los cuales están dirigidos por jefes, mismos que son asignados a sus puestos según el nivel que hayan alcanzado dentro del escalafón administrativo. Ahora bien, en este sentido y a simple vista, se podría afirmar que aproximadamente un 40% del personal que ocupa cargos jerárquicos son mujeres, las mismas que tienen que regir su accionar a las políticas internas que se encuentran ya establecidas en la Institución.

La Universidad Mayor de San Andrés cuenta con estatutos internos que permiten el ascenso de las personas que en ella trabajan, los mismos que no hacen diferencias a partir del género. Sin embargo, y para casos en los cuales se podrían presentar algunos problemas laborales, cuenta con un Sindicato ante el cual se presentan diversas quejas; el mismo, se encarga de investigar el problema y darle la solución adecuada.

Hace dos gestiones, el Sindicato estuvo conformado mayoritariamente por mujeres, las mismas que cumplieron una labor destacable no sólo en el manejo interno sino por los beneficios que consiguieron para los trabajadores. Si bien a partir de ello no se puede llegar a la conclusión de que las mujeres son mejores en este tipo de cargos, es un buen indicador de cómo cumplen sus funciones, aunque esta percepción haya sido limitada,

debido a los prejuicios y estereotipos que rodean a la labor de la mujer.

En el área política, la U.M.S.A. elige a sus máximos representantes a través de un sistema democrático, es decir, a través de elecciones en las que tanto los estudiantes como los docentes emiten su voto.

Sin embargo, para el caso que atañe a la presente investigación, cabe resaltar que se cuenta con un Sindicato, mismo que se encarga de representar al personal administrativo en las labores que cumple. Cuando una persona tiene alguna queja, sea contra su jefe o motivada por cualquier irregularidad que haya podido percibir, tendrá que presentarla en forma escrita al Sindicato, el cual asignará a un responsable para que realice la investigación correspondiente y, si es necesario, genere un careo entre los sujetos que se hayan involucrados, intentando así dar una resolución óptima al problema presentado. No existen preferencias de orden genérico en el momento de dilucidar un problema, es decir, si el jefe con el cual se tiene alguna dificultad es mujer recibe el mismo tratamiento que si fuera hombre, ya que todos los pasos a dar por el personal del Sindicato está sujeto a las políticas internas que tiene y a los reglamentos sobre los cuales se maneja.

También es necesario mencionar que las políticas que regulan el ascenso del personal a distintos puestos son estrictas y no permiten el "favoritismo", aunque como en la mayoría de las Instituciones de nuestro país, muchas de estas normas son pasadas por alto. Así, se han podido observar casos en los cuales algunas personas han ingresado al Estamento Administrativo gracias a recomendaciones o, han ascendido sin haber dado los exámenes que se requieren para ello. Aún así, la persona puede exigir que por el tiempo que lleva trabajando se la ascienda si considera que posee todos los requisitos, además que en la mayoría de los casos se cumplen con las normas estipuladas.

En este sentido, las mujeres no se quedan relegadas, puesto que en la medida en que demuestran un buen desempeño en sus labores pueden acceder a cargos de mayor jerarquía.

Ahora bien, si está claro que el contexto les permite acceder a puestos de mando y que, la realidad, es así, ¿cómo estructuran su liderazgo las mujeres? La respuesta a esta pregunta permitirá determinar la interrelación de variables que son importantes para la mujer y en las cuales basa su liderazgo, mismas que deben de ser analizadas

Claro está que para poder visualizar los elementos involucrados es necesario desglosar el liderazgo en sus múltiples aspectos, entre ellos el proceso de toma de decisiones que es tan importante para un líder. En este sentido, el cuestionamiento obvio es cuál es el proceso de toma de decisiones que sigue la mujer líder, si en dicho proceso incluye al resto del equipo del cual forma parte o si centraliza en ella toda responsabilidad en cuanto a ideas y ejecución se refiere.

De igual manera, se convierte en un punto importante el poder averiguar de qué manera ejercen el poder las mujeres líderes, si éste es utilizado para dotar de mayor jerarquía a su cargo o si, contrariamente, es un poder compartido a partir de la delegación de funciones, por ejemplo, y que a su vez responde a la toma de decisiones y a la visión que tiene la líder respecto de las funciones que debe cumplir.

Pero, ¿cómo es posible concebir a un líder sin seguidores? Si bien siempre existen estos últimos para poder justificar la presencia del primero no es una regla que las relaciones entre ellos sean equitativas y horizontales. En muchos casos el líder cumple más una función de "guardia de seguridad" o de "capataz" que de facilitador; la teoría del liderazgo transformacional parte, entre muchos postulados, de la integración del líder en el equipo no como alguien que se encuentra a la cabeza de él, sino simplemente como un

miembro más de un grupo que trabaja y se interrelaciona en pro de beneficios comunes y personales. De tal manera, la pregunta en cuestión apunta al tipo y calidad de interrelaciones que genera la líder mujer dentro de sus equipos de trabajo y la visión que tienen sus subalternos al respecto.

Por último, queda una interrogante más y es respecto a las habilidades que posee la mujer líder. Cumplir con la labor de líder ya no es tan fácil como solía pensarse y no se basa en aspectos teóricos aprendidos en la universidad o de la retórica misma de la palabra, sino que parte de las habilidades que desarrolló la persona a lo largo de su vida, en distintos tipos de circunstancias y de aquellas habilidades que aún es capaz de adquirir y desarrollar ante la exigencia que el contexto y la coyuntura le exigen.

A pesar de que la sociedad está mucho más dispuesta a aceptar a la mujer en roles que antes eran sólo del varón, es verdad que la mujer aún necesita abrirse mucho espacio, demostrar sus habilidades y aptitudes, así como la forma de interrelacionarse con sus subalternos y la manera en que asume el poder que le es otorgado.

5. VARIABLE

Liderazgo:

- Comunicación.
- Toma de decisiones.
- Relaciones grupales.
- Objetivos.

5.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

DIMENSIONES	MEDIDORES	INDICADORES	ESCALAS	INSTRUMENTOS
	-Objetivo	-Criterio -Atributo	*Uso de experiencia grupal. * Plural. * Frecuencias. * Identificación. * Reconocimiento.	-Responde -Cuestionario
	-Posición	-Atributo -Determinación -Facilidad	* Frecuencia. * Frecuencia. * Frecuencia. * Frecuencia. * Frecuencia.	-Responde -Cuestionario
	-Capacidad	-Influencia -Creatividad -Acompañamiento -Organización -Comunicación.		-Responde -Cuestionario
	-Relación interpersonal	-Responde -Disposición -Creatividad -Posuibilidad -Empatía		-Responde -Responde



CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO

1. EL LIDERAZGO

Si bien el liderazgo implica un proceso de influencia, se diferencia de la administración por su motivación, historial personal y manera de pensar y actuar. Los líderes son activos, siendo su actitud impersonal pasiva ante sus metas; los líderes tratan a las personas de manera más intuitiva y empáticamente.

1.1 CONCEPTO

Existe una cierta oscuridad conceptual respecto a qué consiste el liderazgo. Como muestra de esto se puede citar dos conceptos de renombrados autores en el campo del liderazgo: "En cierto modo, el liderazgo es como la belleza: difícil de definir pero fácil de reconocer si uno lo ve" (Bennis, 1990, p.1). "Aunque conocemos mucho sobre nuestros líderes, conocemos muy poco sobre el liderazgo... El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos de la tierra" (Burns, 1978, p.1). A pesar de la oscuridad conceptual, parece innegable que los líderes son necesarios. Siguiendo a Bennis (1990, p.12) se puede decir que "una persona sola puede vivir en una isla desierta sin liderazgo. Dos personas si son totalmente compatibles probablemente podrían entenderse y aún progresar. Si hay tres o más, alguien tiene que asumir la dirección, o de lo contrario estalla el caos". En todo grupo siempre hay quien asume las riendas, quien marca las pautas bien sea de modo formal (por la posición que se ocupa) o informal, si no las responsabilidades se difuminan y los objetivos no se cumplen.

Aún así, quizás una de las definiciones que mejor engloba la concepción de dicho término es la dada por García Sáiz:



El liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce (el líder) y quienes son sujetos de ella (los seguidores). El que se lleve a cabo la influencia quiere decir que se produce algún cambio en los seguidores (en su motivación, competencias, etc.) como consecuencia de algún acto realizado por el líder. (García, 1999).

Ampliando la idea anterior, los líderes son personas cuyos actos afectan a otras personas más de lo que los actos de éstas les afectan a ellos. En todo caso, los líderes serán las personas que más influyen en un contexto dado, quienes más y mejor influyen en un grupo, en una organización en pos de objetivos colectivos. Y ello con la aceptación y compromiso de sus seguidores.

1.2 COMPONENTES

Si bien no existe una definición de liderazgo ampliamente compartida, es posible señalar los componentes que, según Pascual (1987, pp. 22-38), sobresalen en dicho concepto y que la investigación en este campo ha puesto de manifiesto:

1.2.1 Influencia

Tal y como se ha mencionado, el liderazgo es un proceso de influencia. Es raro el autor que no señale este rasgo, aunque con diferentes matices. Se podría definir la influencia como la capacidad de producir en los otros ciertos efectos y de conseguir que se muevan en la dirección deseada.

1.2.2 Influencia diferencial

Para entender lo que es el liderazgo no basta con hablar de influencia. En toda

interrelación hay influencia entre las partes. Para que exista liderazgo debe haber un "algo más". Ese "algo más" es lo que hace que unos sean líderes y otros no, y que los que no tienen esa capacidad no lleguen a serlo jamás.

1.2.3 Individuo-grupo

Han existido autores que han entendido que el liderazgo es consecuencia de unos rasgos de personalidad, es decir, que no es función ni del grupo ni de la situación. Otros, por el contrario, han visto el liderazgo como una característica exclusiva del grupo. Sin embargo, no parece que ni una ni otra visión sean adecuadas.

No se trata de elegir entre el individuo y el grupo, se ha de considerar que el liderazgo no se entiende sin el grupo. El grupo actúa activamente sobre el líder. "El liderazgo es una influencia realizada con y en el grupo" (Pascual, 1987, p.30). La comunicación e influencia bidireccional líder-grupo es básica, siempre entendiendo que aquí también hay grados. Este hecho marca un salto cualitativo en la concepción del liderazgo, ya que supone que lo que marca la eficacia del liderazgo no reside sólo en las características personales del líder, sino que también es fruto de la interrelación con el grupo. En definitiva, el liderazgo "está en los ojos de los seguidores".

1.2.4 Poder

El poder es una clara fuente de influencia. Es clásica la distinción entre poder del cargo y poder personal (o entre poder y autoridad). El poder del cargo es aquél derivado de la posición que se ocupa en la organización. La posición lleva asociados estatus, roles, responsabilidades, y recursos que gestionar, todo lo cual otorga poder. El poder personal (autoridad), sin embargo, procede de las cualidades intrínsecas de las personas y de su modo de relacionarse. El liderazgo es poder en ambos sentidos, aunque tiene que ver

especialmente con el poder personal, ya que trasciende lo que es la posición jerárquica.

La palabra poder suele tener connotaciones negativas, puesto que se identifica con explotación y manipulación de los otros. Por esta razón, en muchas organizaciones se ha menospreciado el tema del poder, que es esencial para el liderazgo. No se trata sólo de ejercer poder, sino que se debe prestar atención a las necesidades y aspiraciones mutuas del líder y de los colaboradores.

1.2.5 Objetivos

El liderazgo va unido a la consecución de objetivos. En la historia de las organizaciones humanas, y en especial de las empresariales, habitualmente se ha dado una clara lucha y oposición entre los objetivos de dichas organizaciones y los de las personas que las componen. Hoy día este hecho está cambiando. El presente y el futuro del liderazgo empresarial pasan por la formulación y consecución de los objetivos de todas las partes implicadas en la organización. El trabajador ya no puede ser un mero fin para lograr los objetivos de la empresa, debe poder desarrollarse personalmente a través de su trabajo.

1.2.6 Valores

Cuando se habla de liderazgo es imposible eludir el tema de los valores. Si, como se acaba de decir, el liderazgo va unido a la consecución de objetivos, al uso del poder, al ejercicio de influencia, no se puede olvidar que en todo ello hay implícitos valores que, además se jerarquizan y se dan prioridad a unos sobre otros de forma explícita o implícita. En este sentido el liderazgo es clave en la creación y transmisión de valores. A estos componentes se puede añadir la ejemplaridad, el líder es un modelo de conducta. Por su visibilidad y su posición marca el tono ético de su ámbito de influencia. Sus convicciones y su compromiso con las mismas serán un ejemplo a seguir.

1.3 CLASIFICACIONES DE LIDERAZGO

1.3.1 Enfoques tradicionales (estilos de liderazgo)

1.3.1.1 Teorías de los rasgos

Según O'Toole (1985) las teorías de los rasgos del liderazgo, buscaban ciertos rasgos de la personalidad (sean estos sociales, físicos o intelectuales) que diferenciaron a las personas que eran consideradas líderes de quienes no lo eran.

1.3.1.2 Teorías de la conducta

O'Toole (1985) refiere que las teorías de la conducta proponían que, al igual que las teorías de los rasgos, algunas conductas concretas distinguían a los líderes de quienes no lo eran. La gran crítica a esta teoría se basaba en que si ésta estaba en lo correcto, el liderazgo no sería innato y se podría enseñar, es decir, podrían existir escuelas (como las hay actualmente) en las que se educase a las personas para que pudiesen dirigir grupos.

1.3.1.3 Teoría de las contingencias

Fledler afirmaba que los grupos efectivos dependían, por sobre todo, de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y del grado de control e influencia que la situación proporcionaba al líder. A partir de esta aseveración se hacía importante tomar en cuenta la situación para un liderazgo eficaz, la cual implicaba las variables como: Relaciones líder-miembros; estructura de las actividades; y posición de poder.

1.3.1.4 Teoría de los recursos cognoscitivos

Es el mismo Fiedler quien a partir de su modelo de contingencia actualizado; propone que un líder logra que un grupo sea eficaz realizando planes efectivos, tomando decisiones y formulando estrategias primero, y comunicándolas después por medio de conductas directivas. La antigüedad y la inteligencia son de gran valor para el liderazgo eficaz y la ausencia de tensiones que afecten el rendimiento.

1.3.1.5 Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Es una teoría de contingencias y gira en torno a la madurez de los seguidores, pues ellos son los que aceptan o rechazan a un líder. El término madurez implica la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta y consta de la madurez laboral y psicológica. Los cuatro estilos que usa son: mandar, persuadir, participar y delegar.

1.3.2 Las posiciones contemporáneas ante el liderazgo

1.3.2.1 La teoría de los atributos del liderazgo

La teoría de los atributos, según O'Toole (1985), habla de que las personas tratan que las relaciones de causa y efecto tengan sentido. Cuando ocurre algo, quieren atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de los atributos dice que el liderazgo sólo es un atributo que unas personas adjudican a otra'; sin embargo, esta teoría afirma que el líder que tiene mucha consideración y estructura inicial es consistente con los atributos de un buen líder. Es decir, sea cual fuere la situación, se considera que el estilo de

¹ Las personas adjudican a los líderes características como inteligencia, personalidad abierta, clara habilidad para hablar, agresividad, comprensión y laboriosidad.

liderazgo que contenga mucho de los dos atributos será el mejor.

13.2.2 Teoría del liderazgo carismático

En ella, los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando observa ciertas conductas.

¿Cómo repercute el líder carismático en sus seguidores? Quienes trabajan con líderes carismáticos tienen motivos para realizar un esfuerzo laboral extra y, como les agrada su líder, manifiestan mayor satisfacción. Ahora bien, si el carisma es deseable, ¿pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos o nacen con esta cualidad? Aunque algunos expertos siguen pensando que el carisma no se puede aprender, la mayor parte piensa que se puede enseñar a las personas a adoptar conductas carismáticas.

1.3.2.3 Liderazgo transaccional

En el liderazgo transaccional, los líderes motivan o guían a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades. Parafraseando a Burns (1978), el líder transaccional reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios y promesas por esfuerzo. Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con su trabajo.

1.3.2.4 Liderazgo transformacional

Bass (1985) fue quien desarrolló ampliamente el liderazgo transformador. Los líderes transformacionales prestan atención a las preocupaciones y la necesidad de desarrollo de los seguidores individuales; cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos

temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo. Eleva la jerarquía de necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses. Además, produce el llamado "efecto dominó", puesto que es un liderazgo que transforma la organización, que se "contagia".

13.2.5 Liderazgo transformacional -una nueva visión humanista- Vs. liderazgo transaccional

La diferencia entre liderazgo transaccional y liderazgo transformador se le atribuye a Bums (1978). En el campo empresarial se está dando una creciente división del trabajo y especialización, lo que conlleva a una visión parcial de la empresa. Los ejecutivos poseen nuevos anhelos y necesidades; consideran la empresa como un ámbito para su plena realización, se exigen -y les exigen- mayor formación, responsabilidad y autonomía. Es así que lo que buscan ser es no solo *gestores*, sino *líderes*.

Según Iván Contreras (1998) se puede determinar grandes diferencias entre lo que antes se consideraba como liderazgo -y las características y comportamientos del líder-, con lo que ahora es el nuevo directivo, quien se enfoca en un liderazgo transformador.

- a) *El estilo gestor o de recompensa contingente*: Este estilo está básicamente enmarcado en un carácter transaccional, ya que persigue la consecución de los objetivos mediante la recompensa y el castigo de sus empleados. Contrariamente, el liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; "incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad" (Contreras,

1998). Los gestores centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos de largo plazo. Se preocupa por el "hacer que se hagan las cosas" (producción diaria). Se limita a la supervisión del personal y producir lo más posible.

- b) *Un modelo de liderazgo transformador*: Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida en que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas con las que interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. "El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño" (Contreras, 1998). El líder se preocupa de lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para los trabajadores y de que el producto tenga un significado para sus usuarios.

1.3.3 Clasificación según los roles en el grupo operativo

Para Ovalle (1996), los roles "son los modelos de conducta relativa a cierta posición del individuo en una red de interacción ligada a expectativas propias y de los otros". Cuando un grupo se pone en funcionamiento aparecen una serie de roles con relación a la tarea.

Es así que dentro de un grupo operativo cada persona asume un rol, sea de guía -líder- o seguidor; en muchas ocasiones los roles hacen que la tarea del líder no se encuentre centralizada en una sola persona, como se verá a continuación.

- 1) El líder: se subdivide en tipo formal e informal. El formal, es una persona que ha sido seleccionada por un cuerpo externo y que tiene capacidad reconocida dentro de su esfera de competencia. Informal, es el que mejor interpreta las necesidades o creencias del grupo.
- 2) Líder autoritario: da ordenes directas o indirectamente. Las órdenes consisten a veces en interrumpir un deseo expresado por algún miembro del grupo sustituyéndolo por su propio deseo. Hace críticas que no son objetivas. Las personas integrantes del grupo, producen mientras esta el líder.
Líder democrático. hace sugerencias que sirven de guía, informa o acrecienta el conocimiento, estimula el autocriterio del grupo y la autodirección. Se puede observar un clima de confianza mutua. El líder se siente en la capacidad y con la confianza suficiente como para delegar responsabilidades y decisiones.
- 4) Líder demagógico: con apariencia de líder democrático, pero esconde un líder autoritario.
- 5) Líder pasivo: conocido también con el nombre de "laissez faire", deja es aquel que surge en momentos de crisis del grupo, se hace cargo solamente, puede llevar al grupo a la desintegración. Producen poco.
- 6) Líder paternalista, es necesario en grupos que se inician, los guía, acompaña, ayuda Los integrantes no logran interdependencia. Cuando no esta no funcionan.

Fuente: Recalde, 2000

1.4 DISTINCIÓN ENTRE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Se trata de dos conceptos que a menudo se confunden. En algunos casos se habla, incluso, de "liderazgo formal" y "liderazgo informal" para referirse respectivamente a cada uno de ellos; se considera, que el hecho de ocupar un puesto directivo supone ser líder (por aquello de dirigir a otras personas). Sin embargo, esto no es del todo correcto.

Así, líderes y managers, ¿son diferentes? En este paradigma se encuentran dos posturas diferentes. Por un lado, Zalesnik (1977, 1991) que cree que, si bien no son dos figuras imposibles de conciliar en la misma persona, parece que responden a dos tipos diferentes de persona, porque lo que facilita la aparición de uno se opone al otro. Y por el otro, Kotter (1990) que las ve como figuras complementarias. En lo que coinciden ambos es en que en las empresas hay, parafraseando a Kotter, mucha gestión y poco liderazgo. Se ha puesto demasiado énfasis en lo cuantitativo, olvidándose de los aspectos humanos.

2 "Laissez faire", significa "dejar hacer".

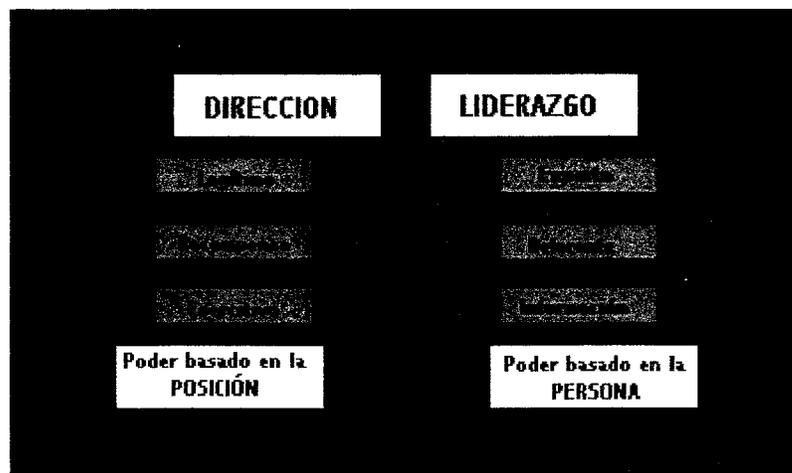


Dirección:

- Supone ocupar (y ejercer) un puesto directivo en la organización.
- Como tal, se tiene un grupo de "subordinados".
- Se ejerce influencia por medio del poder de posición (disponible gracias a la posición que se ocupa): poder legítimo (el puesto formal que ocupa le legitima para ejercer influencia), poder de recompensa (puede proporcionar "premios" si los subordinados aceptan su influencia), poder coercitivo (tiene la posibilidad de amenazar o castigar a sus subordinados si no aceptan su influencia).

Liderazgo:

- Puede ocupar un puesto directivo o no.
- Tiene "seguidores" en lugar de "subordinados".
- Basa su influencia en el poder personal: poder de experto (los seguidores le consideran competente), poder referente (se identifican con él), poder informacional (posee información que ellos necesitan y se muestra persuasivo).



Fuente: García (1999)



En consecuencia, una persona puede ocupar un puesto directivo y no ser líder, mientras que se puede ser líder sin ocupar un puesto directivo. El factor clave en este sentido es la "confirmación" como tal por parte del grupo.

De otro lado, los líderes que ocupan puestos directivos, aunque basen su influencia en el poder personal, también tendrán en su mano el empleo complementario de aquellos recursos derivados del poder de posición. De todos modos, la utilización exclusiva del poder de posición suele generar más bien obediencia, sumisión o acatamiento y un sentimiento de "obligación", mientras que el poder personal tiende a generar más identificación, aceptación, conjunción de puntos de vista y una sensación de mayor "voluntariedad" en lo que se hace.

1.5 ÉTICA EN EL LIDERAZGO

Zaleznik (1991) afirma que el líder necesariamente tiene que ser ético. Después de señalar que en las organizaciones ha habido un olvido por lo humano reclama un nuevo liderazgo, un liderazgo con tres pilares fundamentales: la competencia (el saber lo que se hace), la influencia personal puesta al servicio de las personas y de la organización, y la dimensión moral. Claramente, el segundo y el tercer pilar claramente están aludiendo al componente ético del liderazgo. No basta con que el líder conozca la organización y su movimiento natural, con que sea bueno en el campo en que trabaja, debe ser ético.

Por otra parte, dado que el liderazgo es un proceso de atribución, tiene sentido preguntar a los colaboradores qué es lo que diferencia al líder del que no lo es, qué es lo que más valoran en los mismos. Esto hicieron Kouzes y Posner (1987) y lo confirmaron en un estudio posterior (1993). Encontraron una gran coincidencia en las respuestas. Las cuatro cualidades más destacadas, encontradas en esta investigación fueron:

- 1) Honradez. Es la cualidad más demandada, y con diferencia. No es cuestión sólo de parecer, sino también de ser. La honradez es como la fama, se construye ladrillo a ladrillo. Se quiere líderes dignos de confianza.
- 2) Previsión del futuro. Se sigue a quien sabe a dónde va. No supone tener una capacidad superior y separada de la realidad. No se trata de tener "poderes especiales". Se trata de tener objetivos a medio y largo plazo.
- 3) Inspiración. Los líderes han de ser enérgicos, entusiastas y positivos sobre el futuro. Esto se contagia y hace que la gente se alinee en una dirección.
- 4) Competencia. No es necesario que el líder sea el que más sepa del tema, pero sí ha de saber lo que se hace.

Todos estos datos muestran claramente la inclinación que el líder debe poseer, así como la importancia de los valores y la ética al momento de coordinar un grupo.

2. LAS VARIABLES INMERSAS EN EL LIDERAZGO

Antes de poder ingresar a detallar las características que rodean al líder es necesario introducirse, aunque sea en forma general, en aquellas teorías respecto de los grupos, a partir de la psicología social, dado que los procesos de liderazgo se llevan a cabo al interior de estos espacios.

Ahora bien, en este sentido la psicología social es uno de los campos científicos dedicados al estudio objetivo de la conducta humana. Su enfoque particular está orientado hacia la comprensión de la conducta social, sobre la base del proceso de influencia social. El carácter distintivo de la psicología social surge de dos factores fundamentales, según Recalde (2000):

- a) El interés en el individuo como participante social.
- b) La importancia que le atribuye a la comprensión de los procesos de influencia social.

2.1 LA PSICOLOGÍA EN EL DESARROLLO INDUSTRIAL

La Psicología, durante los últimos 100 años, no sólo ha hecho grandes aportes sino que ha generado grandes transformaciones en algunos campos, principalmente en el organizacional y dentro de él, en todos los subsistemas de administración de los recursos más importantes de toda organización, como son los humanos.

Para Chávez y Villalva (1999), el impacto de la Psicología en la administración ha sido tal que, a nivel mundial, los organismos educacionales dedicados a la formación gerencial han reestructurado sus programas de estudio para incluir dentro de ellos el relacionado con la administración de los recursos humanos.

Las nuevas tendencias organizacionales señalan como punto principal al individuo y sus componentes de la conducta: Percepción, actitudes, aprendizaje, personalidad, frustraciones, necesidades, satisfacciones, expectativas, valores, metas, habilidades, destrezas, experiencias, tensiones y desajustes (Chávez y Villalva, 1999).

También enfoca al individuo como parte de un grupo y los componentes estructurales de los mismos: "Composición, norma, posición, papeles, cohesividad, liderazgo, conducta intragrupo, conducta intergrupo y el proceso de liderazgo" (Chávez y Villalva, 1999), y también, al individuo dentro de la estructura organizacional con sus factores básicos: "descripciones de puestos, tramos de control, delegación, autoridad, tamaño de la organización, características de los empleados, relación de la organización y el ambiente externo" (Chávez y Villalva, 1999). Los procesos organizacionales relacionados con la

toma de decisiones, la comunicación y la evaluación del desempeño también son considerados como las bases de la eficiencia organizacional.

2.1.1 Influencia social

Los seres humanos están necesariamente orientados hacia otros seres humanos dentro de su medio, y la influencia social se manifiesta cada vez que un individuo responde a la presencia real o implícita de otro u otros. La mayoría de sus características -incluyendo su personalidad- son de un modo u otro, influidas por la interacción social.

Las relaciones de influencia que existen entre un grupo y un individuo son: la conformidad, el liderazgo, el prejuicio, la moral colectiva y otros fenómenos propios de los grupos; estas relaciones fueron descritas por Recalde (2000):

- La conformidad y el liderazgo: en este caso la fuente o el agente de influencia es aquí un individuo capaz de dirigir y modificar los comportamientos y las actitudes de los otros.
- El prejuicio es un fenómeno intergrupales cuyo origen se halla en los efectos de la identificación de grupo.
- La moral colectiva es una actitud compartida por el grupo que influye sobre otros resultados individuales.

La influencia social esta vinculada también con la relación que existe entre dos o más grupos, que puede definirse en su sentido mas restringido de camarillas internas dentro de una fraternidad, o en su sentido más amplio en las relaciones internacionales.

2.2 EL GRUPO

Un *grupo* se puede definir como dos o más personas que *interactúan*, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos en común. Ahora bien, un *equipo de trabajo* está constituido por las personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral (Javier, s.f.).

Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto, no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

2.2.1 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo significa poner en práctica algunos principios de relaciones humanas, como son: comunicación, cooperación, coordinación, reconocimiento de la capacidad del trabajo que realiza otro miembro del grupo, y confianza en el grupo.

La *comunicación*, para Ovalle (1996) "es una aptitud que consiste en escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes". No toda persona sabe comunicarse, lo que es sumamente importante en las relaciones interpersonales y **grupales**.

Concomitantemente con la comunicación, se encuentra la *cooperación*, aptitud que permite trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos. Si cada miembro que compone el equipo aporta cierto esfuerzo, se puede decir que hay cooperación.

En otro orden de ideas, se debe mencionar la importancia de la *coordinación* para lograr el funcionamiento efectivo del trabajo en equipo. Coordinar significa

disponer armónicamente y de forma funcional y ordenada los esfuerzos de un grupo para dar unidad de acción y así lograr un objetivo común. Es la sincronización de la utilización de los recursos. Implica reunirse con los demás para llegar a acuerdos coincidentes (Ovalle, 1996).

Por otra parte, es indispensable que cada persona reconozca no sólo el esfuerzo que realiza, sino también el de cada uno de sus compañeros, puesto que de esta forma se logra una unión más fuerte entre los miembros y todos se sienten parte importante dentro de la organización, y por ende, trabajan con mayor ahínco y determinación.

Además, es necesario depositar una buena confianza en los miembros de modo que la persona sienta que el rol que cada cual desempeña es importante y que existe cierta independencia al momento de proceder y tomar decisiones. Con esto se obtiene un aumento en la productividad del equipo, puesto que se le da cabida a la imaginación y la creatividad de cada uno de los integrantes del grupo.

2.2.2 El **empowerment**

"El **empowerment** es el otorgamiento del poder y la autoridad a un equipo autodirigido para alcanzar la excelencia en la aplicación moderna de herramientas como el TQM⁴" (Rivas, 2002).

Un lugar de trabajo con empowerment se caracteriza por:

- Mejorar constantemente la calidad del trabajo.
- Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en equipo de trabajo.

³ Apoderamiento.

⁴ Manejo total de la calidad (TQM): es un conjunto de principios, prácticas y técnicas que representan la base de una organización en constante proceso de mejora.

- Promover la innovación y creatividad.
- Tener más control acerca de las decisiones del trabajo.
- Ejecutar "tareas enteras" no "fragmentadas".
- Satisfacer al cliente.
- Tener orientación al mercado.

Esta visión, según Rivas (2000), permite que el lugar de trabajo adopte características distintas a aquellas que se aprecian cuando se concibe a la organización como un lugar en el que existe un solo guía y responsable (líder); la diferencia radica en que el líder asume más una tarea de facilitador e integrador, lográndose así:

- Claridad del propósito.
- Moral y justicia.
- Reconocimiento.
- Equipo de trabajo.
- Participación.
- Comunicación.
- Ambiente sano.

De tal manera, el líder ya no es el único con la obligación de tomar decisiones, sino que estas resultan de una escala:

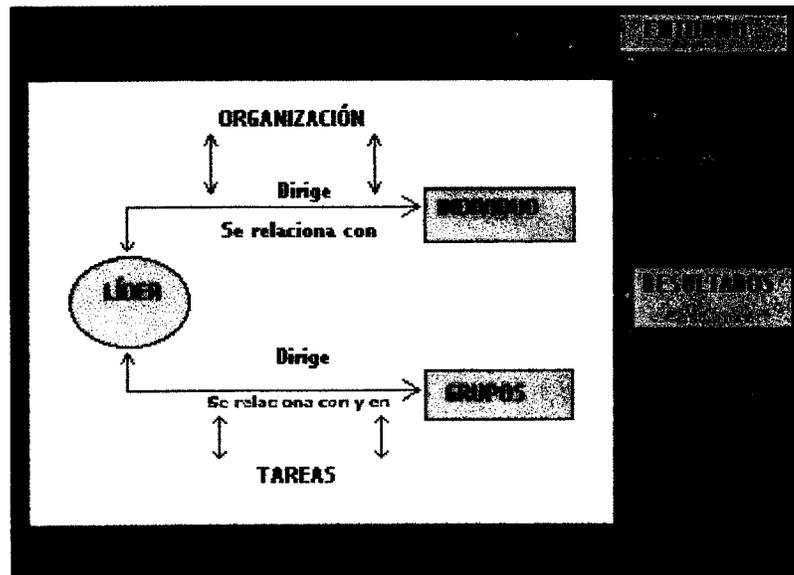
- Nivel uno: dirección.
- Nivel dos: cooperación.
- Nivel tres: dialogo.
- Nivel cuatro: colaboración.
- Nivel cinco: delegación.

CAMBIOS EN LA FORMA DE PENSAR CON EMPOWERMENT	
SIN EMPOWERMENT	CON EMPOWERMENT
Esperar órdenes	LTomar acciones
Hacer las cosas correctamente	Hacer lo correcto
Reactivo	Creativo proactivo
Contenido	Proceso y contenido
Cantidad	Calidad y cantidad
Jefe responsable	Todos responsables
Buscar culpables	Resolver problemas

Fuente: Rivas (2002)

2.3 LAS VARIABLES QUE RODEAN AL LÍDER

Una vez contextualizado el líder, es necesario tener en cuenta las diferentes variables cuya influencia, en el ejercicio del liderazgo organizacional, ha quedado ampliamente demostrada. Efectivamente, como se puede suponer la figura del líder es central, pero no la única; hay toda una serie de circunstancias que matizan su labor.



Fuente: García (1999)



En una organización, los líderes se relacionan con y dirigen individuos y grupos. Por supuesto, en la mayoría de las ocasiones estas interacciones giran alrededor de la realización de tareas y ofrecen unos resultados. Todo ello en un contexto organizacional y, más allá, en un entorno social determinado. Pues bien, todas esas variables son dignas de consideración y análisis.

Por un lado, según García (1999), las competencias del líder que le permiten ejercer como tal en las múltiples situaciones a las que se enfrenta es lo primordial. Enfoques tradicionales del liderazgo han considerado ésta como la única variable relevante, bajo la idea de que quien es líder lo es en todo momento y situación y, además, posee unas características universales que le hacen "superior" a los demás. La realidad (además de la investigación) demuestra que no sólo esto no es así, sino que diferentes contextos, grupos y organizaciones demandan diferentes tipos de líder; por no mencionar que una persona que es líder en un contexto no lo es necesariamente en todos. Por lo tanto, sus competencias son importantes, pero hay más cosas.

Así, los seguidores en definitiva son quienes "validan" al líder (no hay líder sin seguidores), quienes tienen unos objetivos por cumplir, una concepción sobre cómo debe actuar un líder, unas competencias características; quienes tienen la posibilidad de reforzar o revocar al líder de su posición.

Por ejemplo, resulta de gran importancia a la hora de implantar un sistema participativo en la organización (o en un grupo concreto) conocer cuáles son las expectativas de los seguidores ya que, aunque en la actualidad hay una preferencia generalizada por los estilos de liderazgo democráticos, no deja de haber personas que entienden que un líder ha de ser autocrático y tomar las decisiones unilateralmente; si el líder rompe las expectativas de sus seguidores puede ver peligrar su posición (García, 1999).

Continuando con los seguidores, resulta también de especial importancia la relación que tenga el líder con ellos: desde cuándo, con qué grado de confianza y conocimiento mutuo, con qué perspectivas de futuro, etc.

De igual modo, las tareas que se estén realizando van a marcar el estilo de liderazgo. No es lo mismo estar realizando tareas monótonas, repetitivas, invariables (por ejemplo, la típica cadena de montaje), que tareas diversas, que dejan margen a la creatividad y que cambian frecuentemente (por ejemplo, la realización de anuncios publicitarios). "Estas situaciones demandan que el líder pueda ofrecer o bien apoyo, o bien asesoramiento, o bien instrucciones claras, o cualquier otro tipo de acción" (García, 1999).

Finalmente, la organización y su entorno; éste marca pautas de funcionamiento a aquella (inestabilidad ambiental, competencia, situación económica y política, entre otras). A su vez, la organización se convierte en un contexto de trabajo para sus miembros. Parafraseando a García (1999), factores como el tipo de estructura, cultura, clima, procesos de comunicación, de socialización y demás, influyen y son influidos por los líderes; establecen un marco de referencia dentro del cual líderes y seguidores han de trabajar en busca de unos resultados. Piénsese, por ejemplo, en las diferencias culturales respecto a la concepción de liderazgo predominante que puedan existir no sólo entre países orientales y occidentales, sino también entre organizaciones como un cuartel militar, una empresa multinacional, una pequeña empresa familiar, una cooperativa o un grupo de voluntariado.

Claro está, todos los elementos mencionados siempre se contextualizan; así, aspectos como la globalización⁵ suelen jugar un papel determinante al momento de liderar. Por

⁵ Globalización: "son las acciones que realizan las empresas nacionales o gobiernos para ampliar su participación en mercados extranjeros, desarrollando y poniendo en práctica una *estrategia global eficaz*, mediante la apertura de fronteras, eliminación gradual de barreras arancelarias, alianzas corporativas o de nacionales (bloques comerciales), privatización de economías, crecimiento y desarrollo de redes computarizadas para la comunicación" (Rivas, 2002).

ejemplo, la globalización da pie a las estrategias globales⁶, mismas que determinarán reglas generales en el manejo de una organización, en la atención al usuario, etc.

2.4 AUTORIDAD Y PODER EN EL LIDERAZGO

La autoridad puede ser definida como el "derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento" (Amaro, s.f.). Claro está que la obediencia es posible lograrla de varias maneras: por persuasión, sanciones, solicitudes, coerción, restricción o fuerza.

A partir de la comprensión de que una persona con autoridad influye en la actividad o comportamiento de otro individuo o de un grupo, es también necesario recalcar que la persona puede contar con esta influencia sin tener autoridad, es decir, sin tener ningún derecho oficial o legal de ordenar o de imponer una acción a otros lo hace y aún en estos casos se puede decir que esa persona tiene poder.

Para ejercer sus funciones, entonces, como diría Toffler (1994), es preciso que el líder tenga la suficiente autoridad y poder, o matizando un poco, que el grupo perciba dicho poder. Es importante señalar que autoridad, en este caso, no se refiere a autoritario. El poder de un líder surge de su capacidad de influencia, y no de su capacidad de mando.

En otras palabras, debe entenderse que en este caso se está haciendo referencia al poder que posee el líder sobre el grupo y la forma como éste lo utiliza puesto que, visto desde otra perspectiva es cierto, como lo afirma Buznego (2001), que el ambicionar el poder debe ser parte de las características del líder:

6 "Consiste en crear una estrategia mercantil básica que se pueda desarrollar en otros países con igual intensidad, de tal manera que sea estandarizada e interdependiente entre estos países llamándose a esta internacionalización de la estrategia, lo cual al ser realizada se convierte en una estrategia globalizada" (Rivas, 2002).

La ambición de poder es una capacidad que motiva al líder haciendo que día a día trabaje en su superación personal y en la consecución de unos objetivos, entendiendo que éstos deben ser los objetivos del grupo y no solamente del líder ya que si fuera así estaría utilizando a los demás para su exclusivo beneficio y tarde o temprano se vería abocado al fracaso (Buznego, 2001).

Existen, en este sentido, tipos de poder que pueden ser utilizados o más bien, ejercidos ante los subordinados. Al respecto Reyes (1996) menciona:

2.4.1 Tipos de poder

- a. Legítimo: Es el que está derivado del puesto oficial que ocupa, por ejemplo: Un capitán de la milicia, tiene el poder sobre los tenientes, sargentos y soldados rasos, por el grado que ocupa.
- b. Coercitivo: Derivado de la habilidad de una persona para influir temor en otro individuo y está basado en las expectativas del subordinado, de que recibirá un castigo por no estar de acuerdo, o por no acatar las ordenes o creencias del superior y podrá no ser objeto de aumentos o promociones e incluso puede ser cesado por no obedecer.
- c. Recompensa: Es lo opuesto al poder coercitivo, porque se deriva de la facultad de conceder recompensas por obedecer los deseos del superior, como es tener un buen trato, elegir el tiempo de vacaciones, grandes aumentos o promociones por obediencia.
- d. Experto: Se deriva de la percepción o creencia del subordinado de que el supervisor posee una habilidad o conocimientos o experiencias en ciertas áreas. En consecuencia, el subordinado busca satisfacer los deseos e instrucciones del superior.
- e. Referencia: Se identifica el individuo con el líder, a quien se tiene una gran

estima, que es admirado y con frecuencia imitado por el subordinado, con frecuencia el líder, es una persona de más edad y se considera prudente, honrado y congruente.

2.4.2 Tipos de autoridad y las relaciones organizacionales

Para promover el funcionamiento efectivo de las organizaciones formales se requieren varias relaciones de autoridad. El razonamiento es: diferentes gerentes -líderes- necesitan diferentes facultades para la toma de decisiones tanto en tipo como en cantidad, para hacer que tengan significado los esfuerzos del grupo formal y sean efectivos para alcanzar metas específicas. Estos tipos de autoridad, dan origen a varias relaciones formales de las unidades organizacionales y estas relaciones son necesarias para hacer que la organización funcione como se desea. Existen dos tipos de autoridades principalmente:

Autoridad de línea: Es la relación de autoridad superior-subordinado por la cual un supervisor toma decisiones y las comunica a un subordinado quien a su vez, toma decisiones y las comunica a un subordinado y así sucesivamente, formando una línea desde la cumbre hasta el nivel inferior de la estructura organizacional.

Autoridad Staff: La palabra staff significa literalmente bastón que se lleva en la mano para apoyarse, de aquí que la autoridad staff es utilizada para apoyar a la autoridad de línea (Storner y Freeman, 1994).

3. LIDERAZGO FEMENINO

Es difícil realizar un análisis sobre el liderazgo femenino si éste no es comparado con el masculino, es más, sería inválido desarrollar un acápite sobre liderazgo femenino si no se considerara que existen diferencias con el género opuesto. Sin embargo, quizás el

problema no radica en el sexo y su asignación social, sino en los estudios realizados en éste ámbito y su mayor inclinación a tomar como sujetos experimentantes a los varones -quizás ante la ausencia o casi imperceptible presencia de las mujeres en cargos jerárquicos-. Aún así, la eterna discusión de las teorías de management está centrada en si ¿existe el estilo de liderazgo femenino que es un estilo posible, distinto y moderno, y un estilo de liderazgo masculino que es tradicional y jerárquico?

3.1 HISTORIA

El liderazgo tiene la misma cantidad de años que el ser humano, puesto que desde el momento en que éste necesitó vivir en sociedad también necesitó de alguien que dirigiese al grupo. Según el tiempo y la situación que se desarrollaba, hombres y mujeres asumieron el papel de líderes, desempeñándose no sólo a partir de las características que les demandaban las circunstancias sino también tomando en cuenta, aunque fuese de manera inconsciente, los roles que les designaba la sociedad.

Aún así, la mayor parte de las investigaciones realizadas en este campo están centradas en el varón y en cómo él se desempeña en cargos que le exigen el papel de guía y planificador. Hoy en día, debido a los movimientos feministas y de igualdad de género se han venido realizando estudios respecto a cómo la mujer se involucra en actividades de dirección y organización, así como sobre si realmente existe o no una diferencia considerable entre ambos tipos de liderazgo.

3.1.1 Recorrido histórico de las diferencias sexuales en el liderazgo

A pesar de todos los avances que se vienen dando actualmente y a las aperturas que se dan en el mercado laboral, sigue existiendo discriminación y segregación intersexual. La segregación laboral de las mujeres puede analizarse tanto a nivel horizontal

(concentración en determinados sectores y puestos de trabajo) como a nivel vertical (ocupación de los estratos menos cualificados en cualquier sector laboral). En este sentido Narotzky afirma que "las mujeres aparecen como el género naturalmente cualificado para ejercer tareas sin cualificación" (Narotzky, 1988, p. 154). En la actualidad, las perspectivas de empleo de las mujeres en actividades menos cualificadas son mejores que las de los hombres.

Además, la mayor parte del trabajo remunerado que realizan las mujeres viene a ser una prolongación de las actividades de cuidado y atención que tradicionalmente han efectuado dentro de las paredes del hogar; actividades imprescindibles, pero poco valoradas socialmente, que se corresponden con el estereotipo de género femenino. Podría parecer que las anteriores líneas encierran una exageración, pero cuando Hofmann-Lun, Schonfeld, y Tschirner (1997) realizaron su investigación sobre el mercado laboral y las oportunidades que tienen en él las mujeres pudieron observar que, "... cuanto mejor remunerado esté un empleo, mayor prestigio social y seguridad tenga, mejores condiciones de trabajo y mayores posibilidades de ascenso posea, más difícil será encontrar mujeres en estos puestos".

Aún así, otros investigadores afirman que si bien es cierto que existen ciertas diferencias genéricas tanto en el ámbito laboral como en el estudio del mismo, estas no son significativas. Parafraseando a Barberá y Cantero (1994), a pesar de que desde los inicios de la investigación en *management* los estudios se han centrado, mayoritariamente, en los directivos varones, también es cierto que la conceptualización de lo que es el trabajo directivo, desde cualquier acercamiento, no se limita a ninguno de los dos sexos ni es exclusiva de ninguno de ellos, es decir, muchos de los prejuicios a los que diariamente ha de enfrentarse el personal femenino no tiene ningún fundamento en la realidad.

7 Trabajo directivo.

Durante las últimas décadas se han incrementado los estudios que intentan evaluar si los cambios drásticos registrados en el mercado laboral y en la estructura organizacional de las sociedades, a lo largo de las últimos tres décadas, han ido acompañados por transformaciones significativas en las motivaciones laborales de mujeres y hombres. Como es bien sabido, la motivación de logro ha representado, a lo largo de la historia de la Psicología, un ejemplo prototípico de la marginación vivida por las mujeres.

La incompatibilidad entre motivo de logro y motivo de afiliación sirvió de fundamento en el desarrollo de la hipótesis que alcanzó más nombre y popularidad: "El miedo al éxito en las mujeres", propuesta por Horner. Investigaciones posteriores "reinterpretaron esta hipótesis como el miedo que tanto hombres como mujeres desarrollan cuando el éxito entra en competición con sus respectivos roles sociales" (Barberá, y Lafuente, 1996). De ahí que aunque ambos puedan desarrollar miedo al éxito, el motivo adopte formas bien distintas. A finales de los años 70, la teoría de las atribuciones causales diferenciadas en comportamientos de logro adquirió tanta fama como antes lo hiciera la hipótesis del miedo al éxito. De acuerdo con Deaux (1976), los mecanismos de atribución son un reflejo del enjuiciamiento social generalizado, según el cual las mujeres se perciben menos competentes, repercutiendo esta percepción social sobre el autoconcepto y autoestima personal.

Recientemente, también ha habido diversas reconceptualizaciones del logro en cuanto **constructo** pluridimensional, que han tratado de relacionar sus distintas dimensiones con los dominios y preferencias masculinas y femeninas. Dos ejemplos de ello lo constituyen los modelos propuestos por Helmreich, Spence, Beane, Lucker y Matthews y el de Lipman-Blumen, Nandley-Isaksen y Leavit.

El primero incorpora dos dimensiones de logro bipolares e independientes entre sí, referidas una a la consecución de metas y realización de tareas, mientras que

la otra dimensión es evaluativa. Por lo general, los logros de las mujeres suelen ser intrínsecos y presentan niveles más autónomos al juzgar las excelencias. Los éxitos de los hombres, sin embargo, suelen ir referidos a actividades públicas y conllevan comparación social (Heredia, Bau, Sarrio y Ramos, 1998).

Por su parte, Lipman-Blumen distinguen tres estilos de logro: directo, instrumental y relacional, los mismos que poseen a su vez distintos subestilos.

Por lo general, los hombres tienden a manifestar un estilo de logro directo y competitivo, mientras que las mujeres manifiestan preferentemente un estilo relacional basado en la cooperación. Ello no significa, sin embargo, que el estilo de logro masculino sea más adecuado para el desempeño profesional. (Heredia, Bau, Sarrio y Ramos, 1998).

A pesar de lo mencionado, cabe señalar que no todas las mujeres poseen el estilo femenino-natural ni todos los hombres carecen de él pero, según las autoras que así lo describen, sí tiende a confirmarse que la mayoría de las mujeres directivas tienen un estilo natural de dirección, así como un conjunto de características comunes a las mujeres que ocupan un puesto de dirección y que no son tan representativas entre la población masculina.

Otra característica diferenciadora entre directivos y **directivas**, es el modo en que se enfrentan en la resolución de conflictos. Según, Loden (1987), mientras que a los hombres se les educa para resolverlos con la ira y la fuerza y a las mujeres para enfrentarse a ellos con una actitud conciliadora. Para Kilman y Thomas, los hombres tienen una respuesta competitiva o de evasión, mientras que las mujeres reflejan un interés por la calidad de las relaciones con independencia de la fuente de conflicto.

⁸ Es decir, entre varones y mujeres que ocupan cargos directivos.

Grant (1988), a su vez, señala seis características, propiamente femeninas, que deberían ser tomadas en cuenta por los empresarios al momento de contratar a una mujer: la comunicación y la cooperación, la afiliación y el vínculo, el poder, la emocionabilidad y la falta de autoconfianza, la intimidad y la educación. Estas características, derivadas de su participación en el proceso reproductivo y en la vida familiar, le han conducido a desarrollar estructuras psíquicas diferentes. Aún así, el estudioso afirma que, bajo situaciones controladas, las diferencias entre hombres y mujeres son nulas o casi imperceptibles, lo cual no quiere decir que no existan tales diferencias puesto que un hecho es "crear" una coyuntura y otro el trabajo que se desarrolla cotidianamente.

Por otro lado, "cuando los hombres directores enjuician a las mujeres que ocupan cargos de dirección, las consideran responsables en su trabajo, organizadas, rigurosas, meticulosas, sensibles, persuasivas, creativas e ingeniosas, y que saben escuchar a su equipo aunque les cuesta delegar" (Pallarés, 1993). Sin embargo, aunque en este estudio los varones definen un estilo de dirección propio de las mujeres, defienden la no existencia de dos estilos de dirección distintos, argumentando que son sólo matices lo que los diferencian.

Por su parte, según los datos recopilados por Pallarés (1993), las mujeres directivas no son tan tajantes a la hora de delimitar diferencias en los estilos de dirección. Unas son defensoras de la no diferencia y para ellas, hombres y mujeres comparten las mismas características. Otras, matizan características específicas de las mujeres. Sin embargo, la mayoría de las directivas consideran que existen diferencias en el estilo de dirección de hombres y mujeres, debidas al aprendizaje social, la educación recibida y la problemática que la mujer encuentra para acceder a un puesto de dirección. Para ellas, la mujer tiene mayor capacidad para negociar, dialoga más, es organizada, reflexiva, constante, siendo con su equipo sensible, cariñosa y potenciadora de confianza.

Si bien por todo lo ya mencionado se puede apreciar claramente que no existe consenso entre los investigadores y estudiosos del tema, en relación a si se tiene o no una diferencia sustancial en cuanto a los estilos directivos y de liderazgo entre hombres y mujeres, la mayoría se inclina por considerar que, sea cual sea la causa, las mujeres son más sensibles a las relaciones interpersonales y más comunicativas que los hombres, aspectos que se reflejan en su estilo de dirección. A este respecto, Loden afirma:

Para desarrollar un estilo de dirección orientado a las relaciones, se necesita determinadas cualidades de dirección que en cierto modo poseen más las mujeres que los hombres, como la cualidad de percepción, saber escuchar, expresar los sentimientos, familiaridad y autenticidad, el uso del feedback y la fijación del impacto personal. (Loden, 1987).

Todo ser humano nace en una sociedad humana organizada, un medio social. En el proceso de crecimiento dentro de este ambiente aprende a adoptar los usos y costumbres de otros individuos. El contenido de este proceso varía enormemente según las personas y las circunstancias con las que se establece contacto.

Los otros individuos con quienes se mantiene contacto son parte de una sociedad; su cultura, representada en las pautas de vida que aplican, consiste en las prácticas y las instituciones vigentes, transmitidas de generación en generación. "Así, en la sociedad, el lenguaje, la familia monógama, la propiedad privada representan pautas culturales ilustrativas" (Recalde, 2000).

3.2 CULTURA Y LIDERAZGO

La mujer dentro de la sociedad inca tenía un trabajo específico, determinado a partir de una división sexual, que no sólo arraigaba en el mundo laboral sino que invadía todas las

esferas dando una diferente importancia al hombre y a la mujer dentro de la sociedad.

En este sentido, y a pesar de tener un trabajo específico, el hombre estaba considerado como superior a la mujer y en la vida común del matrimonio, ello se observaba en cuestiones puntuales: "la mujer no podía comer del mismo cazo que su marido, pero si que era permitido meter el morro a las llamas y otros animales domésticos" (Dijous, 2000).

A pesar de esta fuerte división sexual del trabajo y este rango de inferioridad, la mujer tenía un papel fundamental: La mujer se ocupaba de la casa, se dedicaba a tejer los vestidos de toda la familia, ayudaba en el campo, cuidaba de sus hijos, y se ocupaba de la comida y de preparar la chicha:

"Cuando la mujer no estaba ocupada en el campo, o bien cocinando o hilando, se dedicaba a tener hijos...". En el campo, la mujer también tenía un trabajo concreto y principal: "Los hombres trabajaban caminaban hacia atrás, y las mujeres les seguían dándoles el frente y rompiendo o desmenuzando los terrones con una especie de lanzadera..." (Dijous, 2000).

Además en época en que la cosecha podía estar en peligro por la amenaza de los pájaros que se comían la semilla, los niños y las mujeres iban a asustarlos y estas últimas danzaban pidiéndole al dios del campo su ayuda.

Es curioso resaltar el fragmento de Garcilaso de la Vega, que expresa que la actividad de los pueblos era distinta a la inca, era "primitiva": "En algunas provincias muy apartadas del Cuzco, que aún no habían sido bien cultivadas por los reyes incas, iban mujeres a labrar el campo y los maridos quedaban en casa a hilar y tejer".

Tal y como lo afirma Dijous (2000), la mujer, ejercía su trabajo de forma muy intensa, hacía tres o cuatro cosas a la vez, incluso intentaba no perder ni un sólo momento de su tiempo; cuando por fuerza tenía que ir a visitar a una parienta de un barrio a otro o ir a trabajar al campo y su hijo era lo suficientemente pequeño para no caminar todavía, pero lo suficientemente grande para ir en la cuna, lo llevaba en la espalda en un repliegue de la capa, además se llevaba trabajo para hilar y tejer, por el camino iba efectuando lo que se llamaba "hilado". Este constante trabajo diario e intenso, la inferioridad social frente al hombre, ha sido resaltado por diversos historiadores.

Louis Baudin (en Dijous, 2000) se refiere de la siguiente manera "el triste papel de la mujer": "En la familia india de la época precolombina, la mujer era considerada inferior al hombre: ella era una cosa escribe un cronista y podía ser tratada como tal". "La mujer india estaba absolutamente esclavizada por su marido y abrumada de ocupaciones".

"La cena era la comida final del día y se tomaba entre las cuatro y las cinco de la tarde. Los hombres se sentaban en cuclillas alrededor de las vasijas puestas sobre una manta tendida en el suelo y tomaban con los dedos el alimento de la olla o sorbían la sopa de cazuelas de arcilla cocida, las mujeres se sentaban detrás del círculo, de espaldas a los hombres"... (Baudin, en Dijous, 2000)

El papel de las mujeres de la nobleza o del señor inca era totalmente diferente; la Coya, la primera de las mujeres, única esposa legítima del emperador tenía a veces un papel importante en la vida del país.

Es ella quien dirige Cuzco en ausencia del Inca, organiza en caso de necesidad las ayudas a los damnificados, en casos de grandes catástrofes. Pero como todas las otras mujeres, ella vive también en un estado de inferioridad bien marcada. Por ejemplo, al mínimo señal de cólera manifestada por el Inca, la Coya cae de

rodillas y se ha de quedar hasta que él la invite a levantarse. Por otro lado, la Coya y sus hijas tenían acceso a las Vírgenes del Sol (Dijous, 2000).

En realidad en todos los relatos y estudios acerca de la mujer del pueblo inca, es siempre considerada inferior al hombre y como una cosa perteneciente al lote familiar... Llevaba la peor parte del equilibrio matrimonial en lo que respecta al trabajo, pues no sólo ayudaba al marido en la agricultura, sino que servía como bestia voluntaria de carga en los desplazamientos, llevando las provisiones en los brazos, porque sobre las espaldas llevaba al hijo sujeto con la manta, además de dedicarse a sus quehaceres domésticos.

Aún así, para Dijous (2000) es necesario apuntar que la situación de la mujer indígena en algunas regiones de América Latina desempeñaba tareas fundamentales en la comunidad, si bien poco antes de la conquista española, la situación de la mujer comenzó a deteriorarse con la formación de los imperios Maya, Inca y Azteca.

Algunos autores indican que, en el momento de la conquista española, los pueblos de las Altas Culturas Americanas (mayas, incas y aztecas) estaban en un proceso de transición al patriarcado. Si bien no existen estudios acerca de cómo este tipo de dominación repercutió en la pérdida de derechos por parte de la mujer.

3.2.1 Machismo

La definición de "machismo", según el Diccionario de la Lengua Española, es: "Actitud de prepotencia de los varones respecto de las mujeres". Nace en la división del trabajo, en los orígenes de las sociedades a nivel tribal; los varones cazaban y guerreaban; las hembras procreaban y cuidaban familias.

Según Antonio González, en su artículo "*animación sociocultural y problemas sociales*"

(s.f.) cuando el desarrollo industrial hizo que las clases dominantes se vieran forzadas a comunicar algunos conocimientos al pueblo, lo hacían con el fin de capacitar obreros que rindieran una cuota más alta de plusvalía; pero como en todo proceso dialéctico, esa inoculación produjo efectos secundarios; al darle instrumentos de pensamiento elaborado, ese mismo explotado podía pensar elaboradamente.

A partir de ese instante, en medio de la lucha de clases, según González (s.f), ya no fue necesario únicamente vencer, hizo falta, también convencer. La cultura se transformó en un nuevo campo de batalla. Desde siempre, pero especialmente desde ese momento, hubo también un frente interior en la lucha de clases. Una guerra civil dentro de cada individuo y como la mujer había sido reducida en el mundo, ante el mundo y frente al mundo, en un objeto, la actitud frente a ella fue también uno de los índices que iban señalando el curso de esa guerra civil dentro de cada uno. El machismo es una forma de opresión, por lo tanto el ser machista es ser burgués. De ahí que la lucha contra el machismo sea una forma de la lucha de clases.

3.2.2 Roles

El rol puede ser definido como un "conjunto de formas de comportamiento que se adecuan a la expectativa social, por lo tanto, el rol tiene que ver con lo que se espera del comportamiento del otro" (Domic, 1998). El papel social o rol no es ficticio ni temporal; se ha aprendido en el proceso de socialización y se desempeña en los diferentes grupos en que participa la persona, viniendo a ser una parte de la personalidad social del individuo.

Las pautas de comportamiento son las uniformidades repetidas de conducta social, tanto manifiestas como latentes. Ahora bien, cuando un determinado número de pautas relacionadas entre sí se agrupan en torno a una función social,

a esta combinación se la llama papel social. El papel social se determina y especifica por la necesidad social a que responde y por el grupo social en el que se desempeña (Domic, 1998).

3.2.3 Estereotipos y liderazgo

El liderazgo ha sido considerado históricamente como una actividad masculina. Algunas teorías, como la del "Gran Hombre", que obviamente carecen del complemento de la teoría de la "Gran Mujer", han contribuido a estereotipar sexualmente al liderazgo. Las mujeres que han logrado ocupar puestos administrativos, de supervisión o de dirección, han tenido que enfrentarse con estos estereotipos ocupacionales (Silva, 2003).

Actualmente la creciente incorporación de mujeres a la fuerza de trabajo ha traído como consecuencia natural la participación femenina en puestos de liderazgo.

Según Silva (2003), desde una perspectiva andrógina, los estilos efectivos del líder deben ser juzgados por su pertinencia situacional y no por su género. Quienes apoyan esta idea consideran benéfico fomentar las diferencias que finalmente se complementan cuando de liderazgo efectivo se trata. Además, algunas características personales y habilidades como la inteligencia, la creatividad, la credibilidad o la honradez, que siempre se han relacionado con el liderazgo efectivo, afortunadamente no están asociadas con un solo género. Teorías posteriores a la del "Gran Hombre" hicieron énfasis en la relación existente entre el liderazgo efectivo y conductas factibles de ser aprendidas por ambos sexos, inclusive destacan la habilidad de las mujeres para las relaciones humanas y su particular estilo democrático debido a las menores expectativas de "poder", ya que el liderazgo es tipificado por la sociedad como actividad principalmente masculina.

Debido a la imagen del líder "macho", las mujeres que anteponen su profesión y llegan a ocupar cargos importantes no son bien vistas por la sociedad y una serie de mitos se hacen escuchar. Mitos como el de que la mujer no cuenta con la capacidad necesaria para ocupar puestos de liderazgo, o que a la mujer no le interese ocupar esos puestos, o que no tenga los títulos o experiencia necesarios (Silva, 2003).

Contra estos mitos (Martínez, 1997b), los estudios recientes hacen evidente la capacidad de la mujer para crear un clima de apoyo y facilitar el desarrollo de relaciones humanas óptimas, la capacidad de organización y persuasión, el entusiasmo, la integridad y la habilidad para controlar las emociones cuando se enfrentan a problemas. Además ponen de manifiesto el especial aprecio que muestran por sus subordinados y el valor que dan a las diferencias personales hacen a las mujeres tan capaces como los hombres para el desempeño de roles de liderazgo en todas sus dimensiones.

Ciertamente la proporción de hombres ocupando puestos administrativos, de dirección o de supervisión es bastante mayor, sobre todo si se considera el alto índice de ingreso de mujeres a la fuerza de trabajo en las dos últimas décadas.

Sin embargo, esta desproporción no se explica tan sencillamente diciendo que se debe a la falta de interés de la mujer. La confluencia de responsabilidades familiares como el matrimonio y la crianza de los hijos, aunadas a problemas financieros que muchas veces le impiden a la mujer el acceso a cursos de capacitación o actualización profesional, son algunas de las causas reales que le impiden su incorporación a estos altos niveles ocupacionales (Martínez, 1997b).

Otros estudios, según Papalia y Olds. (1997) muestran que los subordinados o seguidores están más interesados en los estilos democráticos y participativos, en la credibilidad y

honestidad, en la gentileza y comprensión del líder, que en su género. Es necesario entonces cambiar las expectativas sociales en las que son los hombres quienes "deben" ocupar las posiciones de liderazgo. Hay que apoyar e impulsar a las mujeres que cuentan con el potencial para el desempeño de estos cargos y no excluirlas automáticamente porque en su mayoría son hombres quienes históricamente los han ocupado, o porque son hombres los encargados de seleccionar a las personas que deben ocupar esas vacantes, o por erróneos estereotipos de género que hacen a la mujer enfrentarse con actitudes hostiles aún antes de ocupar esos cargos. Hay que re-examinar las falsas ideas respecto a la mujer como líder.

Afortunadamente parece ser que en el sector privado ha empezado a comprender que los estilos efectivos de liderazgo responden a un amplio repertorio de conductas tanto "femeninas" como "masculinas". Así mismo, según Papalia y Olds. (1997) en estos días, amplios sectores de la sociedad y especialmente hombres y mujeres que han tenido la oportunidad de trabajar con mujeres ocupando puestos superiores, las consideran tan capaces como los hombres y especialmente hacen mención de su efectivo estilo de interacción con los colegas.

3.3 LIDERAZGO EMENINO

Hoy en día, algunos creen que el éxito de las organizaciones depende de adaptarse de manera satisfactoria a los nuevos desafíos, y cómo no, de la existencia en las mismas de un líder que las lleve por el camino más acertado. Así pues, muchas organizaciones han incorporado, poco a poco, nuevos modelos organizacionales llegando a crear estructuras menos rígidas y verticales, en las cuales la figura del gerente está siendo reemplazada por la del líder, y es ahí donde el papel de "lo femenino" podría resultar resultante.

Según Jane de Hart (s.f.), politóloga estadounidense, especialista en el tema, "el estilo de

liderazgo femenino es muy distinto del masculino; ellas tienden a ser menos autoritarias, se inclinan más a la negociación y al consenso. Sus gestiones son más democráticas". La mujer no se mete en política por anhelo de poder, sino para cambiar las cosas.

Para Judy B. (s.f.), el liderazgo femenino consigue que los subordinados conviertan el interés del grupo en algo personal al interesarlos en una meta, en que sus interacciones resulten positivas para todos los involucrados, fomenta la participación, comparten la autoridad e información, encuentren la autovaloración y consigan entusiasmarlos en su trabajo.

De todas maneras, ambas especialistas en el tema, concuerdan que el estilo femenino no es un rasgo que tiene que ver con el sexo, los hombres pueden aprenderlo si consiguen olvidar el machismo.

Si bien Marbella Michel (1997) no niega la posibilidad del hombre para aprender otras formas de ejercer el liderazgo, afirma que con frecuencia, las mujeres usan otro estilo de liderazgo que los hombres; las siguientes, son las conclusiones más importantes que se derivan de una serie de estudios realizados por esta estudiosa sobre el sexo y el estilo de liderazgo.

Las mujeres suelen adoptar un estilo más democrático de liderazgo. Fomentan la participación, comparten el poder y la información y tratan de reforzar el autovalor de sus seguidores. Dirigen por inclusión y dependen de su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros. (Michel, 1997).

Sin embargo, Michel también ve una contraparte expuesta claramente al momento de cambiar las circunstancias en las que se desarrollan las mujeres; así, la tendencia de las

líderes a ser más democráticas que los líderes disminuye cuando las mujeres están en puestos dominados por los hombres. A su parecer, las normas de grupo y estereotipos de los líderes pesan más que las preferencias personales, de tal manera que "las mujeres abandonan sus estilos femeninos en estos trabajos y actúan de manera más autocrática" (Michel, 1997).

Por otra parte, otra de las conclusiones a las cuales llega está en relación a que los buenos administradores escuchan, motivan y apoyan a su gente, y a su parecer, muchas mujeres lo hacen mejor que los hombres. Un ejemplo concreto, para ella, sería "el uso de los equipos interfuncionales en organizaciones que significa que los administradores eficaces deben convertirse en hábiles negociadores" (Michel, 1997).

Al respecto, los estilos de liderazgo que suelen usar las mujeres las puede convertir en mejores negociadoras, pues "es menos probable que se enfoquen en ganar, perder y la competencia, que los hombres" (Michel, 1997). Las mujeres tienden a tratar las negociaciones dentro del contexto de una relación constante, intentando que siempre sea su equipo el ganador, ante sus propios ojos y los de los demás.

3.4 CARACTERÍSTICAS

"Actualmente el gerente exitoso ya no es el que dirige con base en un organigrama establecido, sino el que sale de él" (Peters, 1999). El gerente, que a su vez es un líder, tiene que ser una persona flexible, amigable, abierta, que de espacio a la opinión de otros y, lo más importante, que establezca relaciones creando ambientes favorables para el enriquecimiento de la organización y de las personas que forman parte de ella. En otras palabras, parafraseando a Peters (1999), el liderazgo femenino es el que se está imponiendo, lo que necesariamente le abre nuevas posibilidades de desarrollo a la mujer, pues lógicamente, las mujeres son las generadoras del nuevo estilo.

LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO FEMENINO
Objetivo: control.	Objetivo: cambio.
Se basa en las órdenes.	Facilita/enseña.
Posición.	Conexiones.
Tiene todas las respuestas indicadas.	Formula preguntas.
Limita y define.	Autoriza.
Da órdenes.	Sirve de ejemplo.
Impone disci a lina.	Valora la creatividad.
Jerarquía.	Trabajo mancomunado.
Exige respeto.	Desea que la gente se manifieste y actúe.
Control del desempeño.	Acuerdo mutuo para conseguir resultados.
Mantiene vigilancia continua.	Ambiente propicio para las realizaciones.
Castigo.	Premio.
Mira arriba/abajo.	Mira hacia fuera.
Cerrado: información = poder.	Apertura.
Poco tiempo para la ente.	Tiempo infinito para la gente.
Rígido.	Flexible.
En la cima.	En el centro.
Mecanicista.	Integrador.
Impersonal.	Personal.

Fuente: Sánchez F. y Núñez J. (2000).

Las investigaciones de Daniel Goleman (2000) sobre inteligencia emocional confirman la tesis del liderazgo femenino. De acuerdo con Goleman, son los estilos del gerente visionario, democrático y afiliativo los que tienen el mayor impacto positivo sobre las organizaciones. Las investigaciones demuestran que aquellas personas que movilizan e inspiran con alta confianza en sí mismas son las que logran los mejores resultados. Los autoritarios y coercitivos, en cambio, quedaron atrás en la escala del impacto organizacional.



	Coercitivo	Visionario	Afiliativo	Democrático	Determina Ritmo	Entrenador
Forma de actuar del Líder	Exige obediencia inmediata.	Moviliza alrededor de una visión.	Crea armonía y lazos emocionales	Forma consenso a través participación.	Establece estándares de alto desempeño.	Desarrolla gente para el futuro.
Estilo en una frase	Qué te dije...	Vengan conmigo	La gente es primero	¿Cuál es su opinión?	Hazlo como yo, ahora	Intenta esto...
Competencias de inteligencia emocional	Orientación al logro, iniciativa y autocontrol	Confianza en sí empatía, catalizador del cambio.	Empatía, construcción de relaciones y comunicación	Colaboración, liderazgo de grupo, comunicación,	Responsabilidad, orientación al logro, iniciativa.	Desarrollo del equipo, empatía.
El estilo funciona mejor	En la crisis, cambios de fondo	Cuando el cambio requiere nueva visión o se necesita una clara dirección.	Cuando hay que resolver problemas de grupo, motivar en momentos exitosos.	Cuando es necesario crear consenso.	Para lograr resultados rápidos de un equipo muy motivado.	Para ayudar empleado a mejorar trabajo o desarrollar fortalezas de largo plazo.
Impacto en el clima de la empresa	Negativo.	Altamente positivo.	Positivo.	Positivo.	Negativo.	Positivo.

Fuente: Goleman, 2000.

3.5 MUJERES EJECUTIVAS

Griselda Martínez (1997c), en su trabajo, Poder y Femenidad, sostiene como tesis que las mujeres acceden a puestos de poder a partir de los cambios ocurridos en dos planos:

- a) La resignificación de las identidades genéricas, es decir, el ser mujer u hombre en la sociedad actual.
- b) El cambio en las estructuras de poder y sus representaciones simbólicas en las organizaciones.

Como lo ha señalado Lipovietsky (en Martínez, 1997c), en la actualidad, los rasgos representativos de los sexos "masculino y femenino" se vienen mezclando y pierden sus



características diferenciadas de antes, modificando las estructuras simbólicas, las prácticas y los valores que identifican a los géneros. Estos cambios en la representación genérica repercuten en la vida cotidiana de los sujetos sociales, modificando las formas de interacción social de los géneros.

3.5.1 Tipos ideales

Según Martínez, (1997c), las mujeres socialmente han sido educadas para dedicarse al cuidado de los hijos y el esposo, y su principal realización se encuentra en el ámbito familiar, aunque en los últimos años de este siglo se observa mayor presencia de ellas en el ámbito público, pero en el discurso hegemónico sigue permaneciendo la percepción de que el papel natural de la mujer es la maternidad, y por lo tanto ella es la responsable natural del cuidado de los hijos. Así, la crianza y la reproducción son el punto neurálgico del debate sobre la igualdad de oportunidades entre los géneros. Existe la idea colectiva de que el papel más importante de la mujer es la crianza y reproducción, incluso sobre su actividad profesional. En esta interacción, trabajo-familia, se encuentran tres tipos ideales, los cuales son utilizados desde una perspectiva metodológica a saber, según Martínez (1997).

- 1) El primer tipo son las mujeres que no logran conciliar el trabajo y la familia, pues se les presentan estos ámbitos como antagónicos y por lo tanto renuncian a uno de los dos.
- 2) El segundo tipo de mujeres es el de las que trabajan y son madres, quienes consideran que pueden conciliar el trabajo y la familia, pero lo viven con culpas, pues en muchas ocasiones cumplen con la doble jornada de trabajo; es decir, se dedican al trabajo, pero todo el tiempo se sienten culpables por no dedicar más tiempo a los hijos o viceversa.

3) El tercer tipo de mujeres que logran conciliar la relación entre el trabajo y la familia no se sienten culpables de dedicarle tiempo al trabajo y tiempo a los hijos, buscando establecer relaciones más igualitarias con su pareja, y compartiendo la crianza y el trabajo doméstico. Este grupo de mujeres es el que apenas vemos emerger en las nuevas generaciones, cuyos modelos femeninos han roto segregaciones.

33.2 Techo de cristal

Parafraseando a Martínez (1997c), la importancia de la resignificación de las identidades de género interactúa en el espacio organizacional, imponiendo limitaciones a ciertos grupos sociales. Las organizaciones con sistemas abiertos reciben la influencia de su medio externo y, en este caso, la percepción que existe sobre las mujeres desde una perspectiva tradicional es lo que lleva a pensar que las profesionistas anteponen sus intereses familiares a los laborales, considerando que eso afectará a las organizaciones al no dedicarles tiempo completo.

Estas limitaciones que imponen las organizaciones es comúnmente conocido como "techo de cristal" (Martínez, 1997c), porque el primero muestra un límite y el cristal, que es invisible, no se llega a percibir, incluso por las propias mujeres; sobre todo las que llegaron a los altos puestos consideran que las limitaciones las imponen las propias mujeres y no las organizaciones, influyendo estos dos elementos, los cuales se unen por la cultura.

Como el techo de cristal corresponde a las estructuras culturales y simbólicas en un momento y espacio determinados, esto hace que las mujeres encuentren limitaciones distintas de acuerdo con el espacio organizacional en el que se desenvuelven. Por tanto, existen diferencias de matiz entre las ejecutivas, las empresarias y las políticas.

3.5.3 Mujeres ejecutivas

Las mujeres ejecutivas son aquellas que prestan sus servicios a una empresa, son personal subordinado pero de alto nivel jerárquico, lo que las lleva a tomar decisiones estratégicas y cuentan con personal a su cargo. Por lo general, afirma Martínez (1997a), están bien pagadas y por tanto pertenecen a una clase social media alta o alta. Carecen de problemas económicos y en caso de tener hijos cuentan con la posibilidad de contratar una niñera. Pero, a pesar de que puedan resolver los problemas para el cuidado de los hijos y los trabajos domésticos, encuentran limitación en las organizaciones, porque éstas consideran que las mujeres cuando tienen hijos descuidan el trabajo.

En un momento de resignificación del espacio laboral, al introducirse nuevos planteamientos sobre organización del trabajo, estilos de liderazgo o cultura organizacional, las mujeres profesionales están encontrando un espacio para redefinir dichos estilos de liderazgo de manera más acorde con su experiencia socio-histórica.

El ser mujer no significa de antemano no ser autoritaria; esta idealización es una gran carga para la mujer, pero existen formas aceptadas sobre el ejercicio de la autoridad, que son valoradas y las cuales las mujeres tienen que aprender a ejercerlas, y por tanto, tienen que sostener una constante lucha entre la resignificación de su identidad -qué quiero, hacia dónde voy, quién soy- y las limitaciones que impone la organización (Martínez, 1997a).

3.5.4 Habilidades de la mujer ejecutiva

La mujer ejecutiva de hoy -al igual que el varón- debe poseer habilidades para ser eficiente en las diversas tareas que le son encomendadas. Al respecto, la Lic. Gimena Sierra (2001) enuncia las funciones más comunes a las que deberá enfrentarse la mujer:

- Delegar y dar autoridad.
- Resolver en forma innovadora los problemas, mediante la toma de decisiones por unanimidad.
- Articular la visión, los valores, la filosofía y las metas.
- Fomentar el trabajo en grupo con espíritu de cooperación y colaboración.

A partir de estas tareas, es que la mujer tiene que desarrollar tres áreas básicas de habilidades no sólo para cubrir lo que se demanda de ella sino para ser mucho más eficiente y poder ingresar a un mercado competitivo. Según Sierra (2001) tales habilidades son:

- *Habilidades técnicas:* El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión, ya no son suficientes.
- *Habilidades interpersonales:* Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación, respetando las necesidades de otras personas para obtener objetivos comunes.
- *Habilidades conceptuales:* Se refiere a las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluye la habilidad para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas, y para analizar, predecir y planificar, viendo el cuadro total.

Sin embargo, no sólo se trata de saber lidiar con las situaciones laborales que se presentan, ni de desarrollar habilidades necesarias para el cargo que se ocupa. Quizás una de las grandes diferencias entre el camino que debe recorrer una mujer y un varón, en el área de la dirección y el liderazgo, radica en los factores que detienen o dificultan a las mujeres en su desarrollo profesional. Al respecto, Sierra (2001), menciona:

- a) *Falta de modelos*: Es muy bajo el porcentaje de mujeres que ocupan puestos gerenciales (aunque el número va en ascenso).
- b) *Falta de igualdad en los salarios*: Todavía no existe una igualdad de remuneración por posiciones iguales entre hombres y mujeres.
- c) *Discriminación*: Existen sin dudas hombres que solo promueven a otros hombres. En una encuesta efectuada por la revista Fortune de 201 ejecutivos solo el 16% pensaba que era *muy posible* que una mujer lo sucediera como jefe ejecutivo en la próxima década.
- d) *Sensación de aislamiento*: Esta sensación es común entre las mujeres que ocupan puestos de gerentes. A menudo son las únicas mujeres en una junta.
- e) *Estereotipos*: El estereotipo consiste en considerar a las mujeres como madres, hijas, esposas o amigas, o categorizarlas como que son emotivas, con mal humor o susceptibles.
- f) *El efecto del techo de vidrio (o cristal)*: Ann Morrison conceptualizó ésta idea y se refiere a la barrera transparente o discriminación sutil contra las mujeres que dice que el "techo de vidrio" impide a las mujeres a llegar a puestos de dirección por el solo hecho de ser mujeres. Muchas llegan al techo de vidrio y una vez en ese nivel, se ven frustradas por la falta de oportunidades de ascensos.

3.6 MERCADO LABORAL PARA LA MUJER EN AMÉRICA LATINA

Una de las tendencias más sobresalientes de los últimos decenios es la creciente participación de la mujer latinoamericana en la economía formal. Sin embargo, aún cuando las mujeres constituyen un tercio de la fuerza laboral de la región en su conjunto, su participación se desarrolla en condiciones de desigualdad con respecto al hombre.

La incidencia del desempleo es mayor en mujeres que en hombres. La tasa de desempleo regional en 1990 era del 8,3% para la mujer y de 7% para el hombre.

La tasa de actividad económica es menor en el caso de las mujeres que en el de los hombres. En la región en su conjunto, la tasa de actividad económica en 1990 era del 27% para la mujer y del 70% para el hombre (FLACSO, 1995).

La necesidad de reconciliar las labores domésticas y el trabajo remunerado con frecuencia conduce a la mujer a escoger ocupaciones con características especiales, tales como horarios flexibles o cercanía a una guardería. Ello redundaría en la segregación de la mujer en puestos de trabajo de menor rango donde las posibilidades de progresar son pocas.

La diferenciación de roles en razón de sexo menoscaba la igualdad de oportunidades laborales. Según Bruschini (1996), la existencia de actitudes preconcebidas respecto del rol de la mujer hace que se le asigne la primera responsabilidad por el cuidado de los hijos, del hogar y de parientes ancianos o enfermos. Tales actitudes preconcebidas afectan las decisiones personales respecto de familia y empleo. Estas mismas actitudes influyen sobre las opiniones de empleadores y pares que gobiernan la movilidad de la mujer dentro de la fuerza laboral. Dado que tienden a trabajar dentro del hogar, las mujeres registran una menor tasa de actividad económica. La educación diferenciada y la segregación ocupacional tienden a concentrar a la mujer en campos tales como "el bienestar social, el sector terciario o en ocupaciones de comunicación o atención de público que parecen ser una extensión natural de su papel de esposa y madre" (Bruschini, 1996).

La mayor parte de las mujeres se desempeña en el sector informal de la economía, donde no cuentan con protección legal ni beneficios sociales. A principios de los 90, dos de cada cinco mujeres de zonas urbanas de América Latina trabajaban en la economía informal. Esta cifra alcanza al 50% en Bolivia

y Guatemala y oscila en torno al 35% en Argentina, Chile, Uruguay y Venezuela. En Costa Rica y Panamá se reduce a menos del 30% (FLACSO, 1995).

La presencia de mujeres en puestos ejecutivos es baja; bastante más baja que su presencia en cargos de representación política.

De los 2.500 puestos ejecutivos existentes en las 500 empresas más grandes de Chile, escasamente 50 (2%) están ocupados por mujeres. Un estudio realizado en 1994 en el sector industrial argentino revela que apenas 2 de 83 gerentes generales y 23 de 291 directores de empresas eran mujeres. En el sector bancario se encontró solamente una presidenta de un total de 42, una vicepresidenta de 59, y tres directoras generales de 164. En Brasil, el 3% de los puestos de nivel ejecutivo en las 400 empresas principales están en manos de mujeres. Un estudio de las 600 principales empresas mexicanas reveló que las mujeres ocupaban el 5,5% de los cargos ejecutivos. El 45% de estas ejecutivas (88 de 194) se desempeñaban en funciones de recursos humanos (FLACSO, 1995).

4. COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Tanto la comunicación como la toma de decisiones son procesos cruciales en las organizaciones, sobre todo si se toma en cuenta que la tendencia es darle una mayor participación a la gente y tener organizaciones más democráticas, donde no se decida todo en una forma unilateral y autocrática por quienes están al mando, sino donde se tomen en consideración las sugerencias y opiniones de todos los involucrados y comprometidos en el logro de los objetivos productivos que traerán resultados para la empresa y satisfacción a las necesidades humanas de los empleados.

4.1 LA COMUNICACIÓN

La comunicación "es el puente de significado entre los seres humanos, que les permite comprenderse y compartir lo que son, lo que sienten y lo que saben" (Peñaranda, 2000). Al utilizar ese puente existe un acercamiento que permite a la gente superar cualquier cosa que los separe. La comunicación no se da en el momento que se manda información, sino cuando ésta ya ha sido recibida, interpretada y comprendida, de tal manera que como diría Peñaranda (2000), la comunicación es lo que el receptor entiende, no lo que el emisor dice.

Es así que se convierte en uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas; sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un líder sabe que la gente está influenciada por muchos factores y los toma en cuenta al interactuar con ella. La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano.

La comunicación capacita al líder para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad (Peñaranda, 2000).

4.1.1 Importancia de la comunicación para las organizaciones

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan realizar lo correcto para el logro de metas y objetivos.

Según Peñaranda (2000), asimismo, es importante para que la organización pueda prestar sus servicios, puesto que el usuario necesita de información (para poder esclarecer sus dudas, saber a dónde dirigirse, el material que necesita, etc.) que podrá serle suministrada por el empleado; de igual manera, el trabajador necesita saber cuál es el requerimiento del cliente para poder atenderlo de manera eficaz.

El líder, para De Pree (1990), debe poseer variadas aptitudes de comunicación, entre ellas el saber escuchar atentamente; saber comunicarse claramente al hablar y al escribir; saber explicar conceptos o ideas difíciles; saber dar instrucciones claras y saber manejarse bien con el público.

4.1.2 Tipos de comunicación

Dependiendo los propósitos, la comunicación puede ser clasificada de varias maneras. Dadas las características de la presente investigación se presentan las siguientes:

4.1.2.1 Las tres formas típicas de comunicación formal dentro de las organizaciones

Según Peñaranda (2000), existen tres tipos de comunicación que se deben de tomar muy en cuenta dentro del trabajo organizacional:

- a. La comunicación descendente: Cuya principal utilidad es la emisión de directrices de un superior a sus subordinados. Ésta ayudará a clarificar políticas, metas, etc.
- b. Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación suministra retroalimentación de los subordinados. Establece un camino de oportunidad para recibir sugerencias, quejas, opiniones, etc.
- c. Comunicación horizontal: Es la comunicación que se desarrolla entre dos

personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes que transitan formalmente en forma horizontal tienen por objetivo la integración y coordinación.

4.1.2.2 Comunicación formal e informal

La comunicación formal, parafraseando a Chiavenato (2000), sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas de trabajo o planes de acción, información técnica para propósitos de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.

En cuanto a la comunicación informal, siguiendo la línea del autor antes mencionado, ésta es denominada también rumor o telégrafo secreto y puede ser utilizada por el líder para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas ya que en ella, con frecuencia, se encuentran incluidos emociones y sentimientos.

4.1.2.3 Comunicación efectiva y eficiente

Estos dos elementos deberían encontrarse conjuntamente en todo tipo de comunicación. Según Amaro (s.f.), consisten en:

- a) Eficiente: Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un

canal menos costoso y por otros canales alternativos.

- b) Efectiva: Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información.

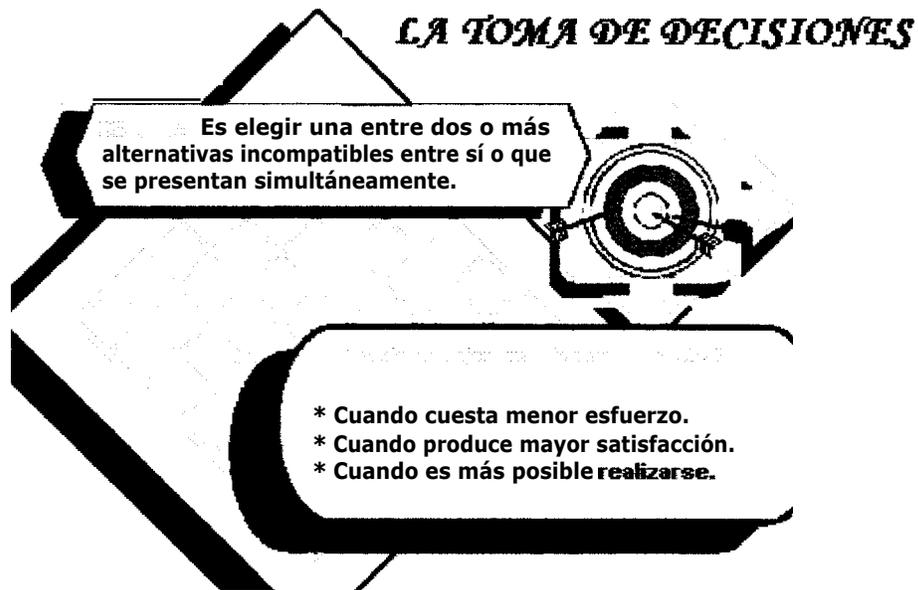
A pesar de que lo que se busca es un tipo de comunicación que llegue a la máxima "perfección", el líder debe considerar los costos y consecuencias de la comunicación eficiente contra la efectiva, al elegir usar los canales formales o informales para desempeñar la maximización de la organización y el desarrollo y madurez de los empleados.

4.2 TOMA DE DECISIONES

La organización es un sistema de decisiones en donde la gente participa conciente y racionalmente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que le son presentadas.

Los directivos y gerentes de una empresa son los responsables de los hombres, dinero, maquinaria, materiales y métodos a su disposición, es por ello que para determinar su uso y alcanzar los objetivos de la empresa, deben de tomarse constantes decisiones que en un momento dado, pueden tener repercusiones tanto internas (en cuanto a las utilidades, el producto, persona, etc.) como externas (relación con proveedores, la economía, el entorno, clientes, etc.) de la organización (Reyes, 1996)

Decidir, es elegir entre dos o más alternativas, incompatibles entre sí o que se presentan simultáneamente.



Fuente: Pefiaranda (2000).

De tal manera, la toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona de entre varias alternativas el curso de acción más óptimo. Según Amaro (s.f.), existen varios elementos a tomar en cuenta en una toma de decisiones:

- Agente decisorio: Es la persona que selecciona la opción entre varias alternativas de acción.
- Objetivos: Son las metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones.
- Preferencias: Son los criterios que el agente decisorio utiliza para escoger.
- Estrategias: Es el curso de acción que el agente decisorio escoge para alcanzar mejor sus objetivos, depende de los recursos de que disponga.
- Situación: Son los aspectos del entorno que rodean al agente decisorio, muchos de los cuales, están fuera de su control.
- Resultado: Es la secuencia o resultante de una estrategia.

La forma en que los individuos toman decisiones en las organizaciones y la calidad de las opciones que eligen está influida principalmente por sus percepciones, por sus creencias y por sus valores.

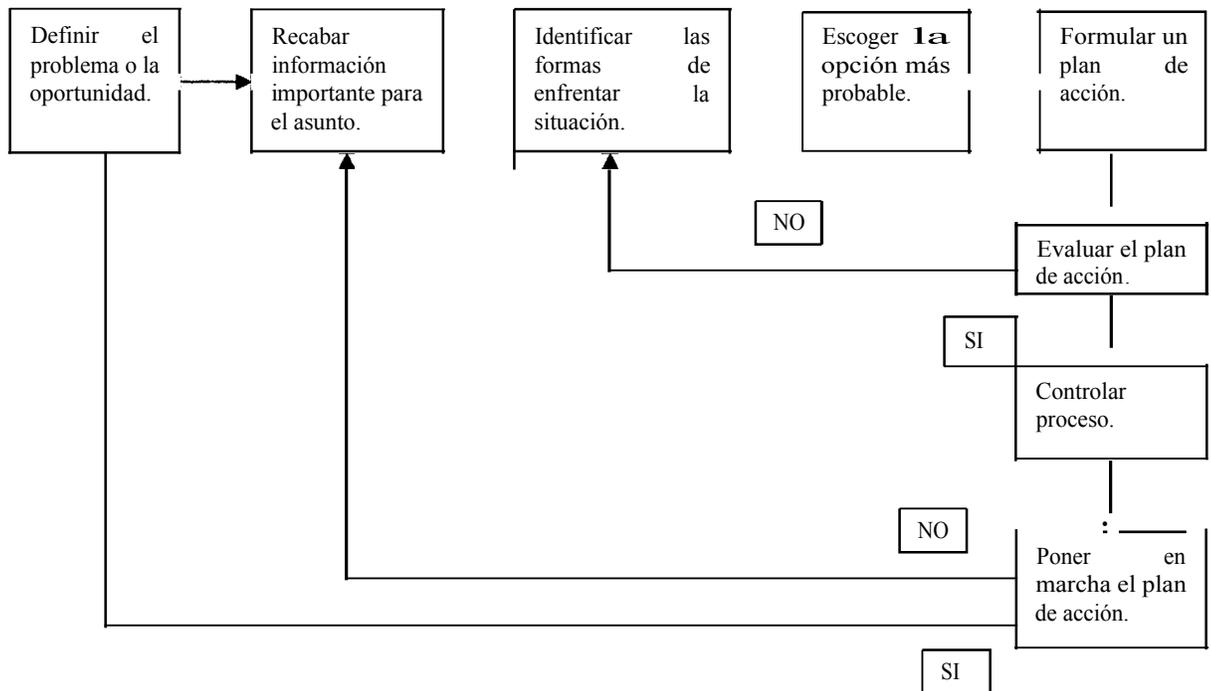
Los procesos de decisión en las organizaciones son muy importantes porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas: la comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, y otros más. Además de estos elementos, según Reyes (1996), poseen gran importancia para el líder:

- La toma de decisiones es una responsabilidad fundamental de la organización.
- Incluye la adquisición de información acerca de la organización y el medio ambiente externo, la detección de limitaciones o discrepancias en la conducta y rendimiento esperado, el análisis de eventos y alternativas y la implantación de nuevos cursos de acción.
- La toma de decisiones debería incluir la participación de los subordinados, lo que implica que todos se sientan comprometidos hacia un mismo objetivo.
- Ayuda a la organización a aprender.

4.2.1 La toma de decisiones organizacional

Para Peñaranda (2000), la toma de decisiones organizacionales es con frecuencia más racional porque el impacto de los errores de decisión, puede ser grave desde el punto de vista económico o laboral. En las decisiones que se toman dentro de las organizaciones la evaluación de cada una de las alternativas debe ser rigurosa y se debe analizar el costo/beneficio de cada una de ellas, para optar por aquella que ofrezca la mejor razón.

La mayoría de las organizaciones formulan sus metas, estrategias, políticas, procedimientos y normas que orientan la toma de decisiones y le dan forma a su plan de acción, proporcionando una dirección empresarial, al mismo tiempo que aseguran la coordinación formal de los recursos.



Fuente: Peñaranda (2000): El proceso de toma de decisiones.

Este modelo del proceso de toma de decisiones establece puntos de verificación para asegurar que se alcancen las metas y los propósitos, permitiendo que de no ser así, se tome una acción correctiva oportunamente.

Antes de ingresar al proceso de toma de decisión propiamente se tienen requisitos, dados por Chiavenato (2000), que deben considerarse:

- Definir restricciones y limitaciones.
- Relación costo-beneficio, especificando los rendimientos que se esperan.

- Saber definir cuándo se utilizan los métodos heurísticos y cuando cuantitativos, aunque lo mejor es trabajar con los dos.
- Conocer los factores internos formales de la organización (organizaciones, manuales, políticas, estructura, recursos disponibles, etc.) y los informales (cultura, políticas implícitas, hábitos, experiencia, etc.).
- Conocer los factores externos de la organización (clientes, proveedores, economía, competencia, etc.).

Luego, según Chiavenato (2000), se ingresa al proceso mismo de la toma de decisiones:

- 1) Percepción de la situación que rodea algún problema.
- 2) Análisis y definición de un problema.
- 3) Contar con un sistema de información oportuno, confiable y actualizado.
- 4) Conocer los factores internos formales e informales de la organización.
- 5) Conocer los factores externos.
- 6) Elegir correctamente las técnicas o herramientas a utilizar.
- 7) Definir restricciones y limitaciones.
- 8) Especificar los rendimientos y las metas esperadas.
- 9) Evaluar el costo-beneficio.
- 10) Evaluar** repercusiones.
- 11) Definir objetivos.
- 12) Búsqueda de alternativas más adecuadas para el alcance de los objetivos.
- 13) Evaluación y comparación de esas alternativas.
- 14) Implementación de las alternativas.

4.2.2 La toma de decisiones en grupo

Según Peñaranda (2000), actualmente se le concede cada vez una mayor importancia a la

participación de todos los elementos que integran un grupo o equipo de trabajo, en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el líder del grupo (gerente, jefe, supervisor, etc.) sino porque hay ocasiones en que se debe aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones, además de que cuando la gente participa en la toma de la decisión, se siente más comprometida a lograr los resultados deseados, convirtiéndose en un poderoso motivador para los trabajadores el que se les tome en cuenta en el momento de decidir.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Mayor concentración de conocimientos, experiencias e información.	La presión social que se genera.
Una mayor variedad de puntos de vista.	El predominio que ejercen los líderes informales del grupo sobre los demás.
Se facilita la aceptación de la solución final.	Los propósitos ocultos, que muchas veces influyen en las opiniones: intereses personales, políticos, etc.
Se reducen los problemas de comunicación	Manipulación del compromiso, para llegar a una decisión más rápidamente.

Fuente: Peñaranda (2000)

5. HABILIDADES Y CAPACIDADES

El líder enfrenta el reto constante de desarrollar habilidades y poner en evidencia los talentos necesarios para conducir los procesos de cambio e influir en la dirección y amplitud del mismo. Por lo tanto, antes de poder ejercer efectivamente su liderazgo, es necesario que el líder aprenda a liderizarse a si mismo y desarrolle habilidades, capacidades y talentos que le permitan dirigir y evaluar el avance de ese desarrollo, tanto a nivel personal como organizacional.

5.1 HABILIDADES QUE REQUIERE EL LÍDER

Para Silva (2003), la mayoría de los líderes han adquirido el liderazgo por su propio esfuerzo, cumpliendo una misión. Si se asume textualmente la palabra "adquirido", implica que todas las personas son capaces de desarrollar una serie de habilidades para mejorar la situación de liderazgo.

Entre las habilidades y actitudes favorables que debe tomar el líder están (Goleman, 1999):

- Saber trabajar en equipo.
- Evaluar los resultados.
- Darle participación a los demás en la toma de decisiones, especialmente en las que ellos van a incursionar.
- Compartir éxitos y fracasos.
- Informar.
- Reconocer buenas acciones.
- Ser guía, orientador.
- Permitir y fomentar la formación y crecimiento de otros futuros líderes.
- Dar buenos ejemplos: seriedad, capacidad, respeto, puntualidad, madurez emocional y prudencia, etc.
- Mejorar el ambiente de trabajo en términos generales.
- Mantenerse actualizado en la tecnología.
- Fomentar la iniciativa y creatividad y motivar
- Usar al máximo la capacidad de los recursos humanos disponibles.
- Dar órdenes factibles de cumplir y delegar eficientemente.
- Realizar reuniones periódicas informativas y de coordinación.

- Comunicación de forma permanente y eficaz.
- Defender y representar dignamente a los demás miembros.
- Demostrar control emocional.
- Corregir en privado.

Así, según McWhirter (2001), un líder debe saber adaptarse a las nuevas exigencias labores, especialmente porque el seguidor estilo nuevo no es un seguidor inconsciente, lo que le inspira a desarrollar, además de las anteriores, otras características:

- Requiere mayor habilidad y flexibilidad.
- Requiere una gama más amplia de habilidades para tener éxito.
- Lidera en la creación de un sueño que merece la pena y una visión del futuro.
- Al liderar a los demás el líder del estilo nuevo los seguirá hábilmente y responderá a sus necesidades. Para poder liderar a la gente es necesario seguirla.
- Debe ser un planificador eficaz.
- Formar parte de un equipo.
- Liderarse a sí mismo y liderar a otros.

Sin embargo, todos los aspectos mencionados son generalidades que pueden ser especificadas en determinados espacios de la vida de un líder, tal y como lo indica Blanchard (2002):

5.1.1 Talentos y habilidades personales

- Auto-confianza
- Autocrítica
- Auto-educación
- Objetividad

- Asertividad
- Firmeza
- Paciencia
- Modestia
- Retroalimentación
- Generosidad y capacidad de servicio

5.1.2 Talentos y habilidades de relación

- Comunicación
- Consideración y atención a los demás
- Convencimiento
- Sinceridad y transparencia
- Percepción y sensibilidad
- Empatía
- Delegación
- Negociación

5.1.3 Talentos y habilidades dirección de equipos

- Definición clara de la misión y valores
- Definición de objetivos a lograr
- Manejo de juntas
- Presencia directiva
- Acciones institucionales

5.1.4 Aptitudes interpersonales

Ante lo que da a conocer Blanchard, en relación a la interrelación, Heider (1986) agrega muchos otros puntos más que son importantes para el líder a la hora de visualizarse no sólo como facilitador sino también como un integrante más del equipo de trabajo:

- Ser servicial con los amigos y con los extraños.
- Saber resolver discusiones.
- Saber comprender cómo se sienten los otros.
- Saber hablar cómodamente con toda clase de personas.
- Saber proteger.
- Saber demostrar su preocupación por los demás.
- Saber ofrecer apoyo.
- Saber proporcionar un ambiente cómodo y agradable.
- Saber trabajar bien con un grupo.
- Saber trabajar con gente de diferentes niveles, valores, razas, sexos, etc.
- Saber compartir los méritos.
- Saber trabajar bien en un ambiente hostil.
- Saber representar a otros.
- Saber disculparse cuando es necesario.
- Saber evaluar rápidamente una situación.
- Saber evaluar el desempeño de los demás.

5.1.5 Habilidades ejecutivas

Por su parte, Brown (s.f.) da a conocer los puntos a tomar en cuenta cuando de habilidades ejecutivas se trata:

- Creatividad en la visión y resolución de problemas.
- Definir el problema y conocerlo en profundidad, reunir información para clarificarlo, establecer criterios que satisfagan la solución (tiempo, costo, recursos humanos). Producir la mayor cantidad posible de ideas, un plan de implementación y evaluar constantemente la implementación de las soluciones.
- Aprender las políticas, objetivos y estrategias de la empresa, así como los recursos, y utilizarlos como criterios al evaluar las posibles decisiones.
- Plasmar por escrito y con claridad todos los proyectos, sugerencias, necesidades, etc.
- En el área de la negociación, el paso más importante es planearla y prepararla, conocer el objetivo que se desea lograr e hipotetizar el de la otra parte.
- En la relación jefe-empleado, buscar soluciones sólidas y no parches. Calcular los riesgos sin evitarlos. Promover la creatividad aplicada, la simplificación en lugar de la complejidad, el trabajo de calidad en vez del trabajo veloz, la lealtad y el trabajo en equipo.
- No se puede instalar un programa de calidad sin crear antes una cultura que se distinga por la calidad mental⁹ de sus empleados.
- Espíritu emprendedor.

5.1.6 Aspectos motivacionales

Existen ciertos factores motivacionales que son propios de las personas que ejercen liderazgo. El dejarlos de lado sería asumir que el líder como tal, no tiene necesidades y que simplemente está al servicio del grupo. En un trabajo sobre el "Perfil de Motivación para el Trabajo en Gerentes masculinos y femeninos de Empresas Venezolanas" (Álvarez, 2000), realizado en la ciudad de Caracas, en Venezuela, las variables

⁹ Rechazar la corrupción, buscar la paz, defender los principios y valores, preocuparse por la ecología, solidaridad, liderazgo, armonía familiar, promover el cambio, innovar, desear ser mejor cada día.

consideradas en el aspecto emocional fueron:

- Condiciones motivacionales Internas: logro, poder, afiliación, autorealización y reconocimiento.
- Condiciones motivacionales Externas: supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción.
- Medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo: dedicación a la tarea, aceptación de la autoridad, aceptación de normas y valores, requisición y expectación.

De tal manera, el liderazgo es una elección, una decisión personal, y para poder ejercerla con efectividad, así como lo afirma Valls (2002), "se necesita transitar el camino del desarrollo de competencias y de identificación de dones necesarios que permitan ejercerlo con dignidad, probidad y excelencia".

Ahora bien, las organizaciones existen desde que la sociedad existe como tal. Estas están para cubrir necesidades que la sociedad y las personas no podrían cubrir por sí solas (o lo harían con un significativo esfuerzo mayor). Las organizaciones son posibles entonces, tal y como lo afirma Serrano (2003), "por el empujón de un conjunto de personas (la sociedad, una comunidad, etc.), en caso contrario serían parásitos".

Por tanto, es necesario re-pensar al liderazgo organizacional a partir de aspectos emocionales, como una emergencia más amplia, donde los límites de su gestión deben considerar a los dueños, la sociedad y los colaboradores:

El liderazgo es una propiedad emergente a partir de las relaciones entre la sociedad/clientes, los trabajadores/colaboradores y los dueños/inversionistas/accionistas. La necesidad de un sistema humano tan complejo como este, hace

necesario para su viabilidad, sean tomados como personas que faciliten, coordinen y dirijan las conversaciones entre estos actores. La viabilidad de las organizaciones sólo es posible si existe el liderazgo que sea capaz de comprender y manejar esta complejidad.

Así, el liderazgo es un proceso sistémico, de interconexión permanente entre habilidades personales, de relación y de dirección. Es el proceso a través del cual un individuo ejerce mayor influencia que otros en la conducción y desarrollo de las funciones organizacionales, y no se trata de influencia circunstancial sino de influencia permanente con referente colectivo y durante un tiempo considerable.

Bajo este entendido, ¿qué es lo que se entiende por liderazgo sistémico?

5.2 LIDERAZGO SISTÉMICO

Como ya se vio anteriormente, la formación tradicional en el liderazgo tiende a concentrarse en exclusiva en el propio líder. Al hacer esto, se pasan por alto seis factores importantes, según McWhirter (2001):

- 1) Sin seguimiento no puede haber liderazgo eficaz.
- 2) Los líderes, por tanto, han de saber conseguir que otros puedan seguir eficazmente.
- 3) Seguir con eficacia requiere que los propios seguidores sean capaces de liderarse a si mismos (autoliderarse).
- 4) Un líder ha de ser eficazmente sensible y poder responder a los que siguen. Esto significa seguir a los seguidores.
- 5) Para asegurar que esto pueda hacerse de forma eficaz, el líder ha de ser consciente de y capaz de influir en cómo los seguidores se están autoliderando.

- 6) Para que los líderes puedan conseguir todo esto de forma consistente, y especialmente cuando están bajo presión, han de ser hábiles liderándose a sí mismos.

Una eficiencia óptima en esto significa coordinar y liderar todas estas habilidades como un sistema completo de relaciones. Esto es liderazgo sistémico

5.2.1 Liderazgo sistémico

El líder influye en un sistema humano y quienes confluyen al sistema, para conformarlo, ven en ella satisfechas sus necesidades o expectativas, sus emociones.

Pero, ¿cual es el propósito fundamental de un sistema humano? Parafraseando a Serrano (2003) es imposible generalizar todo acerca de sistemas que son tan diversos. Sin embargo, cualquiera sea el propósito como sistema particular es posible consensuar que quienes constituyen el sistema humano en general acuerdan una visión común.

Lo que es básico en la constitución de un sistema humano, es que los individuos que lo conforman buscan en él la posibilidad de satisfacer sus individualidades, sus emociones... Pero, ¿cuál es el propósito del sistema, en tanto sistema? El compromiso (responsabilidad) de los individuos es cuidar la viabilidad de éste, para que este siga otorgando viabilidad a sus propósitos individuales. Su viabilidad se ve expresada en su sobrevivencia, es decir en: a) la capacidad del sistema de conservar su organización de procesos y relaciones entre partes que lo hacen el sistema que es (ej.: confederación de médicos); y b) la capacidad de conservar su adaptación al medio, haciendo frente a la compleja trama de situaciones que su entorno puede desatar (Serrano, 2003).

Bajo estas concepciones, el liderazgo sistémico es parte de un sistema más amplio de liderar y seguir:

Liderar sistémicamente incluye seguir a aquellos a los que se está liderando; es adaptar lo que se hace para liderarlos más eficazmente. También se puede mejorar la eficacia mediante el seguimiento eficiente de la propia guía, además de una visión o plan estratégico. Una comprensión sistémica resalta las relaciones y procesos que ocurren en las situaciones reales (McWhirter, 2001).

De tal manera, el liderazgo sistémico es el resultado de modelar la relación líder-seguidor y proporciona un modelo detallado y un conjunto de habilidades necesarias para liderar con éxito. Perfil la manera en la que la relación líder-seguidor se interrelaciona sistémicamente, cómo establecer una relación eficaz y cómo cambiar una que no lo es todavía.

5.3 EL LIDERAZGO CREATIVO: LIDERARSE A SÍ MISMO

La capacidad del líder para guiar, coordinar, motivar e inspirar a sus colaboradores, es el resultado de actitudes, habilidades y conductas concretas cimentadas en un conjunto de valores.

El liderazgo creativo implica esencialmente, ser capaz de liderar la propia vida. Para ello no basta con estudiar -como si se tratara del contenido de un curso- cuáles son los atributos del líder creativo o aprender una serie de estrategias de motivación. Se requiere en cambio emprender una travesía hacia el interior de sí mismo antes de poder orientar a otros en la búsqueda de visiones promisorias. Pero, ¿cómo lograr dicho cometido?

Para Dabdoub (2001) un punto de partida "consiste en alcanzar un nivel de

autoconciencia sobre los propios talentos y sombras para orientar la expresión de sí mismo con una clara dirección del propósito que se persigue".

A partir del liderazgo del sí mismo, con base en la autoconciencia, el individuo puede desarrollar la capacidad para liderar a otros, estableciendo condiciones para generar sinergia y para promover la flexibilidad. Por todo ello, el líder creativo, según Dabdoub (2001):

- Desafía el presente. Promueve el cambio y considera que la organización funciona más como un sistema vivo en evolución.
- Construye una visión más allá del horizonte actual a partir de sus ideas o de las de otros.
- Experimenta entusiasmo y pasión, intensidad, desafío y comprensión al trabajar con las personas.
- Apoya y da servicio.
- Está en contacto cercano con las personas y se interesa por ellas, favoreciendo un liderazgo de equipo.
- Posee habilidades que se pueden aprender y desarrollar a lo largo de la vida.
- Faculta a otros.
- Despierta pasión y entusiasmo en el trabajo.

Cada uno de estos atributos involucra al líder en una serie de actividades que desarrolla en la vida cotidiana de la organización, de tal manera que logra fortalecer en sus colaboradores una serie de conductas y actitudes propicias para la creatividad.

5.3.1 Los nuevos desafíos

Siguiendo la visión de Dabdoub (2001), los retos a los que se enfrenta el líder actual no

están centrados ya en la organización en si misma, sino en sus seguidores. Claro está que un líder creativo, nuevo o como quiera denominársele no sólo necesita desarrollar capacidades y habilidades, sino que estas deben rendir sus frutos dentro de la organización. Así lo afirma David Ulrich, quien generó la teoría del "Liderazgo basado en Resultados"; para Ulrich (1999), los resultados deben ser equilibrados, estratégicos, duraderos y altruistas. Así, un buen líder debe mantener un equilibrio y generar resultados en todas las direcciones. No es eficiente, por ejemplo, un líder que tiene extremadamente motivados a sus empleados pero que no les genera valor a los inversionistas. Esto no significa, sin embargo, que no haya que establecer prioridades dependiendo de la naturaleza de cada empresa y su propuesta de valor:

En el caso de la Universidad Mayor de San Andrés, las diferentes Divisiones y Departamentos, tienen funciones como las de atención al cliente, procesamiento de datos, etc., lo que exige de sus líderes aspectos organizativos, planificadores, motivacionales, directivos y muchos otros más, que permitan llevar a cabo las tareas que les han sido designadas, lo que se traduce en los resultados planteados por Ulrich.

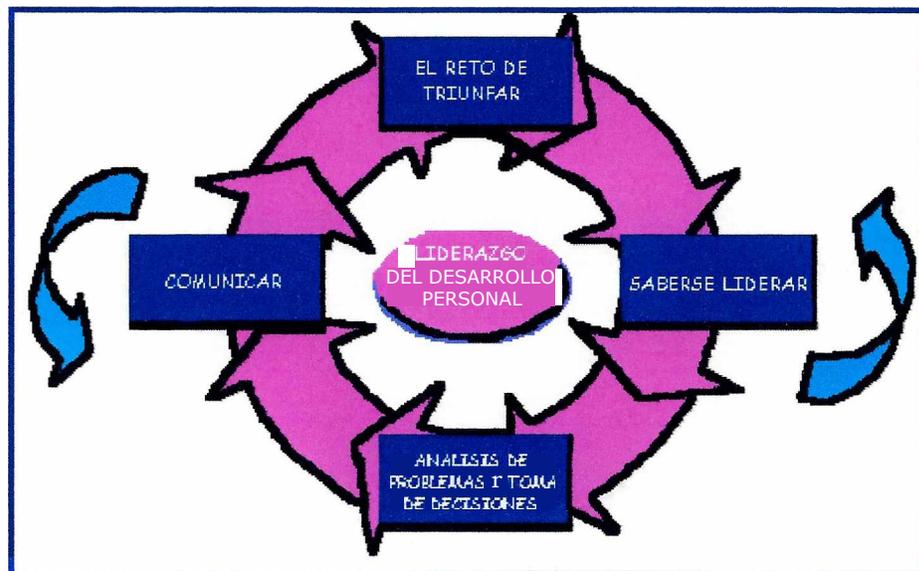
5.4 EL CAMBIO EN EL LÍDER ACTUAL

Con todos los aspectos anteriores, sólo resta unificar las variables expuestas para poder visualizar los cambios necesarios en los líderes actuales o, más bien, el cambio en la percepción del liderazgo. Claro está que el liderarse a sí mismo es sólo el punto de partida. Fundamentalmente sólo se produce un cambio cuando coinciden tres factores:

- 1) Nuevos conocimientos (de sí mismo y del entorno)
- 2) Nuevas técnicas
- 3) El deseo de cambiar

Este cambio se debe abordar en dos fases. La primera haría referencia a los cuatro factores básicos que son clave en el liderazgo del desarrollo personal (Cornet, 2002):

- 1) El reto de triunfar (el deseo)
- 2) Saberse liderar (conocerse a uno mismo)
- 3) El análisis de problemas y la toma de decisiones (técnicas)
- 4) Comunicar (técnicas)
- 5) Autocontrol
- 6) Asertividad
- 7) Aprender a aprender
- 8) Desarrollo de la creatividad
- 9) Trabajar en equipo

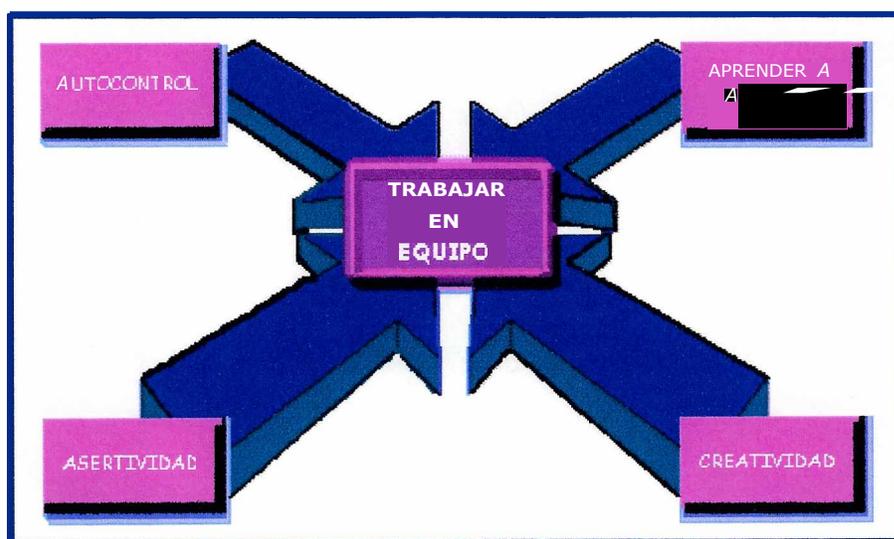


Fuente: Cornet (2002)

El círculo explica la interrelación entre las ganas de triunfar, el liderazgo de uno mismo,

la capacidad de tomar decisiones y resolver problemas y el saber comunicar. Estos son los elementos imprescindibles para un buen liderazgo. Todas estas habilidades se aprenden y se refuerzan mutuamente, es decir que cuando una persona está preparada para triunfar es más capaz de liderarse, de resolver problemas y de comunicar. También cuando más se afianza la capacidad comunicativa, más se refuerza la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones y, por tanto, la capacidad de liderazgo.

La segunda fase del cambio, siguiendo a Cornet (2002) baria referencia a otras capacidades y habilidades que están representadas en el gráfico inferior, cuya incidencia en el liderazgo personal es menor, aunque su desarrollo permite que los cuatro factores clave se refuercen. Por ejemplo, la creatividad aumenta la capacidad de resolver problemas, la asertividad mejora la comunicación, el saber aprender consolida a la persona como líder, etc.

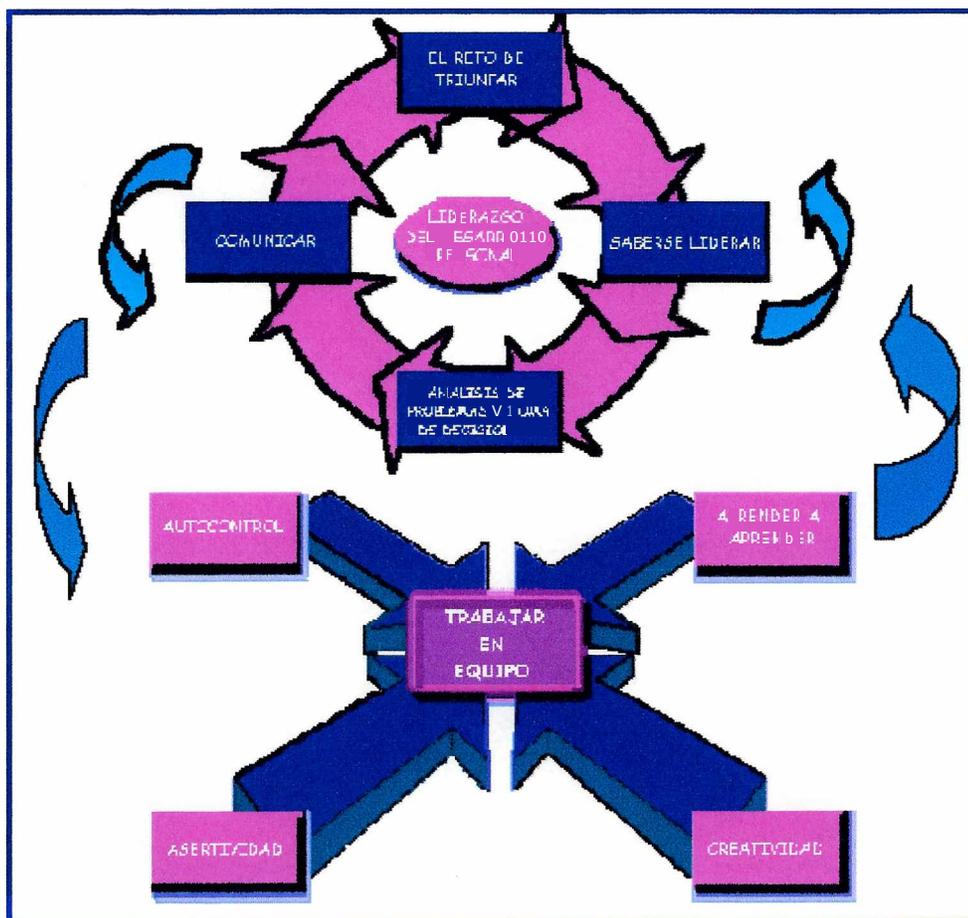


Fuente: Cornet (2002)

En medio del gráfico se sitúa el trabajo en equipo, ya que requiere las otras cuatro para ser posible (asertividad, creatividad, autocontrol y saber aprender).

Queda un último factor que se puede llamar "saber estar profesional y personalmente en el entorno en que vivimos" (Cornet, 2002). Es decir, ser capaz de crear una red de relaciones personales y profesionales permitan generar reconocimiento para si mismo y reconocer a los demás, lo cual no es otra cosa que ser parte de la sociedad. Esta habilidad también forma parte y es necesaria para un liderazgo efectivo.

La dinámica que hay entre las diferentes capacidades y habilidades en el liderazgo se la puede graficar de la siguiente forma:



Fuente: Cornet (2002)



Las organizaciones ya no responden con el esquema “estímulo-respuesta”. Su complejidad significa una real interacción entre la persona y la organización, en la que las dos se influyen mutuamente. Se trata de una dinámica, como muestran los siguientes gráficos:



Fuente: Cornet (2002)

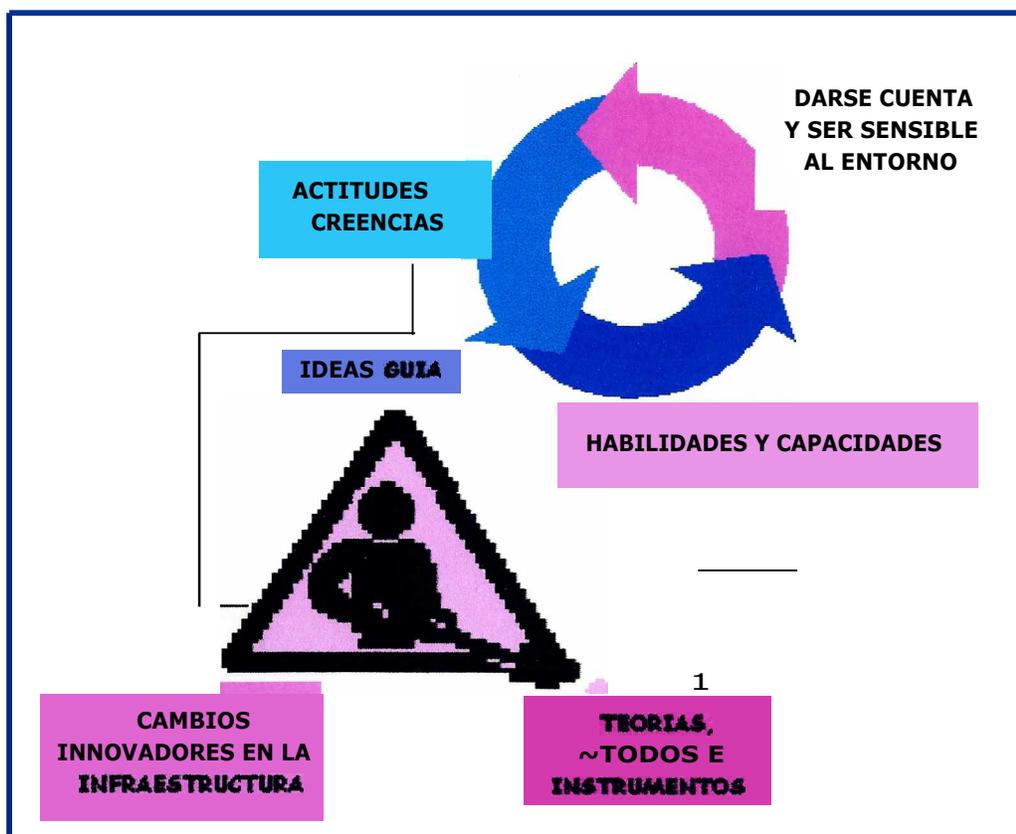
A la persona que tiene que dirigir y organizar para obtener unos determinados resultados no le basta con tener una preparación adecuada, títulos académicos, etc. Necesita una determinada sensibilidad y capacidad de darse cuenta de lo que ocurre en su entorno y a su vez debe tener sus propios valores (creencias) y determinadas actitudes.

Además, Cornet (2002) afirma que la persona dentro de la organización participa conscientemente, o no, del "todo" de la organización; a su vez, de forma dinámica tiene sus "ideas-guía", es decir, una serie de conceptos acerca de la sociedad, de sus propios productos o servicios, de las personas, etc., aplica una serie de teorías y métodos, y posee instrumentos para implementarlas. La organización, a su vez, necesita adaptarse a los cambios exteriores mediante cambios internos en su infraestructura.



Fuente: Cornet (2002)

Se puede apreciar que los dos esquemas interactúan y se refuerzan mutuamente. Todo ello crea una dinámica persona-organización, en la que el líder tiene una función clave que es la de dar visión, organizar, animar y motivar a las personas que forman parte de la organización.



Fuente: Cornet (2002)

Las sociedades, como las organizaciones, están integradas por seres humanos, el progreso de los cuales depende en buena parte de la capacidad de la sociedad y de las organizaciones para generar liderazgo. Ante el peligro del "contentamiento" y de la "pasividad", es necesario estimular y motivar para que cada vez más haya personas que sean capaces de enfrentarse a conflictos y problemas, tomar decisiones, llevar a término proyectos, y que sepan comunicar con los demás.

Un líder puede tener muchas características que le son innatas o no, sin embargo, ante la perseverancia y el deseo de cambio cualquier persona puede formarse a sí misma como tal. En otras palabras, llegar a ser líder es un proceso de aprendizaje, y para ello es necesario identificar las habilidades y cualidades que hay que aprender o incrementar en

este proceso.

De forma sintética es posible identificar las 11 cualidades o habilidades requeridas en el ejercicio del liderazgo, según Cornet (2002):



Fuente: Cornet (2002)

- 1) Tener un buen conocimiento de la organización, de sus objetivos, de los que forman parte de ella, de cuáles son sus problemas internos y de qué éxitos se han conseguido.
- 2) Tener una buena preparación profesional y tenerla al día, es decir, actualizada.
- 3) Ser capaz de entender (captar) el entorno. Ser sensible a lo que pasa.
- 4) Saber resolver problemas. Saber decidir bien y a tiempo. Saber analizar y juzgar con exactitud.
- 5) Comunicar. Un buen líder debe tener una buena capacidad de comunicación para delegar, negociar, resolver conflictos, vender ideas y propuestas, persuadir.

- 6) Tener inteligencia emocional. A menudo tiene que enfrentarse a situaciones de crisis, de competencia, de peleas por el poder, conflictos interpersonales, situaciones ambiguas y confusas, etc. Debe tener un buen control de sí mismo.
- 7) Poseer proactividad. En un mundo en constante cambio, el gestor/directivo debe ser capaz de tener iniciativas y avanzar a los acontecimientos.
- 8) Tener creatividad. Saber encontrar soluciones innovadoras. Debe tener la capacidad de ver y entender situaciones de nuevas maneras.
- 9) Saber utilizar bien el cerebro. Ser ágil y rápido. Hacer trabajar todo el cerebro, no sólo una parte.
- 10) Aprender constantemente nuevas capacidades y conocimientos.
- 11) Tener un buen conocimiento de uno mismo. Los valores que me mueven, los miedos que tengo, mis puntos fuertes y débiles.

CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA

1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación corresponde a un diseño de tipo "exploratorio-descriptivo-transeccional", puesto que se propone determinar, a través de la medición, la estructura del liderazgo de las mujeres de nivel ejecutivo.

"Los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Danhke, 1989, pp. 385). Es decir, miden diversos aspectos del fenómeno que se investiga.

Para Hernández, Fernández y Baptista (1998, p. 60), "en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga". A pesar de que existe independencia en cuanto a los elementos que se miden, es posible llegar a un análisis relacional de las variables, aunque este no sea el propósito básico de estos diseños.

Para lograr su cometido, parafraseando a Dankhe (1986, p. 454), es necesario contar con un marco teórico abundante, que permita conocer los datos esenciales acerca del tema que se está estudiando, lo cual permite formular y responder a preguntas específicas.

2. POBLACIÓN

La población se encuentra delimitada por todas aquellas mujeres ejecutivas, pertenecientes al estamento administrativo de la U.M.S.A., mismas que están en pleno ejercicio de sus cargos.

2.1 MUESTRA

El tipo de muestra que se definió para la presente investigación es de tipo no probabilística. En las muestras no probabilísticas "la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador" (Hernández y cols. 1998, p. 207).

Dado que lo que se requiere es una muestra cuidadosa y controlada lo más óptimo fue la elección de una muestra de sujetos voluntarios, misma que es "frecuente en ciencias sociales y ciencias de la conducta" (Hernández y cols. 1998, p. 227); claro está que como se trata de muestras fortuitas y en las que se busca voluntarios para ellas se tomó contacto con aquellas mujeres ejecutivas que cumplieren los siguientes requisitos:

- Mujeres ejecutivas con personal subordinado a su cargo (con un mínimo de 10 personas).
- Un mínimo de un año de trabajo en el puesto que actualmente ocupan.
- Las Divisiones Administrativas debían ser aquellas con mayor flujo de trabajo e información, lo que implica una presión laboral mayor.

Una vez realizados los sondeos anteriores y hechas las consultas pertinentes, se definieron (dada la disponibilidad de las personas):

- División de Títulos y Diplomas.
- División de Bienestar Social.
- División de Biblioteca Central
- División de Gestiones, Admisiones y Registros.
- División de Documentos y Archivos.

Dado que se trata de una investigación en la que se prometió el anonimato, las diferentes divisiones serán, a partir de ahora, designadas con la sigla "D", seguida de un número que fue asignado aleatoriamente a cada una de ellas, es decir, no corresponden al orden en que fueron mencionadas anteriormente.

3. INSTRUMENTOS

Los instrumentos definidos para la presente investigación son:

- Cuestionario (aplicado al personal subordinado de las diferentes divisiones).
- Entrevista (aplicada a mujeres ejecutivas de las Divisiones mencionadas en el acápite anterior).

3.1 ENTREVISTA

La entrevista pretende levantar datos sobre lo que la persona piensa y siente sobre un determinado tema. Las entrevistas a profundidad tratan de responder el por qué de las cosas, son entrevistas individuales en las que se establece una relación interpersonal a través de la comunicación.

La formulación de las preguntas guía se la realizó para por "traducir los objetivos de la investigación en preguntas específicas, las respuestas a las cuales han de suministrar los datos necesarios para poner a prueba la hipótesis, o para sondear el terreno dispuesto por los objetivos de la investigación" (Camacho, 1999).

- 1) Defina el cargo que Ud. ocupa y las funciones que éste le exige cumplir.
- 2) El trabajo exige, en muchas ocasiones, que se realicen tomas de decisiones que no están estipuladas en los manuales o en el instructivo. En este caso, ¿qué tipo

de acción toma Ud.?

- 3) En algunos de estos casos, ¿ha tenido que pedir la ayuda u opinión de una persona de la oficina para tomar la decisión?
- 4) ¿De qué manera ejerce usted el poder que posee ante sus subordinados?
- 5) ¿Se ha visto Ud., en algún momento, obligada a tener que dar alguna sanción disciplinaria al personal con el que trabaja?
- 6) ¿Cree Ud. que es necesario realizar algún tipo de cambio dentro de la oficina?
- 7) ¿Qué instrumentos o técnicas propios de su profesión son los que emplea en el cargo en el que se desempeña?
- 8) ¿Qué capacidades o aspectos de su personalidad son las que más resaltan en su trabajo actual?

3.2 CUESTIONARIO

En cuanto al cuestionario, para el mismo se tomaron en cuenta los siguientes pasos **Maric (1999)**:

- 1) Identificación del objetivo del cuestionario (variable).
- 2) Elaboración de preguntas del cuestionario.
- 3) Aplicación de prueba piloto en la División de Tesoro Universitario.
- 4) Corrección del primer cuestionario.
- 5) Aplicación del cuestionario corregido (aplicación piloto 2).
- 6) Validación (alfa) y corrección del segundo cuestionario.
- 7) Aplicación final.
- 8) Una vez obtenidos los resultados se obtuvieron los porcentajes requeridos para la investigación.
- 9) La validez obtenida del cuestionario fue la adecuada.

La validación estadística del segundo cuestionario fue realizada por el Lic. Belmonte, quien otorgó los siguientes resultados:

3.2.1 Análisis de validación con la escala alfa de Cronbach

Este análisis se realiza para analizar la confiabilidad del instrumento aplicado al personal administrativo que permite medir la calidad de liderazgo de los jefes inmediatos superiores.

La metodología que se utiliza es el de determinar el alpha de Cronbach, que es una medida de asociación entre los ítems de la prueba.

3.2.1.1 Objetivo de la técnica

La técnica del alpha de Cronbach permite determinar como un conjunto de ítems de una prueba puedan conducir a resultados que estén altamente correlacionados con los resultados que se llegarían a obtener si se aplicara otra prueba que mida lo mismo. En pocas palabras: una prueba confiable.

3.2.1.2 Descripción de los resultados de una prueba en general

Al resumir una escala se deben observar las características de los ítems que la constituyen, primero considerando cada uno por separado, luego la relación entre los ítems tomados de manera particular y luego desde el punto de vista de la escala en su totalidad.

3.2.1.3 Relación de la escala con sus ítems

Corresponde identificar la media y la varianza de la escala en la eventualidad de que cada ítem fuera retirado de la misma prestando atención a aquellos que pueden hacer una diferencia mayor. También se determina la correlación de cada ítem respecto a los demás en conjunto. Además se debe establecer el coeficiente de determinación que corresponde a cada ítem cuando éste es considerado como una variable dependiente con respecto a los otros ítems los cuales fungirán como variables independientes.

3.2.2 Alpha de Cronbach

Uno de los coeficientes más comunes es el **Alpha de Cronbach** (α) que se orienta hacia la consistencia interna de una prueba. Usa de la correlación promedio entre los ítems de una prueba si éstos están estandarizados con una desviación estándar de uno; o en la covarianza promedio entre los ítems de una escala, si los ítems no están estandarizados. Para la escala que se ha usado en este estudio se registra un **Alpha** de 0,6783 para no estandarizado y de 0,5327 para ítems estandarizados.

El **Alpha de Cronbach** puede ser interpretada de dos maneras diferentes:

- a) puede referirse a una correlación entre la prueba que se tiene y otra que pudiese ser elaborada a partir del universo de ítems que miden la característica en cuestión.
- b) Se puede considerar **Alpha** como el cuadrado de la correlación entre los resultados obtenidos por una persona en una escala en particular (puntaje observado) y los puntajes que se obtendrían si se contestaran todos los ítems disponibles en el universo (puntaje verdadero).

Esta medida se entiende como un coeficiente de correlación con un rango de cero hasta

uno. Los valores negativos de α resultan cuando los ítems no se relacionan de manera positiva entre ellos, lo que conduce a la violación del modelo de confiabilidad.

El valor α depende tanto del largo (extensión) de la prueba y la correlación de los ítems que constituyen la prueba. Se puede obtener un coeficiente de confiabilidad alto aunque el promedio de correlación entre los ítems sea pequeño, si el total de ítems contenidos en la prueba es suficientemente grande. También es importante tomar en cuenta que el número de casos incluidos en la observación puede contribuir a diferentes resultados.

Una vez realizada la observación, el procedimiento puede conducir a la eliminación de aquellos ítems que al retirarlos de la prueba contribuyen a un incremento significativo del valor α .

3.2.3 Descripción de los resultados de esta prueba en particular

Análisis de Varianza

Fuente de variación	Sum. de cuadrados	gl	Cuadrado medio	F	Prob.
Entre Personas	209501,5326	58	3612,0954		
Dentro de Personas	3316017,0263	2183	1519,0183		
Entre Medidas	822062,3216	37	22217,9006	19,1181	,0000
Residual	2493954,7047	2146	1162,1411		
Noaditividad	158417,5428	1	158417,5428	145,4936	,0000
Balance	2335537,1619	2145	1088,8285		
Total	3525518,5589	2241	1573,1899		
Media total	20,9318				

Fuente: Lic. Belmonte (2003)

3.2.3.1 Comportamiento del instrumento según las personas

La correlación intraclase (entre personas) para las medidas simples calculada es de 0,6783 y está entre 0,031 y 0,0876 con 95% de confianza, aunque es bajo, el intervalo de

confianza no contiene al cero. Este hecho significa que las dos partes correlacionan positivamente y favorablemente, ambas permiten medir consistentemente lo que se quiere medir.

El valor de $F = 3,1081$ para los grados de libertad de (58, 2146) una significancia de 0,0000 (Valor del test = 0,0) muestra que las personas discriminan entre sí.

3.2.3.2 Comportamiento para los ítems o medidas

De la misma manera las medidas o ítems también difieren unos con otros, el coeficiente de Correlación intraclase entre las medias de las medidas = 0,6783** altamente significativo, se encuentra entre 0,5484 y 0,7854 con 95% de confianza.

El valor de $F = 3,1081$ para los grados de libertad de (58, 2146) una significancia de 0,0000 (Valor del test = 0,0)

La consistencia es de $\text{Alpha} = 0,6783$ y para los ítems estandarizados $\text{alpha} = 0,5327$

4. PROCEDIMIENTO

P Fase: Diseño de la investigación.

- Revisión de las investigaciones y documentación publicada relacionada con el objeto de estudio.
- Elaboración de los instrumentos.
- Aplicación de la prueba piloto para el cuestionario.

2º Fase: Trabajo de campo

- Aplicación del cuestionario, previa selección de la muestra objeto de estudio.
- Profundizar en la información obtenida con entrevistas estructuradas a personas clave dentro de la temática a estudiar.
- Análisis de datos obtenidos y triangulación de datos con toda la información obtenida.

3º Fase: Elaboración de conclusiones e informe final

- Elaboración de conclusiones.
- Elaboración del informe final.

CAPÍTULO CUARTO: RESULTADOS

1. CUESTIONARIO

Para el vaciado de datos se utilizó el paquete SPSS y a través de él se obtuvieron las estadísticas que se detallan en las tablas y gráficos a continuación. Se contó para este proceso con la ayuda del Lic. Belmonte, mismo que dirigió y supervisó todo el proceso.

Para una mejor comprensión se procedió a dar el vaciado y la interpretación pregunta por pregunta, además de anexar el gráfico correspondiente a los totales.

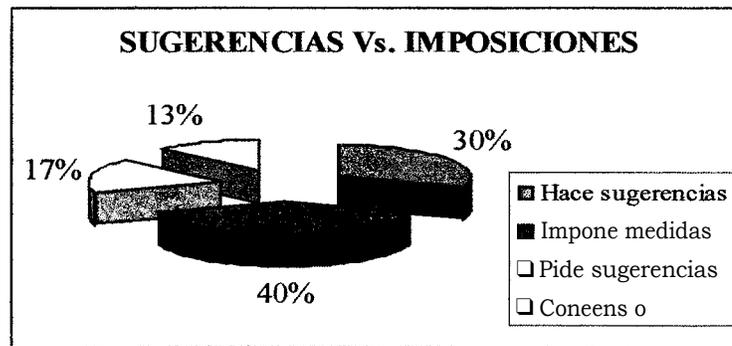
1.1 PREGUNTA 1

Su superior:

- a. Hace sugerencias como medidas para afrontar una situación.
- b. Impone medidas para afrontar una situación.
- c. Pide sugerencias como medidas para afrontar una situación.
- d. Pide sugerencias y determina en consenso las medidas a adoptar ante una situación.

1	D1		D2		D3		D4		D5		Total	
	No.	%	No.	%								
a	3	27.30%	4	25.00%	6	40.00%	5	41.70%	1	11.10%	19	30.20%
b	8	72.70%	5	31.30%	6	40.00%			6	66.70%	25	39.70%
c			2	12.50%	2	13.30%	5	41.70%	2	22.20%	11	17.50%
d			5	31.30%	1	6.70%	2	16.70%			8	12.70%

Ante la pregunta si el superior en cuestión impone su posición o hace sugerencias, los mayores porcentajes están en las respuestas a y b.



La mujer líder, por tanto, es vista como una persona que al dirigir, mayormente impone las medidas a tomar (40%), aunque en un 30% es capaz también de sugerir dichas medidas. Sin embargo, lo resaltante parece ser que en muy pocas ocasiones acuerda con sus subalternos los pasos a seguir para lograr un objetivo.

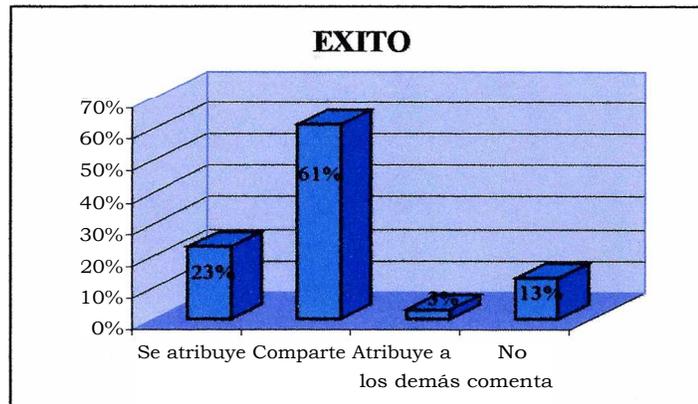
1.2 PREGUNTA 2

Cuando las cosas salen bien, su superior:

- a. Se atribuye a él solo el éxito.
- b. Comparte los logros.
- c. Atribuye el éxito a los demás.
- d. No hace comentarios

2	D1		D2		D3		D4		D5		Total	
	No.	%	No.	%								
a	3	27.30%	5	31.30%	1	6.70%	1	8.30%	4	50.00%	14	22.60%
b	8	72.70%	11	68.80%	6	40.00%	11	91.70%	2	25.00%	38	61.30%
c					2	11.30%					2	3.20%
d					6	40.00%			2	25.00%	8	12.90%

En esta pregunta el inciso b es el que posee mayor porcentaje, seguido de lejos por el a.



La mujer ejecutiva en la UMSA opta por compartir el éxito (61%) o el alcance de los logros con su personal, dando muestra así de que tiene una visión de equipo en el trabajo; a pesar de que en algunos existe una atribución a sí misma (23%) por aquello que se logró, este porcentaje no es significativo.

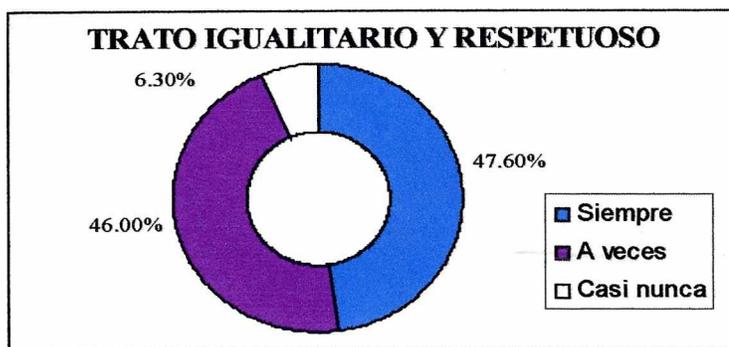
1.3 PREGUNTA 3

¿Considera que existe, por parte de su superior, un trato igualitario y respetuoso?

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- e. Casi nunca
- d. Nunca

3	D1		D2		D3		D4		D5		Total	
	No.	%	No.	%								
a	2	18.20%	9	56.30%	6	40.00%	11	91.70%	2	22.20%	30	47.60%
b	9	81.80%	6	37.50%	7	46.70%	1	8.30%	6	66.70%	29	46.00%
e			1	6.30%	2	13.30%			1	11.10%	4	6.30%

En este caso, son dos las opciones que mayores puntajes alcanzan: a y b. El inciso d correspondiente a la opción "casi nunca" no dio ningún resultado, es decir, se quedó con un valor de "0".



El trato otorgado a los subalternos se caracteriza por ser igualitario y respetuoso en la mayor parte de las oportunidades; de tal manera, los porcentajes obtenidos indican que "siempre es así" en un 47.6% y "a veces" con un 46%. De todas maneras, la cercanía de los valores entre sí permite vislumbrar que depende mucho de la persona, por un lado, y de las circunstancias, por el otro.

1.4 PREGUNTA 4

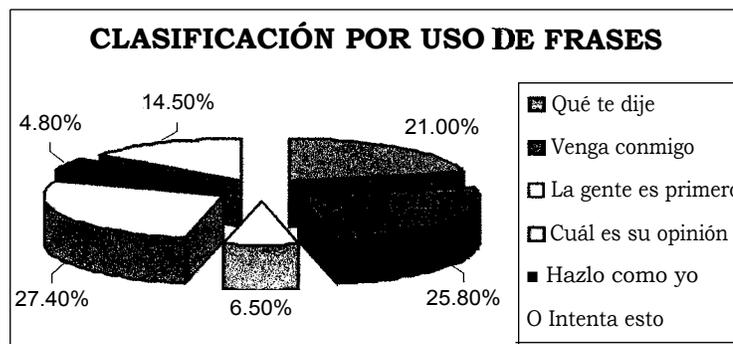
Si tuviera que clasificar a su superior por el uso de una frase, ¿cuál sería?

- a. "¡Qué te dije...!"
- b. "Vengan conmigo".
- c. "La gente es primero".
- d. "¿Cuál es su opinión?"
- e. "Hazlo como yo... ahora"
- f. "Intenta esto..."



4	D1		D2		D3		D4		D5		Total	
	No.	%	No.	%								
a	6	54.50%	3	18.80%	2	11.30%	1	8.30%	1	12.50%	13	21.00%
b	2	18.20%	4	25.00%	7	46.70%			3	37.50%	16	25.80%
e			1	6.30%	2	13.30%			1	12.50%	4	6.50%
d			6	37.50%	1	6.70%	8	66.70%	2	25.00%	17	27.40%
e	2	18.20%	1	6.30%							3	4.80%
f	1	9.10%	1	6.30%	3	20.00%	3	25.00%	1	12.50%	9	14.50%

La frase más utilizada es la referente al inciso d. y la menos empleada la correspondiente al inciso e, seguida por el c.



Lo más sobresaliente en esta pregunta es la utilización de la frase "¿cuál es su opinión?" (27.4%) seguida muy cercanamente por "vengan conmigo" (25.8%) y, contrariamente a lo esperado "¿qué te dije... !" (21%); contrario debido a que mientras las dos primeras caracterizan a un liderazgo transformador, la última está más cercana al liderazgo tradicional en el que la imposición de autoridad es la clave.

1.5 PREGUNTA 5

Su superior actúa orientándose principalmente a:

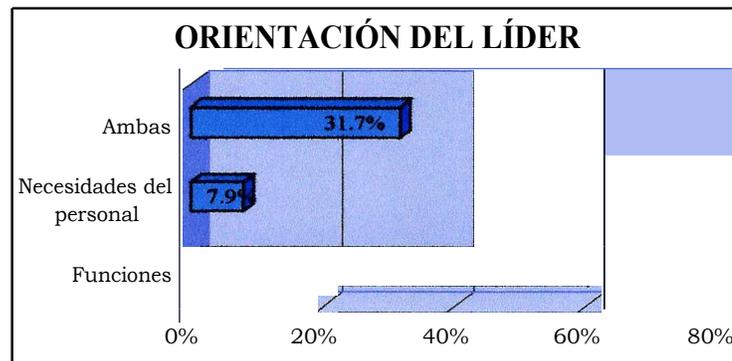
- a. Cumplir con las funciones encomendadas.



- b. La satisfacción de necesidades del personal.
- c. Ambas.

5	D1		D2		D3		D4		D5		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
a	11	100.00%	9	56.30%	10	66.70%	3	25.00%	5	55.60%	38	60.30%
b			1	6.30%	3	20.00%			1	11.10%	5	7.90%
e			6	37.50%	2	13.30%	9	75.00%	3	33.30%	20	31.70%

Bajo los resultados obtenidos, el inciso b es el que destaca claramente, seguido en forma alejada por el c.



Las líderes mujeres se encuentran más orientadas a cumplir con las funciones que les son encomendadas (60.3%). Muy probablemente esto se deba a que la mayor importancia se concentra en dar curso a todos aquellos trámites e instancias institucionales que tienen dentro de sus funciones.

1.6 PREGUNTA 6

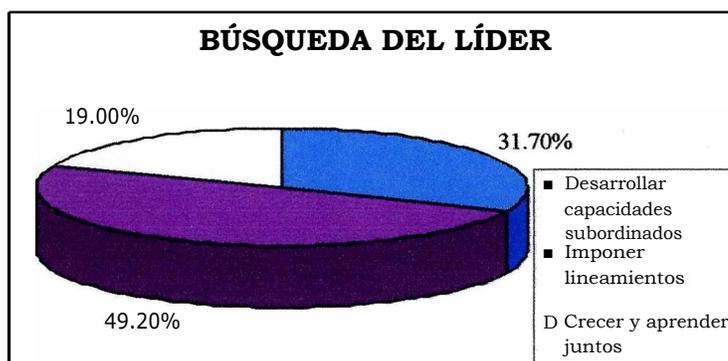
Su superior busca:

- a. Desarrollar las capacidades de sus subordinados.

- b. Imponer lineamientos de trabajo.
- c. Crecer y aprender junto a sus subordinados.

6	D1		D2		D3		D4		D5		Total	
	No.	%	No.	%								
a	3	27.30%	5	31.30%	3	20.00%	7	58.30%	2	22.20%	20	31.70%
b	8	72.70%	6	37.50%	11	73.30%	1	8.30%	5	55.60%	31	49.20%
e			5	31.30%	1	6.70%	4	33.30%	2	22.20%	12	19.00%

En la tabla se aprecia un mayor porcentaje correspondiente al inciso b, seguido del a por una cierta distancia.



La respuesta concuerda con la anterior pregunta ya que la líder ejecutiva busca inicialmente hacer cumplir las funciones y ello sólo le es posible de lograr imponiendo los lineamientos **(49.2%)** correspondientes. El desarrollar las capacidades de sus subordinados (31.7%) se encuentra en segundo lugar y corresponde más a un liderazgo paternalista que a uno transformador.

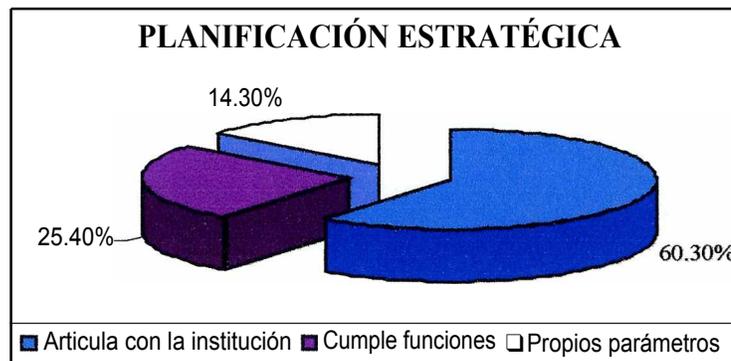
1.7 PREGUNTA 7

Su superior:



- a. Articula la visión, valores, filosofía y metas de la Institución en el trabajo que realiza.
- b. Simplemente cumple sus funciones de manera rutinaria.
- c. Se guía por sus propios parámetros.

7	D1		D2		D3		D4		D5		Total	
	No.	%	No.	%								
a	8	72.70%	10	62.50%	7	46.70%	11	91.70%	2	22.20%	38	60.30%
b	1	9.10%	2	12.50%	7	46.70%	1	8.30%	5	55.60%	16	25.40%
c	2	18.20%	4	25.00%	1	6.70%			2	22.20%	9	14.30%



Un 60.3% de las mujeres trabajadoras ejecutivas son consideradas como personas que al momento de realizar una planificación estratégica, dan prioridad y articulan la visión, valores, filosofía y metas de la institución en el trabajo que realizan. Esta respuesta también se encuentra acorde a las encontradas anteriormente ya que **priorizan** las necesidades y requerimientos institucionales, aún por encima de sus propios parámetros.

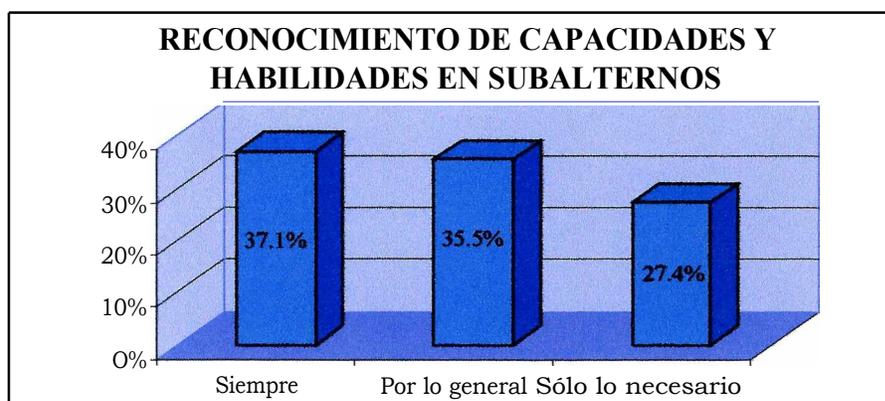
1.8 PREGUNTA 8

Su superior, ¿reconoce las capacidades y habilidades de sus subalternos y confía en su trabajo?

- a. Siempre
- b. La mayor parte de las veces
- e. Sólo lo necesario

8	D1		D2		D3		D4		D5		Total	
	No.	%	No.	%								
a	1	9.10%	7	43.80%	5	33.30%	8	66.70%	2	25.00%	23	37.10%
b	6	54.50%	5	31.30%	6	40.00%	4	33.30%	1	12.50%	22	35.50%
e	4	36.40%	4	25.00%	4	26.70%			5	62.50%	17	27.40%

En la presente tabla, las tres opciones poseen porcentajes muy similares, aunque las dos últimas se elevan casi sobre un 10% sobre la última.



Los subalternos se inclinan por pensar mayoritariamente que siempre (37.1%) sus jefes reconocen en ellos capacidades y habilidades; en un 35.5% creen que la mayor parte de las veces ocurre esto. Aún así, el hecho de pensar que son reconocidos tan sólo lo necesario (27.45) es un porcentaje alarmante ya que implica disconformidad con la retroalimentación recibida y percepción de no ser valorados adecuadamente.



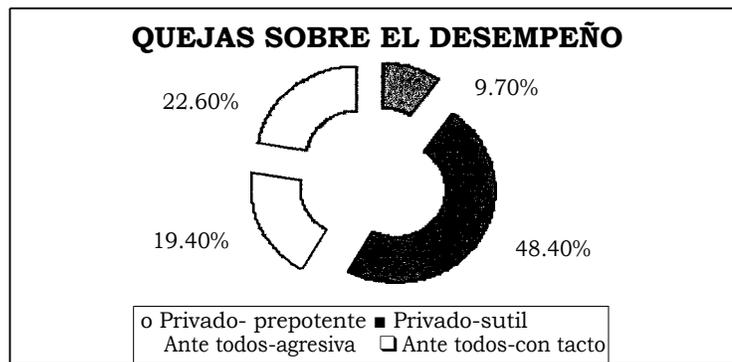
1.9 PREGUNTA 9

Cuando su superior tiene alguna queja sobre el desempeño de alguien de su personal:

- a. Le corrige en privado, prepotentemente (gritando).
- b. Le corrige en privado, con mucha sutilidad pero con firmeza.
- c. Le corrige delante de sus compañeros, en forma agresiva.
- d. Le corrige delante de sus compañeros, con mucho tacto.

9	D1		D2		D3		D4		D5		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
a			3	20.00%	1	6.70%			2	22.20%	6	9.70%
b	3	27.30%	8	53.30%	5	33.30%	12	100.00%	2	22.20%	30	48.40%
c	4	36.40%			5	33.30%			3	33.30%	12	19.40%
d	4	36.40%	4	26.70%	4	26.70%			2	22.20%	14	22.60%

Claramente se observa que la mayor parte de los encuestados se inclina por el inciso b.



Una gran mayoría (48.4%) se inclina por opinar que su superior, por lo general, le corrige en privado con mucha sutileza y tacto, sin por ello perder o poner en riesgo su autoridad.

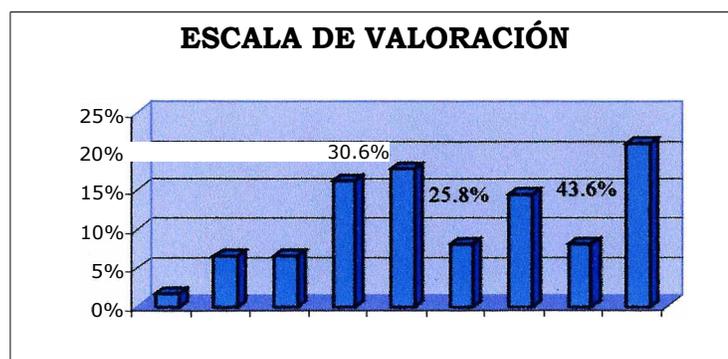
1.10 PREGUNTA 10

En una escala del 1 al 10 (siendo el 10 el mayor puntaje), ¿a qué numeral alcanzaría su superior si lo tuviera que evaluar en sus relaciones con el personal de su oficina?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10	D1		D2		D3		D4		D5		Total		Porcentaje agrupado
	No.	%	No.	%									
1									1	11.10%	1	1.60%	30.60%
3			2	12.50%					2	22.20%	4	6.50%	
4	1	9.10%	1	6.30%	1	6.70%			1	11.10%	4	6.50%	
5	1	9.10%			7	46.70%			2	22.20%	10	16.10%	
6	3	27.30%	3	18.80%	4	26.70%			1	11.10%	11	17.70%	
7	2	18.20%	1	6.30%	1	6.70%			1	11.10%	5	8.10%	25.80%
8	4	36.40%	2	12.50%	1	6.70%	1	9.10%	1	11.10%	9	14.50%	
9			3	18.80%			2	18.20%			5	8.10%	43.60%
10			4	25.00%	1	6.70%	8	72.70%			13	21.00%	

Para poder trabajar mejor con los resultados, en esta pregunta se agruparon los porcentajes; así, se hicieron tres rangos del 1 al 5, del 6 al 7 y del 8 al 10. Sobresale una calificación positiva.



Se puede apreciar que en gran porcentaje se tiene una valoración altamente positiva (43.6%) respecto de la mujer trabajadora ejecutiva. Una valoración intermedia se ubica en tercer lugar con un 25.8% y por último, con un 30.6% un rango inferior a la media. Estos datos están acordes con los resultados hasta ahora obtenidos ya que no existe un consenso total respecto a la forma en cómo perciben los subalternos a sus respectivas jefes.

La percepción que poseen los subalternos respecto de la mujer que se encuentra como jefe es, por los resultados observados, satisfactoria lo cual probablemente se debe al hecho de que suele ser una persona que busca el consenso ante las opiniones vertidas, mismas que luego serán utilizadas para poder determinar el accionar a tomar. Sin embargo existe un dato que es importante tomar en cuenta y éste está en relación al hecho de que aún a pesar de ser un cuestionario anónimo muchas personas se negaron a llenarlo; dicho aspecto podría convertirse en un indicador de recaudo, es decir, quizás las respuestas estuvieron influenciadas por el temor a ser observados en cuanto a la valoración emitida.

Aún así, el que un 30.6% opinara por debajo de la media es alarmante; obviamente se debe a que existe rechazo en algunos Departamentos hacia la jefatura o más propiamente hacia la persona que la ejerce. Las características de estas jefes podrán ser vistas con mayor claridad en los resultados propios de la observación.

1.11 PREGUNTA 11

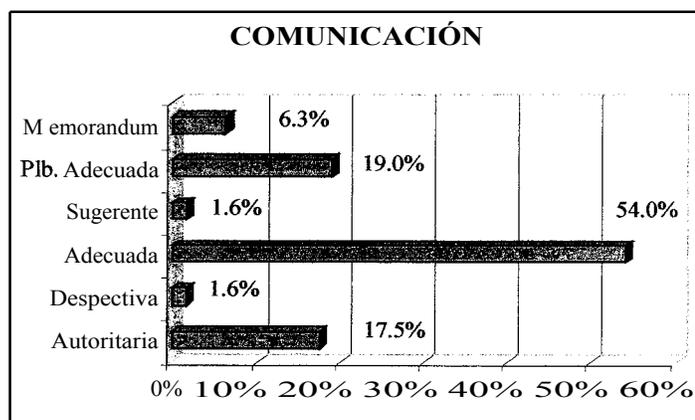
¿Cuál de las siguientes formas de comunicación usa su superior?

- a. Tono autoritario.
- b. Palabras despectivas
- c. Se comunica adecuadamente
- d. Se comunica con discurso sugerente
- e. Hace uso de palabras adecuadas

f. Hace uso de memorandum

11	D1		D2		D3		D4		D5		Total	
	No.	%	No.	%								
A	2	18.20%	2	12.50%	4	26.70%			3	33.30%	11	17.50%
b									1	11.10%	1	1.60%
c	7	63.60%	7	43.80%	6	40.00%	10	83.30%	4	44.40%	34	54.00%
d			1	6.30%							1	1.60%
e	2	18.20%	5	31.30%	2	13.30%	2	16.70%	1	11.10%	12	19.00%
f			1	6.30%	3	20.00%					4	6.30%

El inciso más sobresaliente es el c. Los otros se encuentran muy por debajo del porcentaje preponderante.



La comunicación, según la percepción del personal subordinado, es óptima (54%) por parte de las líderes que conformaron el estudio; esto se encuentra en relación directa con la pregunta número 4, referente a las frases que utilizan y con la pregunta número 9.

Para las personas que llenaron el cuestionario el proceso de comunicación que se tiene se desarrolla, de una manera u otra, dentro de un plano horizontal, hecho que permite que sea posible el emitir opiniones que luego serán consideradas en la toma de decisiones. A pesar de que se tienen reglamentos dentro de la Institución, los jefes de Departamento

Departamento se encuentran en muchas ocasiones en la situación de tener que decidir sobre ciertos aspectos no establecidos formalmente; en estos casos, el tomar en cuenta la posición del subalterno y valorarla es de gran motivación.

Asimismo, lo que busca la persona es la comprensión de su superior y por sobre todo el saberse en la libertad de poderle comunicar sus inquietudes, problemas y logros de manera directa y franca y sin por ello esperar un trato despectivo.

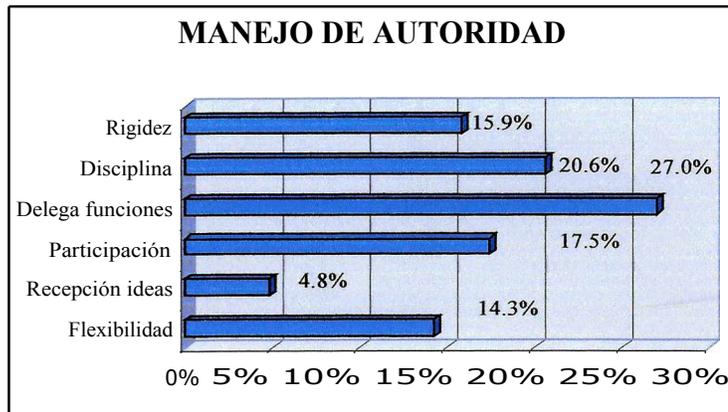
1.12 PREGUNTA 12

¿Cuál de las siguientes características, define a su superior en su forma de ejercer autoridad?

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| e. Flexibilidad. | h. Delega funciones. |
| f. Recepción de ideas. | i. Disciplina. |
| g. Participación. | j. Rigidez en el trabajo. |

12	D1		D2		D3		D4		D5		Total	
	No.	%	No.	%								
a			1	6.30%	4	26.70%	4	33.30%			9	14.30%
b	2	18.20%							1	11.10%	3	4.80%
c			4	25.00%			5	41.70%	2	22.20%	11	17.50%
d	8	72.70%	2	12.50%	2	13.30%	2	16.70%	3	33.30%	17	27.00%
e			6	37.50%	5	33.30%	1	8.30%	1	11.10%	13	20.60%
f	1	9.10%	3	18.80%	4	26.70%			2	22.20%	10	15.90%

Sobresale el ítem designado con el inciso d, seguido del e. A pesar de que existe una diferencia en cuanto a porcentajes, estos van muy paralelos.



El delegar funciones (27%) parece ser una característica de las líderes mujeres aunque no por ello dejan de lado la disciplina (20.6%). Claro está que para delegar las funciones deben generar un ambiente participativo (17.5%) propiciado por ellas, que a su vez se vea reforzado por una conducta y pensamientos flexibles (14.3%). Si bien la rigidez, contraria al ítem anterior, alcanza un 15.9%, esta se opaca debido a la concordancia del resto de los resultados.

El delegar funciones es un aspecto importante y característico del líder transformador ya que al hacerlo indirectamente da a entender que deposita su confianza en el subalterno y a esto la reacción del último se ve reforzada por la responsabilidad que siente que le fue conferida. Además, propicia una descentralización de la toma de decisiones y del poder lo que a su vez genera un ambiente igualitario al interior del trabajo.

1.13 PREGUNTA 13

Como características personales, ¿qué elementos le atribuye a su superior?

- | | |
|---------------|-------------------|
| a. Honestidad | c. Discriminación |
| b. Respeto | d. Problemática |

e. Falta de respeto

h. Empatía

f. Credibilidad

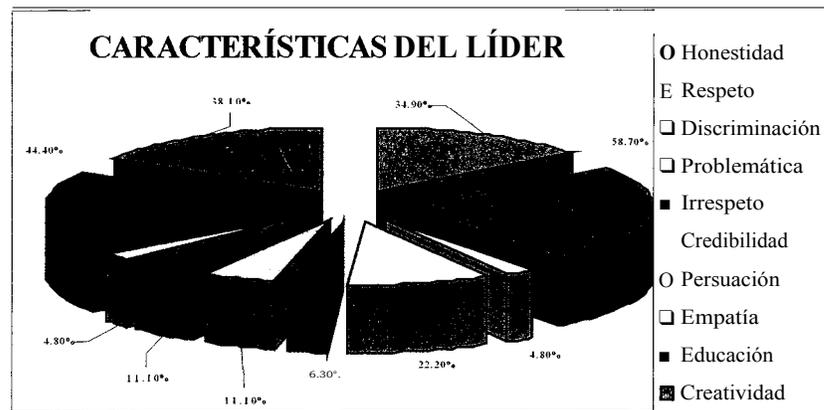
i. Educación

g. Persuasión

j. Creatividad.

13		D1		D2		D3		D4		D5		Total	
		No.	%	No.	%								
Honestidad	No	5	45.50%	9	56.30%	11	73.30%	7	58.30%	9	100.00%	41	65.10%
	Si	6	54.50%	7	43.80%	4	26.70%	5	41.70%			22	34.90%
Respeto	No	9	81.80%	7	43.80%	6	40.00%			4	44.40%	26	41.30%
	Si	2	18.20%	9	56.30%	9	60.00%	12	100.00%	5	55.60%	37	58.70%
Discriminación	NO	11	100.00%	15	93.80%	15	100.00%	12	100.00%	7	77.80%	60	95.20%
	Si			1	6.30%					2	22.20%	3	4.80%
Problemática	No	4	36.40%	14	87.50%	12	80.00%	12	100.00%	7	77.80%	49	77.80%
	Si	7	63.60%	2	12.50%	3	20.00%			2	22.20%	14	22.20%
Irrespeto	No	10	90.90%	16	100.00%	14	93.30%	12	100.00%	7	77.80%	59	93.70%
	Si	1	9.10%			1	6.70%			2	22.20%	4	6.30%
Credibilidad	No	10	90.90%	11	68.80%	14	93.30%	12	100.00%	9	100.00%	56	88.90%
	Si	1	9.10%	5	31.30%	1	6.70%					7	11.10%
Persuasión	No	10	90.90%	14	87.50%	12	80.00%	11	91.70%	9	100.00%	56	88.90%
	Si	1	9.10%	2	12.50%	3	20.00%	1	8.30%			7	11.10%
Empatía	No	11	100.00%	14	87.50%	15	100.00%	12	100.00%	8	88.90%	60	95.20%
	Si			2	12.50%					1	11.10%	3	4.80%
Educación	No	10	90.90%	7	43.80%	8	53.30%	1	8.30%	9	100.00%	35	55.60%
	Si	1	9.10%	9	56.30%	7	46.70%	11	91.70%			28	44.40%
Creatividad	No	11	100.00%	8	50.00%	8	53.30%	3	25.00%	9	100.00%	39	61.90%
	Si			8	50.00%	7	46.70%	9	75.00%			24	38.10%

Fueron diez las características que las personas que respondieron al cuestionario tuvieron la oportunidad de elegir. La tabla se encuentra desglosada en aquellas respuestas que incluyen el ítem (SI) y las que no (NO). Para la interpretación sólo se tomaron en cuenta aquellos porcentajes sobresalientes que designan las características marcadas o aceptadas por el personal subordinado.



El respeto (58.7%) parece ser la característica no sólo más sobresaliente en las líderes mujeres, sino también la más valorada por los subordinados; esta aseveración se ve reforzada debido a que otro de los elementos que resalta es la educación (44.4%). Seguidamente, la creatividad (38.1%) es un valor muy bien considerado, así como la honestidad (34.9%) que se convierte en otra característica muy tomada en cuenta. El único elemento negativo es el denominado "problemática" (22.2%) que implica que la líder es un persona que origina muchos conflictos; aún así, su porcentaje es bastante bajo.

Vistos los porcentajes desde una perspectiva diferente resulta alarmante observar que no caracterizan a su jefe como alguien que posea credibilidad (88.9%) lo cual a su vez genera falta de confianza por parte del subalterno. De la misma manera, no consideran que sean personas que posean un manejo óptimo en el arte de la persuasión (88.9%), aunque en este caso la situación puede volcarse al hecho de que un líder no tiene porque persuadir a que la gente realiza determinadas acciones sino que tiene que, a través de un consenso, llegar a la resolución de actividades que favorecen en forma directa no sólo a la Institución sino también al desarrollo y fortalecimiento de todo el equipo. Por último, la ausencia de empatía (95.2%) es sumamente llamativa; debe considerarse que en muchos casos por la falta de tiempo o por la ausencia de preparación, la líder no presta

atención a la problemática por la cual pueden estar atravesando sus subalternos y se limita a considerar todas las situación a través de un "manual de funciones"; se olvida aquí un principio básico del líder que apunta a la motivación en relación al crecimiento del equipo, tanto como grupo como individuos que lo conforman, por lo que situaciones ajenas al trabajo pero que afectan al mismo tienen la misma o mayor importancia al ser tratados y resueltos. Es tarea de la líder el ponerse en el lugar del otro y considerar todos los aspectos desde la perspectiva, sentimientos y emociones de aquel.

Es necesario hacer notar un detalle importante. En el cuestionario se solicita que las personas marquen aquellas características de la jefe que, de una manera u otra, la caracterizan. Probablemente, los porcentajes mencionados en el párrafo anterior corresponden no a una aseveración de la ausencia de esas cualidades en la líder sino más bien a que no son puntos fuertes en su accionar. Aún así, los resultados pueden ser trabajados en el sentido de mejorar dichas características para que estén a la altura de un líder transformador.

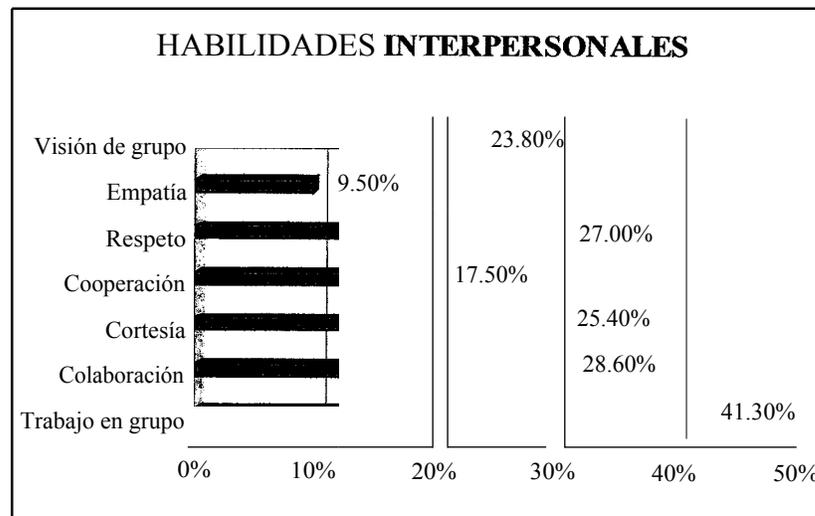
1.14 PREGUNTA 14

¿Qué habilidades interpersonales posee su superior?

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| a. Buen trabajo en grupo | e. Respeta necesidades del otro |
| b. Colaboración | f. Empatía |
| c. Cortesía | g. Toma decisiones en grupo |
| d. Cooperación | |

14		D1		D2		D3		D4		D5		Total	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Trabajo en grupo	No	10	90.90%	8	50.00%	4	26.70%	7	58.30%	8	88.90%	37	58.70%
	Si	1	9.10%	8	50.00%	11	73.30%	5	41.70%	1	11.10%	26	41.30%
Colaboración	No	6	54.50%	12	75.00%	10	66.70%	10	83.30%	7	77.80%	45	71.40%
	Si	5	45.50%	4	25.00%	5	33.30%	2	16.70%	2	22.20%	18	28.60%
Cortesía	No	11	100.00%	13	81.30%	13	86.70%	4	33.30%	6	66.70%	47	74.60%
	Si			3	18.80%	2	13.30%	8	66.70%	3	33.30%	16	25.40%
Cooperación	No	10	90.90%	12	75.00%	13	86.70%	8	66.70%	9	100.00%	52	82.50%
	Si	1	9.10%	4	25.00%	2	13.30%	4	33.30%			11	17.50%
Respeto	No	8	72.70%	15	93.80%	12	80.00%	4	33.30%	7	77.80%	46	73.00%
	Si	3	27.30%	1	6.30%	3	20.00%	8	66.70%	2	22.20%	17	27.00%
Empatía	No	11	100.00%	12	75.00%	14	93.30%	12	100.00%	8	88.90%	57	90.50%
	Si			4	25.00%	1	6.70%			1	11.10%	6	9.50%
Visión de grupo	No	8	72.70%	11	68.80%	11	73.30%	9	75.00%	9	100.00%	48	76.20%
	Si	3	27.30%	5	31.30%	4	26.70%	3	25.00%			15	23.80%

Al igual que en la anterior pregunta y las dos próximas, la forma de vaciar los datos dependió de la elección de las personas que resolvieron el cuestionario, tomándose en cuenta para la interpretación sólo los porcentajes más elevados.



Se destaca el buen trabajo en grupo (41.3%). Por lo demás, otras habilidades interpersonales que sobrepasan el 20% son las siguientes: colaboración (28.6%) que está

muy relacionada al trabajo en grupo; cortesía (25.4%), respeto por las necesidades del otro (27.9%) y toma de decisiones en grupo (23.8%).

Dando la vuelta los resultados, o al ser valorados estos desde una perspectiva contraria, se puede observar que si bien el trabajo en grupo fue el que mayor acogida recibió, porcentualmente se presenta en forma negativa en un 58.7%, lo que viene a ser reforzado por la percepción de que no existe colaboración por parte de la mujer líder, aspecto que sobresale al obtener un 71.4%. La visión de grupo es otra habilidad que se encuentra ausente en la líder (o que no es característica de ella) lo cual le impedirá generar un equipo en el cual ella misma se encuentre inmersa; muy por el contrario fortalecerá la idea de un liderazgo centralizado y basado en un única figura: la propia, que es sobre quien recae no sólo las responsabilidades sino también las tomas de decisiones, los logros y fracasos. Por último, la empatía (al igual que en los resultados de la anterior pregunta) se ve casi totalmente anulada al recibir un 90.5% de valor negativo (no existe).

De la misma manera que en el anterior caso, los resultados no indican que la persona no posea las habilidades mencionadas, sino simplemente que no resaltan en ella.

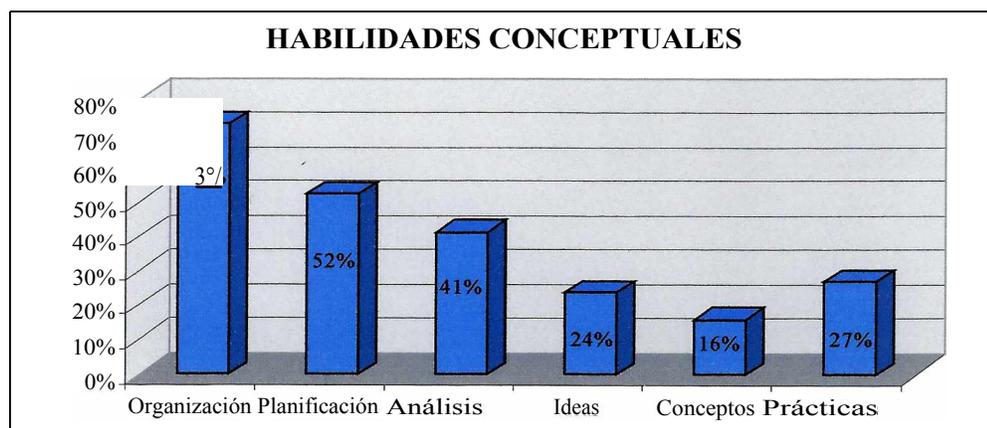
1.15 PREGUNTA 15

¿Qué habilidades conceptuales atribuye a su superior?

- a. Organización
- b. Planificación
- c. Análisis
- d. Coordinación e interpretación de ideas
- e. Coordinación e interpretación de conceptos
- f. Coordinación e interpretación de prácticas.

15		D1		D2		D3		D4		D5		Total	
		No.	%	No.	%								
Organización	No	4	36.40%	3	18.80%	1	6.70%	3	25.00%	6	66.70%	17	27.00%
	Si	7	63.60%	13	81.30%	14	93.30%	9	75.00%	3	33.30%	46	73.00%
Planificación	No	9	81.80%	6	37.50%	5	33.30%	2	16.70%	8	88.90%	30	47.60%
	Si	2	18.20%	10	62.50%	10	66.70%	10	83.30%	1	11.10%	33	52.40%
Análisis	No	6	54.50%	9	56.30%	6	40.00%	8	66.70%	8	88.90%	37	58.70%
	Si	5	45.50%	7	43.80%	9	60.00%	4	33.30%	1	11.10%	26	41.30%
Ideas	No	10	90.90%	13	81.30%	8	53.30%	9	75.00%	8	88.90%	48	76.20%
	Si	1	9.10%	3	18.80%	7	46.70%	3	25.00%	1	11.10%	15	23.80%
Conceptos	No	9	81.80%	11	68.80%	14	93.30%	10	83.30%	9	100.00%	53	84.10%
	Si	2	18.20%	5	31.30%	1	6.70%	2	16.70%			10	15.90%
Prácticas	No	9	81.80%	13	81.30%	13	86.70%	2	16.70%	9	100.00%	46	73.00%
	Si	2	18.20%	3	18.80%	2	13.30%	10	83.30%			17	27.00%

Existe consenso en los tres primeros ítems, en el sentido de que son habilidades propias del líder.



La habilidad conceptual más valorada es la organización (73%), misma que se encuentra totalmente relacionada a la planificación (52%) y al análisis (41%). Estos tres ítems se reconoce que poseen las líderes mujeres ejecutivas.

Por otra parte, con un valor negativo, se encuentran la coordinación e interpretación de conceptos (84.1 %), ideas (76%) y prácticas (73%); en otras palabras, el realizar un

relacionamiento entre teoría y práctica se encuentra limitado en la mujer líder, así como el poder realizar un análisis respecto de los elementos conceptuales e ideacionales en sí mismos. De tal manera, el análisis (59% valor negativo) si bien es manejado por la líder mujer no se halla lo suficientemente desarrollado en ella de forma que le permita poder generar procesos cognitivos que, en la mayor parte de los casos, le muestren una visión global del problema a partir del desglose del mismo.

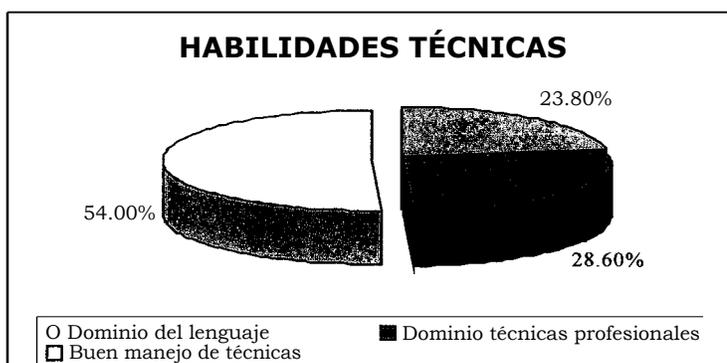
1.16 PREGUNTA 16

¿Qué habilidades técnicas le atribuye a su superior que le son útiles en el trabajo que desempeña?

- a. Dominio del lenguaje.
- b. Dominio de las técnicas de su profesión.
- c. Buen manejo de las técnicas necesarias para lidiar con los problemas en su oficina.

16		D1		D2		D3		D4		D5		Total	
		No.	%	No.	%								
Lenguaje	No	10	90.90%	14	87.50%	6	40.00%	11	91.70%	7	77.80%	48	76.20%
	Si	1	9.10%	2	12.50%	9	60.00%	1	8.30%	2	22.20%	15	23.80%
Técnicas profesionales	No	4	36.40%	11	68.80%	11	73.30%	10	83.30%	9	100.00%	45	71.40%
	Si	7	63.60%	5	31.30%	4	26.70%	2	16.70%			18	28.60%
Manejo de técnicas	No	7	63.60%	6	37.50%	10	66.70%	1	8.30%	5	55.60%	29	46.00%
	Si	4	36.40%	10	62.50%	5	33.30%	11	91.70%	4	44.40%	34	54.00%

En la última pregunta destaca el manejo de técnicas, siendo las otras dos habilidades de muy bajo porcentaje.



La mayoría de las personas que respondieron al cuestionario consideran que el buen manejo de las técnicas (54%) es lo que más caracteriza a las mujeres líderes. Por otra parte, el lenguaje es un aspecto sobresaliente pero negativo (76.2%); dicha situación puede llevar a pensar que algunos de los problemas comunicacionales se deben a no tener un buen uso del lenguaje lo que da lugar a confusiones.

Las técnicas profesionales tampoco son valoradas positivamente por los subalternos. Afirman que en un 71.4% de las oportunidades, la jefa no hace uso de la profesión que estudió o de las técnicas que en ella aprendió.

2. ENTREVISTA

Para poder obtener los resultados de las entrevistas, estas fueron sometidas a un proceso de categorización el cual parte desde la operacionalización de las variables. Al igual que los cuestionarios, se utilizó la letra "D", seguida de un **número** para hacer referencia a las distintas divisiones, sin que estos últimos tuviesen una correlación directa con los usados anteriormente.

En cuanto al proceso de **categorización**, este partió de las variables planteadas de manera inicial en el estudio, para luego, según las entrevistas, convertirse en categorías, sub-

categorías y sub-sub-categorías. Una vez definida la tabla de vaciado (anexo 4) se procedió a su llenado para lo cual se invitó a tres jueces quienes se encargaron del análisis de contenido a través de una codificación, "proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso" (Hernández, 1998, p. 296).

Para llevar a cabo una codificación se debe definir el universo que en este caso son los instrumentos aplicados a la muestra; luego es necesario definir las unidades de análisis que "constituyen segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías" (Hernández, 1998, p. 296); Berelson (1952) plantea 5 unidades de **análisis** de las cuales se eligió el ítem ya que a través de él es posible realizar un análisis del material simbólico total.

Por último, para llevar a cabo un análisis de contenido es necesario definir las categorías las que son definidas como "casillas en las cuales son clasificadas las unidades de análisis" (Hernández, 1998, p. 298). Krippendorff (1982) señala 5 tipos de **categorías** de las que se eligió la de asunto ya que se refiere al tema tratado en el contenido.

Todo el proceso detallado anteriormente fue realizado por los tres jueces, quienes se definieron como J1¹², J2¹³ y J3¹⁴. Una vez que se obtuvo la categorización final por parte de cada juez, se procedió al llenado de una tabla general, en las que se detallan las frecuencias y totales obtenidos.

10 La palabra, el tema, el ítem, el personaje y las medidas de espacio-tiempo.

11 De asunto o tópico, de dirección, de valores, de receptores y físicas.

12 El primer juez fue el Lic. Rubén Belmonte **Colomo**, quien posee un currículo extenso en el área estadística y como docente y director de la carrera de estadística, lo que avala claramente su intervención.

13 Como segundo juez figura el Lic. **Alexis** Olivares Berdeja, mismo que tiene currículo como auxiliar de docencia en la materia Taller Social (Dra. **Maric**, 2001), investigación sobre liderazgo femenino (1999) en la UMSA y coordinador e investigador de la revista Explorando Psicología (1999-2003).

14 El tercer y último juez es el Sr. Jorge Coca. Mena, egresado de la carrera de Psicología, quien formó parte del equipo investigador del estudio sobre liderazgo femenino en la UMSA el año 1999, mismo que estuvo a cargo de la Dra. Maric.

2.1 JUEZ 1: TABLA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	S-S-CATEGORIA	D1	D2	D3	D4	D5	SUB-TOTAL	FRECUENCIA	%	% CAT.
COMUNICACIÓN	Fo al		2	0	2	0	0	2	12	53.3	
	Inform		1	2	2	2	1	8		66.7	
	Vertical		3	0	0	0	1	4	11	36.4	
	Horizontal		0	3	2	1	1	7		63.6	
TOMA DE DECISIONES	Ir di	Imposición	1	0	1	2	3	7	8	87.5	15
		ger ncia	0	1	0	0	0	1		12.5	
	Grup	Sugerencia	0	0	0	1	2	3	11	27.3	34.4
		Coordinación	0	5	1	2	0	8		72.7	
OBJETIVO	Institucional	Superior	0	1	2	0	1	4	13	30.8	40.6
		Consulta	1	1	2	0	0	4		30.8	
		Guía institucional	1	1	2	1	0	5		36.4	
		s ipina	2	0	0	1	2	5	15	33	41.7
PODER	Democrático	Rigidez	0	0	2	2	0	4		66.7	
		Promueve	0	2	0	0	0	2	7	42.8	9.4
		Flexibilidad	0	3	0	0	1	4		37.2	
		Crecimiento personal	0	3	0	0	0	3	11	24	38.9
TÉCNICAS	Facilitador	Cumplir funciones	2	1	3	2	2	10		78.6	
		Mando	3	0	2	1	2	8	15	53	60
		Disciplina	2	0	0	2	3	7		47	
		Persuade	0	0	2	0	1	3	4	100	16
INTERREL CIÓN	Empatía	Delega	0	0	0	0	0	0		0	
		Facilitador	0	6	0	0	0	6	6	100	24
		Analisis-síntesis	3	0	0	0	0	3	33	9	
		Profesión	1	2	0	0	2	5		15.2	
INTERREL CIÓN	Empatía	Planificación	0	1	1	2	0	4		12.1	
		Organización	1	2	1	2	3	9		27.3	
		Diálogo	0	3	1	2	1	7		21.2	
		Sistematización	0	3	1	1	0	5		15.2	
INTERREL CIÓN	Empatía	Colaboración	1	2	0	1	1	5	26	19.3	
		Valoración demás	0	2	1	2	2	7		20.9	
		Respeto	0	2	1	2	2	7		20.9	
		Empatía	0	3	1	3	0	7		26.9	

2.2 JUEZ 2: TABLA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

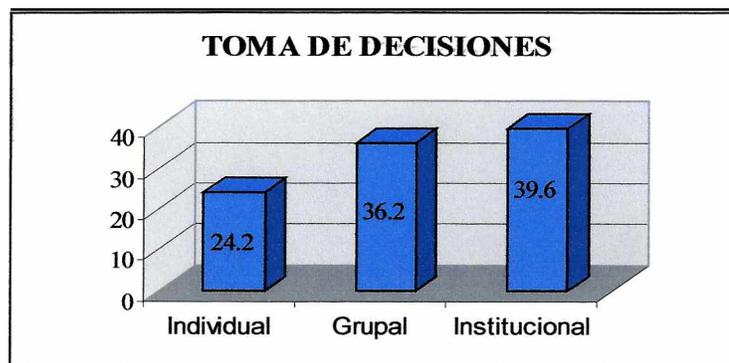
CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	S-S-CATEGORIA	D1	D2	D	D4	D5	SUB-TOTAL	FRECUENCIA	%	A
COMUNICACIÓN	Fórmula		1	0	1	1		1	1	3.5	
	Vertical		4	0	4	4		4	4	14.3	
	Horizontal		0	4	4	4		4	4	14.3	
TOMA DE DECISIONES	Vertical	imposicion	1	0	1	2	2	0	0		2
		<u>Sugerencia</u>	0	0	0	0	1	2	0		
		<u>Sugerencia</u>	1	1	0	0	0	1	1	4	14.3
		<u>Coordinación</u>	0	4	4	4	0	7	12	5	17.5
		<u>Superior</u>	0	1	1	0	1	3	12	5	17.5
O JEI O	Institucional		1	1	2	0	1	5		4.3	
		<u>Guía institucional</u>	0	1	1	1	1	4		3.5	
		<u>sofía</u>	2	0	1	1	1	5		3.5	48.0
		<u>GN</u>	2	0	2	2	2	9		6.5	
		<u>Promueve</u>	0	0	0	0	0	1		3.5	10.3
D)	Cambio	<u>edad</u>	0	0	0	0	0	2		6.7	
		<u>Crecimiento personal</u>	1	1	2	0	0	4	2	3	4.4
		<u>Cumplir funciones</u>	1	1	2	2	2	8	2	3	4.4
		<u>Mando</u>	1	1	2	2	2	8	16	0	22.7
		<u>sofía</u>	1	1	2	2	2	8	16	0	22.7
T CN' AS	Facilidad		0	0	0	0	0	0	2	1.0	9
		<u>Análisis-síntesis</u>	1	0	1	0	1	3	1	1.2	
		<u>Profesión</u>	1	2	0	1	2	6	1	1.8	
		<u>Planificación</u>	1	1	1	2	0	5	1	1.2	
		<u>Organización</u>	1	2	2	0	3	6	1	2.5	
METHLCCN		<u>Sistematización</u>	1	1	1	2	1	6	1	1	
		<u>Clasificación</u>	0	1	1	1	0	3	2	0	
		<u>Valoración demás</u>	1	1	1	1	1	5	2	0	
		<u>Respeto</u>	0	1	1	1	2	6	1	4	
		<u>Integridad</u>	0	1	1	3	0	5	1	4	

2.3 JUEZ 3: TABLA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	S-S-CATEGORIA	D1	D2	D3	D4	D5	SUB-TOTAL	FRECUENCIA	%	%CAT.
COMUNICACIÓN	Facial		1	1	2	1	0		16	37.5	
		Informal	1	2	2	2	1	0		62.5	
	Vertical		0	0	0	1	1	4	9	44.4	
		Horizontal	0	2	1	1	1	5	5	55.5	
TOMA DE DECISIONES	Imposición		1	0	0	1	2	5	6	89.3	22.7
		Sugerencia	0	1	0	0	0	1	1	16.7	
	Grupal	Sugerencia	0	1	0	1	2	4	10	0	32.1
		Coordinación	0	3	1	2	0	6	11	27.0	40.2
	Indiv. t	Superior	0	1	1	0	1	3	4	36.4	
		Consulta	1	0	2	0	0	3	4	36.4	
Guía institucional		1	1	1	1	0	4	5	38.5	46.4	
Disciplina		1	0	1	1	1	4	5	38.5	46.4	
OBJETIVO	Rigidez	0	0	2	2	2	6	13	61.5		
	Promueve	0	1	0	0	1	2	5	40	12.0	
PODER	Cambio	Flexibilidad	0	2	0	0	1	3	10	20	35.2
		Crecimiento personal	0	2	0	0	0	2	10	20	35.2
	Trabajo	Cumplir funciones	2	1	2	2	1	8	10	60	58.8
		ad	0	0	1	1	1	3	4	40	35.2
TÉCNICAS	Autoritarismo	Disciplina	1	0	0	2	1	4	4	25	103.5
		Persuade	0	0	2	0	1	3	4	25	103.5
	Democrático	Delega	0	0	0	1	0	1	3	10	17.2
		Participa	0	3	0	0	0	3	35	14.8	
INTERRELACIÓN	Facilitador	Análisis-síntesis	3	1	0	1	0	5	6	14.3	
		Profesión	1	2	0	1	2	6	5	14.3	
	Planificación	Organización	0	1	1	1	1	4	1	31.4	
		Diálogo	0	2	2	2	3	9	5	14.3	
	Sistematización	Colaboración	0	2	1	0	0	3	22	22.7	
		Valoración demés	1	2	0	1	1	5	32	22.7	
Empatía	Respeto	0	1	2	1	1	5	5	22.7		
	Empatía	0	1	1	2	0	4	5	22.7		

2.4.1 Interpretación

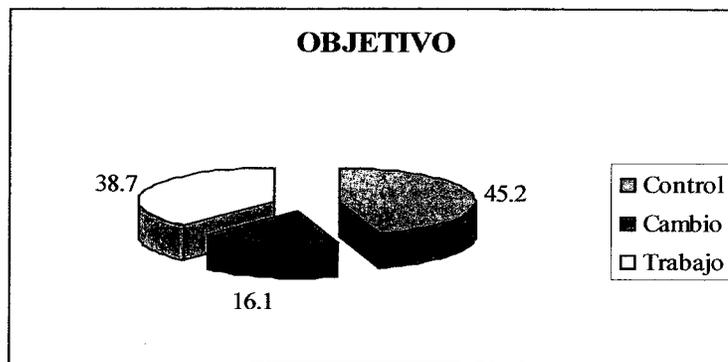
En la categoría referente a comunicación se observa que, por una parte, las mujeres ejecutivas consideran que la forma en que se comunican con su personal subalterno es de tipo informal, es decir, por lo general imparten sus órdenes de manera verbal -en muy pocas ocasiones a través de **memorandums**- (63.4%), además de que utilizan un lenguaje que permite acercarse a la persona como tal y no se trata de un comunicación que va de jefe a subalterno. Este hecho, de alguna manera, sustenta el dato de que la forma de comunicarse y también de proceder sea horizontal (56.3%), aunque el porcentaje no esté muy elevado de la media general.



En cuanto a la toma de decisiones, se puede observar que, en primera instancia, esta es mayormente de tipo institucional (39.6%), es decir, se prefiere consultar -bajo cualquier circunstancia- a instancias institucionales; luego se encuentra, en forma cercana la consulta grupal (36.2%) y por último la individual (24.2%).

Internamente, estas sub-categorías tienen características o formas de clasificación; así, en la subcategoría individual sobresale la imposición (81.8%) de las ideas o pareceres de las mujeres ejecutivas, ante la sugerencia (18.2%) que podrían plantear. En cuanto al espacio grupal en cuanto a toma de decisiones, existe mayor inclinación por la

coordinación (63.6%) que por la sugerencia (36.4%), lo que implica que las decisiones son tomadas en consenso, es decir, la mujer ejecutiva no pide a sus subalternos que estos le sugieran determinados aspectos en relación a una situación, sino que prefiere discutirlos con ellos para luego, entre todos, llegar a una conclusión. Por último, en lo que respecta al ámbito institucional, tanto la consulta (36.1%) a personas encargadas de aspectos jurídicos como el acudir a una guía institucional (36.1%) que les pueda orientar acerca de cómo podrían asumir una posición de forma más cercana a los reglamentos, supera porcentualmente a la consulta a sus superiores (27.8%).

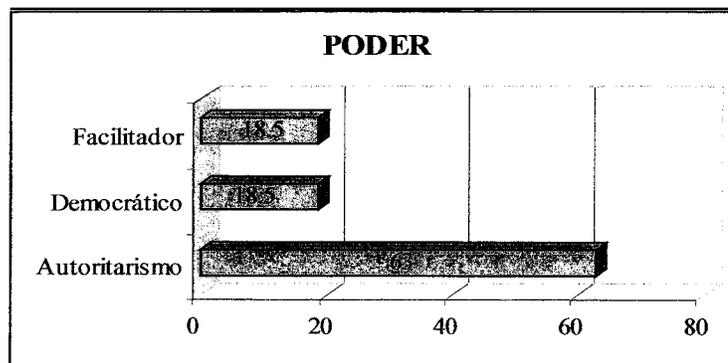


El objetivo de la mujer ejecutiva, en la UMSA, está más enfocado al control (45.2%) que pueden ejercer sobre sus subalternos, esto con el fin de cumplir con el trabajo que se debe de llevar a cabo (38.7%); el espacio de cambio (16.1%) no es tomado en cuenta o, en todo caso, posee bajo porcentaje.

Internamente, en la sub-categoría control, resalta la rigidez (64.3%), es decir, el ejercer el control sobre los subordinados se ve enmarcado sobre una base reglamentaria, propia de la institución y que no puede ni debe ser alterada; la disciplina (35.7%), en este caso, es un punto que debe cuidarse y mantenerse, aunque se lo deja más en función a la norma ya establecida y con la cual se puede mantener el orden sin por ello tener que imponer castigos o amonestaciones en forma personal. En cuanto al cambio, este no es tomado



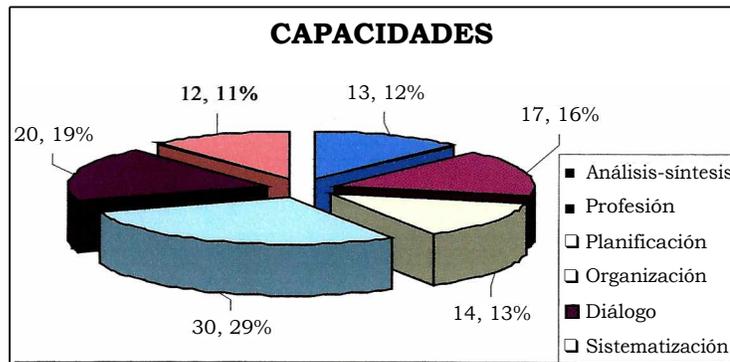
en consideración debido a que se tiene por sobredicho que cualquier tipo de cambio debe partir de instancias superiores; la promoción del mismo (40%) es muy baja y la flexibilidad (60%), a pesar de ser mayor se ve obstaculizada por los reglamentos propios de la universidad. En relación al trabajo, éste es de suma importancia puesto que el objetivo de cumplir con las funciones (80.6%) encomendadas es una prioridad clara; de tal manera, el crecimiento personal (19.4%) es dejado de lado como un aspecto que no tiene por qué ser considerado dentro -y como función- del liderazgo.



En cuanto al poder que posee la mujer ejecutiva y la forma como lo utiliza, claramente el autoritarismo sobresale con un 63%; tanto un aspecto democrático (18.5%) como el facilitador (18.5%) se encuentran muy por debajo de lo esperado.

El poder se caracteriza por el mando (53.6%) que ejerce la persona, aunque de alguna manera está muy cercano al aspecto disciplinario (46.4%) que es necesario imponer para lograr mantenerse inmersa en una jerarquía pre-establecida por la institución. La mujer líder no delega (8.3%) su poder y en todo caso prefiere utilizar la persuasión (91.7%) para lograr que sus subordinados cumplan con lo que desean o, más bien, con lo que ellas creen que es correcto según las circunstancias que se den. La mujer como líder facilitador está casi anulada o, en todo caso, no es la forma en que prefieren dirigirse y trabajar.





En el aspecto referente a capacidades, la que más sobresale es el manejo de organización (28.3%), muy necesario para poder llevar a cabo las funciones que tienen a su cargo; seguidamente se encuentra el diálogo (18.9%), lo que les permite a las mujeres ejecutivas el poder relacionarse no sólo con sus subalternos para llegar a acuerdos que logren que se cumplan con los cometidos que se les encargaron, sino que también les otorga la facilidad de comunicarse con sus superiores para poder coordinar todo el trabajo. Los instrumentos que pueden utilizar y que fueron aprendidos en su profesión (16%), sumado a la planificación (13.2%) y a la sistematización (11.3%) de la información les facilita las labores a cumplir y les da un margen de eficiencia y eficacia satisfactorias.



Los porcentajes obtenidos en esta categoría son muy cercanos entre ellos. Así, la valoración de los demás (30.1%) y de las capacidades que poseen es la que más resalta, aunque seguidamente están el respeto (24.7%) hacia el personal, no por el cargo que ocupan sino como personas en sí mismas, seguidamente la empatía (24.7%) que deben usar para lograr ponerse en el lugar del otro y por último se tiene la colaboración (20.5%) que no sólo se refiere a aquella en la cual se involucran sino a aquella que pueden inspirar en el resto de las personas para conseguir fortalecer los grupos de trabajo.

CAPÍTULO NOVENO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

El liderazgo y la forma de concebirlo ha ido modificándose a través del tiempo de tal manera que hoy en día ya no es un requerimiento encontrar un líder que dirija y monitoree un grupo, sino que más bien se busca que a través de él se pueda generar y/o potenciar el desarrollo de las capacidades, motivaciones y valores de los colaboradores y con ello el desempeño mejore; a esta nueva concepción se la denomina liderazgo transformacional. El líder se preocupa de lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para los trabajadores y de que el producto tenga un significado para los usuarios. De igual manera, busca el cambio a partir de la creatividad.

Así, un líder transformador requiere de otras características que permitan llevar a cabo el trabajo encomendado; por ejemplo, debe sentirse y ser parte del equipo, tiene que poseer flexibilidad no sólo en sus pensamientos sino también en su accionar lo que lo lleva a requerir de mayor cantidad de habilidades, tiene que ser un planificador eficaz pero no centralista, promover el cambio, estar en contacto cercano con las personas interesándose por ellas y por los problemas que pudieran presentárseles. Su forma de comportarse inspira un liderazgo de equipo en el que se maneja una visión de equipo y metas que responden a los objetivos de la institución y también a los personales. Es una persona que se preocupa por capacitar y facultar a otros, delegándoles tareas, conoce técnicas óptimas para analizar problemas, tomar decisiones y transmitir todo lo elaborado.

Bajo este concepto, las características encontradas en la líder, en relación a la toma de decisiones se pueden observar a continuación:

- En primera instancia, la toma de decisiones se ve delimitada por el ámbito institucional, es decir, el intentar llevar a cabo todas las acciones posibles bajo el amparo de la norma institucional, y en el caso de que no se encontrase establecida la conducta a llevar a cabo dentro de los reglamentos, se procura la asesoría legal de las instancias pertinentes.
- Cuando el caso debe ser asumido por la líder y esta se ve en la necesidad de tomar una decisión esta, mayormente, es llevada a cabo en forma grupal, lo que implica el consenso entre todas aquellas personas que conforman el equipo de trabajo para poder llegar a la solución pertinente.
- A pesar del dato anterior, en algunos casos existe también la toma de decisión individual, que si bien está dada en menor escala, ésta se caracteriza por ser impositiva; es decir, cuando la líder define tomar una decisión por sí sola, ésta no es puesta como sugerencia a sus subalternos sino que debe ser cumplida a cabalidad y sin que se presente ninguna discusión al respecto.

La comunicación, vista como habilidad imprescindible en el liderazgo, es otro punto sobre el que deben desglosarse algunos elementos:

- La comunicación líder-subalterno es de tipo informal, es decir, el uso de **memorandums** no es frecuente, a no ser que el mismo responda a una llamada de atención que es severa. De todas maneras, la líder prefiere mantener un contacto y comunicación personal con su equipo de trabajo.
- Las palabras empleadas, las circunstancias en que son dichas y el tono utilizado responden a una persona respetuosa del personal con el que trabaja y, por sobre todo, a una forma de ser que busca la empatía y la comprensión en todo momento.
- Si bien prevalece, dados los aspectos anteriores, una comunicación horizontal, es notorio que en determinadas circunstancias esta se "convierta" en una

comunicación vertical, en la que la líder determina y el subordinado obedece o recibe las instrucciones. Este hecho se encuentra muy relacionado a la toma de decisiones individual, al momento en que la líder asume una posición que no puede ser discutida.

En cuanto al poder, éste arroja conclusiones que se encuentran muy emparentadas al "objetivo" que persigue la líder, lo cual no es de extrañarse ya que ambos aspectos dependen el uno del otro:

- Claramente se encuentra definido el objetivo dentro de los aspectos institucionales, es decir, apunta a cumplir con las funciones que le son encomendadas.
- Si bien existe un cierto interés por el desarrollo de las capacidades de los subordinados, este hecho se encuentra mayormente enmarcado dentro de un contexto de liderazgo paternalista, lo cual puede observarse claramente en las entrevistas.
- El que la líder tenga como objetivo primordial el cumplir con los aspectos institucionales le determina un segundo objetivo (en cuanto a prioridades se trata) y es el tomar control sobre las acciones de sus subordinados.
- Este control es, por lo general, rígido dada la base reglamentaria que se encuentra institucionalizada.
- El control, a su vez, determina el manejo de autoridad, misma que si bien puede ser ejercida con sutileza mantiene en todo momento su esencia. La líder, a pesar de tener cierta inclinación por la empatía adopta más una posición autoritaria, en la que sus órdenes deben ser cumplidas a cabalidad.
- La autoridad conlleva, asimismo al acto disciplinario el cual está enmarcado en el reglamento institucional. La líder, cuando se trata de casos de poca gravedad, prefiere impartir disciplina a través de la comunicación y "reflexión"

(característica propia del liderazgo paternalista); en casos que requieren otro tipo de tratamiento por su gravedad se remite a la norma.

- El poder se encuentra enmarcado en el cargo y a pesar que en algunas ocasiones la líder opta por delegar algunas funciones, prefiere muy frecuentemente el mantener toda la autoridad y responsabilidad bajo su persona.

En cuanto a las capacidades de la líder y los conocimientos que ésta posee, destacan:

- La organización es la capacidad más reconocida, tanto por la líder como por sus subordinados. No se trata de un hecho simplemente reconocido sino que es sumamente necesario en el trabajo que desempeña.
- La planificación y el análisis dan, conjuntamente con el ítem anterior, la clara idea del manejo administrativo de estas líderes, y de sus potencialidades en el área de trabajo.
- Se suma a lo anterior, el buen manejo de las técnicas aprendidas y que son empleadas dependiendo las funciones que cumplen.
- La buena comunicación y el diálogo, a pesar de ser ítems que están más relacionados con la interrelación personal, son despuntados por las líderes como elementos que fueron fortalecidos a través de su preparación académica.

Por último, en cuanto al interrelacionamiento personal se tiene:

- El aspecto más importante en su relacionamiento personal es el respeto por el otro y la cortesía al momento de comunicarse. Este es quizás el ítem más apreciado por los subordinados puesto que marca la forma de tomar contacto que tiene la líder, lo que a su vez refuerza su visión respecto a sus subordinados, considerando sus capacidades y habilidades en el desempeño laboral.

- El compartir el logro en el trabajo, también es un indicador de retroalimentación muy valorado, ya que permite obtener una percepción de trabajo en grupo.
- De tal manera, la colaboración se convierte en otro ítem que resalta el buen trabajo en grupo al que apunta y a la vez incentiva la líder.
- La honestidad tanto en el trabajo como en el trato personal resulta ser otra característica de alta importancia.
- En todo momento la líder busca generar empatía con sus subordinados, especialmente para poder determinar un buen trabajo en grupo, basado en el respeto y la tolerancia.
- La creatividad, a pesar de que se haya unida a las técnicas empleadas para lidiar con problemas -y, a pesar también que la toma de decisiones es, por lo general, relegada a una toma institucional- es de alta consideración.

Muchos de los aspectos mencionados están en relación con un liderazgo transformador, sin embargo, la hipótesis de investigación con la cual se trabajó no se encuentra avalada, ya que existen elementos importantes que no son tomados en cuenta por la líder, a saber:

- No tiene como objetivo primordial el potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, sino que lo más importante es el desempeño de estos y, por tanto, el cumplimiento de funciones.
- No se preocupa de lograr que el trabajo tenga significado y un propósito para los trabajadores.
- El cambio tampoco es un objetivo central, puesto que las reglamentaciones y las normas institucionales son tomadas como leyes inamovibles.
- A pesar del trabajo en equipo, la líder aún mantiene la distancia que le otorga el cargo.

Estos elementos, entre muchos, son los que determinan que no es el liderazgo transformador el que predomina en su desempeño aunque por los indicadores obtenidos se podría afirmar que es a él a quien apuntan a futuro.

2. RECOMENDACIONES

- > Se debería ampliar, a partir de otras investigaciones, el tema de liderazgo, realizando comparaciones con el líder masculino. Si bien teóricamente las diferencias se van acortando en el aspecto genérico, los resultados podrían arrojar datos muy interesantes.
- A lo largo de la investigación se ha podido apreciar que es necesaria la investigación respecto a la visión que se tiene sobre el líder y las diferencias entre éste y la dirección en sí misma, es decir, entre liderazgo y dirección, entre el obtener una consideración del grupo y el ser delegado -cargo- por la institución.
- > Se recomienda el generar y llevar a cabo discusiones, inicialmente, con los equipos de trabajo, para poder determinar aquellos aspectos que consideran necesarios trabajar en pro de un liderazgo transformacional, que tenga como objetivo primordial el crecimiento en grupo; a partir de ello, planificar y realizar talleres.
- > Será recién cuando se haya logrado un trabajo en equipo que pueda realizarse talleres con todas aquellas personas que se encuentran en posición de liderazgo, para así poder colaborar con ellos en un trabajo que tenga a bien el apoyarlos en sus tareas como facilitadores y promotores del cambio.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, Guillermo (2000). *Motivación para el trabajo en gerentes venezolanos según el género; en Psicología del trabajo y las organizaciones, simposio y mesas redondas*. <http://copsa.cop.es/congresoiberroa/base/trabajo/Default.htm>
- AVELAR, Lucia (1996). *Mujeres en la Élite Política Brasileira*. Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung. São Paulo-Brasil.
- BALES R.F. y SLATER P.E. (1995). *Diferencias de roles: la familia, la socialización y los procesos de interacción*. Editorial Free Press.
- BARBERA, E. y CANTERO, M.J. (1994a). *Evolución histórica del motivo de logro desde la perspectiva de género*. Revista de Historia de la Psicología, # 3-4.
- BARBERÁ, E. y MOLTÓ, L (1994b). *Las mujeres y la crisis del mercado laboral: repercusiones económicas y psicosociales*. Revista de **Treball** # 22.
- BARBERA, E. y LAFUENTE, M.J. (1996). *Procesos de sexuación e implicación de género en la edad adulta*. Editorial Pirámide. Madrid-España.
- BASS, Bernard (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Editorial The Free Press. Nueva York.
- BASS, Bernard (1990). *Teoría, investigación y aplicaciones directivas*. 3ª edición, editorial The Free Press. Nueva Cork.
- BLANCHARD, Ken (2002). *El liderazgo no es algo que se imponga a la gente, es algo que se hace con la gente*. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad Del Salvador.
- BENNIS, Warren y BURT, Nanus (1987). *Líderes. El arte de mandar*. Editorial Merlin libros.
- BENNIS, Warren (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Editorial Norma. Bogotá-Colombia.
- BROWN, Geraldine (s.f.). *Cualidades y habilidades del líder*. www.dominioconsultancy.co.uk

- BRUSCHINI, Cristina (1996). *Algunas reflexiones sobre el uso de estadísticas en encuestas de género*. Rio de Janeiro-Brasil.
- BURNS, James (1978). *Leadership*. Editorial Harper & Row. Nueva York.
- SERRANO, Raúl (2003). *Re-formulación del fenómeno del liderazgo*. [www.areas.com/psicologia/reformulacion](http://www.areas.com/psicologia/reformulacion.htm). htm
- BUZNEGO Raquel (2001). *Liderazgo en el ámbito laboral*. Revista virtual Fusión. www.revistafusion.com-2001-noviembre-psico98.htm
- CAMACHO, Carmen (1999). *La entrevista*; en Mary Lily Maric, *apuntes de cátedra de Taller Social*. Carrera de Psicología-UMSA. La Paz-Bolivia
- CHÁVEZ, Alicia y VILLALVA, Rosalinda (1999). *La influencia de la psicología en el desarrollo industrial*. Universidad de Guayaquil. Guayaquil. www.pucpr.edu/catalogo-graduado/inst%20de%20est%20graduados/psicologia_industrial.htm
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw Hill. España.
- CONSEJO NACIONAL DE LA MUJER (1994). *Informe nacional: situación de la mujer en la última década en la república Argentina*. Buenos Aires-Argentina.
- CONTRERAS, Iván (1998). *Liderazgo y empresa*. Editorial Psicología Ideasapiens. Maryland.
- CORNET, Jean (2002). *Liderazgo: un elemento clave para el siglo XXI*. [www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/cornet0302/cornet0302.htmlparte1ojo](http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/cornet0302/cornet0302.htmlparte1ojo.htm). htm
- DABDOUB, Lilian (2001). *Liderazgo creativo en organizaciones que aprenden*. Dal-Soluciones Creativas. [www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art=58](http://www.lagente.com/cgi-bin/contenido.pl?Art=58.htm). htm
- DANHKE, G.L. (1989). *Investigación y comunicación*; en C. Fernández-Collado y G.L. Danhke (comps) *la comunicación humana: ciencia social*. Editorial McGraw-Hill. México.
- DE PREE, Max (1990). *El Liderazgo es un arte*. Editorial Lasser Press.
- DE VILLE, Jard (1989). *La psicología del liderazgo*. Editorial Grijalbo.

- DIJOUS (2000). *La mujer en la sociedad inca*. Barcelona-España. <http://usuarios.lycos.es/maig/idi8.htm>.
- DOMIC, Jorge (1998). *Roles; apuntes de la cátedra de psicología social*. Carrera de Psicología-UMSA. La Paz-Bolivia.
- EAGLY, A.H. y JONSON, B. T. (1990). *Meta-análisis*. Boletín de Psicología.
- EAGLY, A.H.; MAKHIJANI, M.G.; y KLONSKY, B (1992). *Meta-análisis*. Boletín de Psicología.
- EAGLY, A.H.; KARAU, S.J.; y MAKHIJANI, M.G (1994). *Meta-análisis*. Trabajo no publicado.
- ELUSTONDO, Georgina (s.f). *Mujeres al Poder*.
- FLACSO (1995). *Mujeres latinoamericanas, figuras comparativas*. Santiago-Chile.
- GARCÍA, Miguel (1999). *El liderazgo en los grupos*. Editorial Pirámide. Madrid-España.
- GRANT, J. (1988). *Mujeres como directivas: lo que ellas pueden ofrecer a las organizaciones*. Dinámica Organizacional.
- GOLEMAN, Daniel (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. España.
- GOLEMAN, Daniel (2000). *Harvard Business Review*. Estados Unidos.
- HEIDER, John (1986). *El tao de los líderes*. Editorial Merlín libros. Tercera edición.
- HEREDIA, Ester; BAU, Elvira; SARRIO, Teresa y RAMOS, Amparo (1998). *Mujeres directivas: revisión temática. simposio: diferencias de género en el trabajo*. España. <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/Default.htm>
- HOFMANN-LUN, I.; SCHÖNFELD, S. y TSCHIRNER, N (1997). *Mentoring para mujeres en Europa: estrategias para la promoción laboral de las mujeres*. Munich-Alemania
- HTUN, Mala (1998). *Derechos y oportunidades de la mujer en América latina: problemas y perspectivas*. Centro de Estudios Internacionales de la Universidad de Harvard. www.ispm.org.ar/documentos/index.htm

- IRAETA, Javier; PRIETO, José María; LÓPEZ, Trinidad y CAMPOS, Luis (s.f.). *Estilos de gestión y pautas de comportamiento de mujeres y hombres*. Madrid-España. <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/Default.htm>
- JAVIER, Carmen Lidia (s.f.). *Management: la unión hace la fuerza*. República Dominicana. www.sht.com.ar/archivo/Management/equipos.htm.
- KOUZES, James y POSNER, Barry (1993). *Credibilidad: Cómo los líderes la ganan y la pierden, debido a la demanda que la gente tiene de ellos*. Editorial Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- LAVINAS, Lena y PEREIRA, Hildete. *Mulheres sem medo do poder: chegou a nossa vez. cartilha para mulheres candidatas a vereadoras*. Rio de Janeiro-Brasil.
- LIBERTINO, María José (s.f.). *Mujeres trabajando*. Constituyente de la Ciudad de Buenos Aires. www.ispm.org.ar/documentos/index.htm
- LODEN, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin triunfar como un hombre*. Editorial Hispano Europa. Barcelona-España.
- MARIC, Mary Lily (1999). *Métodos cuantitativos*; en Mary Lily Marie, *apuntes de la cátedra de Taller Social*. Carrera de Psicología-UMSA. La Paz-Bolivia
- MARSOL, L. y MONTANÉ, J (1991). *La inserción laboral y el programa de información y búsqueda de empleo*. (PIBE). Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona-España.
- MARTÍNEZ, Griselda (1993). *Las mujeres en el proceso de modernización en México*. El Cotidiano, N° 54. México.
- MARTÍNEZ, Griselda (1997a). *Empresarias y ejecutivas: una diferencia para discutir el ejercicio del poder femenino*. El Cotidiano, N° 81. México.
- MARTÍNEZ, Griselda (1997b). *Mujeres ejecutivas en la búsqueda del equilibrio entre trabajo y familia*; en Soledad González y Julia Tuñón; (comps.) *Familias y mujeres en México*. Editorial El Colegio de México. México
- MARTÍNEZ, Griselda (1997c). *Poder y femineidad, empresarias, ejecutivas y políticas*; en *género y teoría democrática* www.uam.mx

- McWHIR 1 ER John (2001). *Liderazgo Sistémico: una aplicación del developmental behavioural modelling*. www.sctsystemic.com/lidersist.htm
- MINTZBERG, H (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Editorial Ariel. New Cork.
- MITRANI, A.; DALZIEL, M.; y SUAREZ, I. (1992). *Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos*.
- NAROTZKY, S. (1988). *Trabajar en Familia. Mujeres, Hogares y Talleres*. Ediciones Alfons El Magnanim. Valencia-España.
- OVALLE, Lucía (1996). *Hacia una comprensión de las relaciones humanas, su aplicación en el trabajo*. Editorial Corripio. República Dominicana.
- PALLARÉS, S. (1993). *Tesis doctoral: la mujer en la dirección*. Dir. Martínez González, C. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona-España.
- PAPALIA, Diane y OLDS, Sally (1997). *Desarrollo humano*. D'Vinni Editorial LTDA. Sexta Edición. Colombia.
- PASCUAL, Roberto (1987). *Liderazgo y participación: mitos y realidades.*, Universidad de Deusto. Bilbao-España.
- PEÑARANDA, Adolfo (2000). *Comunicación y Toma de Decisiones*. www.teclaredo.edu.mx/unidad5/procesos.htm
- PETERS, Tom (1999). *En busca de la excelencia; en se impone el liderazgo femenino*. Colombia www.dinero.com
- RECALDE Luis (2000). *Concepto y fundamento de la psicología social*. www.monografias.com/trabajos5/psicoso/psicoso.shtml.
- REYES, Agustín (1996). *Administración moderna*. Editorial Limusa. México.
- RIVAS, Ricardo (2002). *Conceptos modernos que debe conocer el líder*. www.unico.edu.sv-facultad-economia-conceptos.html
- SÁNCHEZ, F. y NÚÑEZ, J. (2000). *Megatendencias de la mujer*. Investigadores del Cede de la Universidad de los Andes. Colombia.

- SEGERMAN, Peck y CAMPUS, L. (1994). *Frauen fördern frauen*. Frankfurt-Alemania.
- SIERRA, Gimena (2001). *Liderazgo femenino vs. liderazgo masculino*. Servicios de consultoría y capacitación. e-mail: info@puntoprofesional.com.ar
- SMITH, Eliot y MACKIE, Diane (1997). *Psicología Social*. Editorial Médica Panamericana. España. AMARO, Ana Elisa (s.f.). *Dirección, motivación, autoridad, liderazgo, comunicación y toma de decisiones*. Apuntes cátedra Administración II. UNAM.
- STEPHEN, Robbins (1994). *Comportamiento organizacional: concepto, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- STORNER, James y FREEMAN, Edward (1994). *Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- SILVA, Adriana (2003). *Cualidades y habilidades del líder*. www.mujerlider.com.ar/liderazgo/cualider.html
- TOFFLER, Alvin (1994). *El Cambio del Poder*. Editorial Sudamericana. Argentina.
- ULRICH, David (1999). *Líderes de resultados*. www.dinero.com/dinero/Articulo.htm
- VALLS, Antonio (2002). *13 habilidades directivas*. Ed. Gestión 2000. España
- ZALEZNIK, Abraham (1977). *Directivos y líderes: ¿son ellos diferentes?* Harvard Business Review.
- ZALENIK, Abraham (1991). *La mística del management*. Editorial Grijalbo. Barcelona-España.

ANEXOS

A continuación los cuestionarios y las tablas de categorización de las entrevistas.

Cabe aclarar que en el caso de los cuestionarios estos se presentan en el orden en que fueron realizados.

1. ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El siguiente cuestionario es anónimo, sin embargo se le solicita llenar los datos que vienen a continuación para poder clasificar la información en forma correcta.

Sexo: Masculino Femenino Edad..... Cargo:.....

Antes de contestar, sírvase leer detenidamente las preguntas y luego encierre en un círculo o subraye la respuesta. La información que brindará es de gran importancia puesto que servirá para poder analizar el liderazgo femenino en la U.M.S.A.

1) En el tiempo que Ud. ha trabajado en la U.M. S.A. ¿Cuántas jefes (mujeres) ha tenido?

Respuesta numérica:

2) ¿Cuáles de las siguientes características, cree Ud. que definen a su superior? Marque todas las que crea convenientes.

- | | | |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------|
| a. Tono autoritario. | f. Tono sosegado. | k. Delega funciones. |
| b. Flexibilidad. | g. Trabajo grupal . | l. Disciplina. |
| c. Palabras despectivas | h. Recepción de ideas. | m. Uso de memorandums |
| d. Comunicación adecuada | i. Palabras adecuadas | n. Rigidez en el trabajo. |
| e. Discurso sugerente. | j. Participación. | o. Trabajo individual. |

3) Como características personales, ¿qué elementos puede atribuirle a su superior?

- | | | |
|--------------------|----------------------|-----------------|
| a. Honestidad. | e. Falta de respeto. | i. Educación. |
| b. Respeto. | f. Credibilidad. | j. Autoritaria. |
| c. Discriminación. | g. Persuasión. | k. Creativa. |
| d. Problemática. | h. Empatía. | |

4) ¿Considera que existe, por parte de su superior, un trato igualitario y respetuoso?

SI NO

5) ¿Considera que su superior actual tiene las características propias de un líder o dirige su oficina sólo porque fue designada para el cargo?

Es líder

Fue designada

6) Si Ud. contestó en la anterior pregunta que "es líder", ¿en qué estilo de liderazgo la clasificaría?

- | | | | |
|----|--------------|----|--|
| a. | Autoritario. | c. | Paternalista. |
| b. | Democrático. | d. | Transformacional (guía hacia el cambio). |

7) En una escala del 1 al 10 (siendo el 10 el mayor puntaje), ¿a qué numeral alcanzaría su superior si lo tuviera que evaluar en sus relaciones con el personal de su oficina?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. ANEXO 2: CUESTIONARIO PILOTO

El siguiente cuestionario es anónimo, sin embargo se le solicita llenar la División en la cual Ud. trabaja.

División/Departamento U.M.S.A .

Antes de contestar, sírvase leer detenidamente las preguntas y luego encierre en un círculo o subraye la respuesta. La información que brindará es de gran importancia puesto que servirá para poder analizar el liderazgo femenino en la U.M.S.A..

1) Sírvase indicar el tiempo aproximado que Ud. ha trabajado teniendo como jefe a la actual persona

Respuesta:

A continuación, marque solo una de las opciones que se le presenta.

2) Su superior:

- a. Hace sugerencias como medidas para afrontar una situación.
- b. Impone medidas para afrontar una situación.
- c. Pide sugerencias como medidas para afrontar una situación.
- d. Pide sugerencias y determina en consenso las medidas a adoptar ante una situación.

3) Cuando las cosas salen bien, su superior:

- a. Se jacta del éxito.
- b. Comparte los logros.
- c. Atribuye el éxito a los demás.

4) Cuando algo no sale bien, su superior:

- a. Se atribuye las fallas.
- b. Atribuye el fracaso a todo el equipo (incluida ella).
- c. Culpa del fracaso al resto.

5) ¿Considera que existe, por parte de su superior, un trato igualitario y respetuoso?

SI NO

6) ¿Considera que su superior actual posee características propias de un líder?

SI NO

7) Si tuviera que clasificar a su superior por el uso de una frase, ¿cuál sería?

- a. "¡Qué te dije...!"
- b. "Vengan conmigo".
- c. "La gente es primero".
- d. "¿Cuál es su opinión?"
- e. "Hazlo como yo... ahora"
- f. "Intenta esto..."

8) Su superior actúa orientándose principalmente a:

- a. Cumplir con las funciones encomendadas.
- b. La satisfacción de necesidades del personal.
- c. Ambas.

9) Su superior busca:

- a. Desarrollar las capacidades de sus subordinados.
- b. Imponer lineamientos de trabajo.
- c. Crecer y aprender junto a sus subordinados.

10) Su superior busca:

- a. Comprometer al empleado con la misión social de la Institución.
- b. Imponer su visión personal, sobre la misión de la Institución.
- c. No le importa la misión de la Institución.

11) En una pirámide, ¿dónde cree Ud. que su superior se colocaría?

- a. En la cima.
- b. En el centro.
- c. Abajo.

12) Su superior:

- a. Articula la visión, valores, filosofía y metas de la Institución en el trabajo que realiza.
- b. Se rige y encamina al cumplimiento de sus funciones.
- c. Se guía por sus propios parámetros.

13) Su superior, ¿pasa más tiempo encerrada, sola, en su oficina?

SI NO

14) Su superior, ¿reconoce las capacidades y habilidades de sus subalternos y **confía** en su trabajo?

SI NO

15) Ante una información que llega a la oficina, su superior:

- a. Realiza una reunión con todo el personal y la comunica.
- b. La comunica individualmente.
- c. Sólo la comunica a determinadas personas.
- d. No la comunica.

16) Cuando su superior tiene alguna queja sobre el desempeño de alguien de su personal:

- a. Le corrige en privado, prepotentemente (gritando).
- b. Le corrige en privado, con mucha sutileza pero con firmeza.
- c. Le corrige delante de sus compañeros, en forma agresiva.
- d. Le corrige delante de sus compañeros, con mucho tacto.

17) Su superior se comporta como si:

- a. Tuviese todas las respuestas indicadas.
- b. No conociese nada.
- c. Buscase ayuda para obtener mejores respuestas y soluciones.

18) En una escala del 1 al 10 (siendo el 10 el mayor puntaje), ¿a qué numeral alcanzaría su superior si lo tuviera que evaluar en sus relaciones con el personal de su oficina?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A continuación, encierre en círculos todos los incisos que Ud crea convenientes, en cada pregunta (más de una respuesta).

19) ¿Cuáles de las siguientes características, cree Ud. que definen a su superior en el ámbito de la comunicación?

- a. Tono autoritario.
- b. Palabras despectivas
- c. Comunicación adecuada
- d. Discurso sugerente.
- e. Tono sosegado.
- f. Palabras adecuadas
- g. Uso de memorandums

20) ¿Cuáles de las siguientes características, cree Ud. que definen a su superior en cuanto a la forma en que ejerce su autoridad?

- a. Flexibilidad.
- b. Recepción de ideas.
- c. Participación.
- d. Delega funciones.
- e. Disciplina.
- f. Rigidez en el trabajo.

21) Como características personales, ¿qué elementos puede atribuirle a su superior?

- a. Honestidad.
- b. Respeto.
- c. Discriminación.

- | | | |
|----------------------|----------------|-----------------|
| d. Problemática. | g. Persuasión. | j. Creatividad. |
| e. Falta de respeto. | h. Empatía. | |
| f. Credibilidad. | i. Educación. | |

22) Su superior:

- a. Estimula el autocriterio.
- b. Impide que el resto tome decisiones.
- c. Estimula la autodirección.
- d. Pide sugerencias para tomar una decisión, pero no las toma en cuenta.
- e. Las decisiones que toma son basadas en el punto de vista del grupo.

23) Ud. siente que su superior:

- a. Lo comprende.
- b. Lo irrita.
- c. Lo ayuda.
- d. Lo provoca.
- e. Lo estimula.
- f. Lo humilla.

24) ¿Cómo cree Ud. que actúa su superior en la mayoría de las situaciones?

- a. Exige obediencia inmediata.
- b. Moviliza alrededor de una visión.
- c. Crea armonía y lazos emocionales.
- d. Forma consenso a través de la participación.
- e. Establece estándares de alto desempeño.
- f. Desarrolla gente para el futuro.

25) ¿Qué habilidades interpersonales posee su superior?

- | | |
|---------------------------|----------------------------------|
| a. Buen trabajo en grupo. | e. Respeta necesidades del otro. |
| b. Colaboración. | f. Empatía. |
| c. Cortesía. | g. Toma decisiones en grupo |
| d. Cooperación. | |

26) ¿Qué habilidades conceptuales atribuye a su superior?

- | | |
|--------------------------|--|
| a. Organización. | f. Coordinación e interpretación de ideas. |
| b. Planificación. | g. Coordinación e interpretación de conceptos. |
| c. Análisis. | h. Coordinación e interpretación de prácticas. |
| d. Síntesis. | |
| e. Predicción analítica. | |

27) ¿Qué habilidades técnicas le atribuye a su superior que son útiles en el trabajo que desempeña?

- a. Dominio del lenguaje.
- b. Dominio de las técnicas de su profesión.

- c. Buen manejo de las técnicas necesarias para lidiar con los problemas en su oficina.

3. ANEXO 3: CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es anónimo, sin embargo se le solicita llenar la División en la cual Ud. trabaja.

División/Departamento U.M.S.A.....

Antes de contestar, sírvase leer detenidamente las preguntas y luego encierre en un círculo o subraye la respuesta. La información que brindará es de gran importancia puesto que servirá para poder analizar el liderazgo femenino en la U.M.S.A.

A continuación, marque solo una de las opciones que se le presenta.

1) Su superior:

- a. Hace sugerencias como medidas para afrontar una situación.
- b. Impone medidas para afrontar una situación.
- c. Pide sugerencias como medidas para afrontar una situación.
- d. Pide sugerencias y determina en consenso las medidas a adoptar ante una situación.

2) **Cuando** las cosas salen bien, su superior:

- a. Se atribuye a él solo el éxito.
- b. Comparte los logros.
- c. Atribuye el éxito a los demás.
- d. No hace comentarios

3) **¿Considera** que existe, por parte de su superior, un trato igualitario y respetuoso?

- a. Siempre
- b. Algunas veces
- c. Casi nunca
- d. Nunca

4) Si tuviera que clasificar a su superior por el uso de una frase, ¿cuál sería?

- 1. "¡Qué te dije... !"
- 2. "Vengan conmigo".
- 3. "La gente es primero".
- 4. "¿Cuál es su opinión?"
- 5. "Hazlo como yo... ahora"
- 6. "Intenta esto..."

5) *Su superior actúa orientándose principalmente a:*

- a. Cumplir con las funciones encomendadas.
- b. La satisfacción de necesidades del personal.
- c. Ambas.

6) **Su superior busca:**

- a. Desarrollar las capacidades de sus subordinados.
- b. Imponer lineamientos de trabajo.
- c. Crecer y aprender junto a sus subordinados.

7) Su superior:

- a. Articula la visión, valores, filosofía y metas de la Institución en el trabajo que realiza.
- b. Simplemente cumple sus funciones de manera rutinaria.
- c. Se guía por sus propios parámetros.

8) Su superior, ¿reconoce las capacidades y habilidades de sus subalternos y confía en su trabajo?

- a. Siempre
- b. La mayor parte de las veces
- c. Sólo lo necesario

9) Cuando su superior tiene alguna queja sobre el desempeño de alguien de su personal:

- a. Le corrige en privado, prepotentemente (gritando).
- b. Le corrige en privado, con mucha sutileza pero con firmeza.
- c. Le corrige delante de sus compañeros, en forma agresiva.
- d. Le corrige delante de sus compañeros, con mucho tacto.

10) En una escala del 1 al 10 (siendo el 10 el mayor puntaje), ¿a qué numeral alcanzaría su superior si lo tuviera que evaluar en sus relaciones con el personal de su oficina?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11) ¿Cuál de las siguientes formas de comunicación usa su superior?

- a. Tono autoritario.
- b. Palabras despectivas
- c. Se comunica adecuadamente
- d. Se comunica con discurso sugerente.
- e. Hace uso de palabras adecuadas
- f. Hace uso de memorandum

12) ¿Cuál de las siguientes características, define a su superior en su forma de ejercer autoridad?

- a. Flexibilidad.
- b. Recepción de ideas.
- c. Participación.
- d. Delega funciones.
- e. Disciplina.
- f. Rigidez en el trabajo.

13) Como características personales, ¿qué elementos le atribuye a su superior? **Señale todas las que desee.**

- a. Honestidad.
- b. Respeto.
- c. Discriminación
- d. Problemática
- e. Falta de respeto.
- f. Credibilidad.
- g. Persuasión.
- h. Empatía.
- i. Educación.
- j. Creatividad.

14) ¿Qué habilidades interpersonales posee su superior?

- a. Buen trabajo en grupo.
- b. Colaboración.
- c. Cortesía.
- d. Cooperación.
- e. Respeta necesidades del otro.
- f. Empatía.
- g. Toma decisiones en grupo

15) ¿Qué habilidades conceptuales atribuye a su superior?

- a. Organización.
- b. Planificación.
- c. Análisis.
- d. Coordinación e interpretación de ideas.
- e. Coordinación e interpretación de conceptos.
- f. Coordinación e interpretación de prácticas.

16) ¿Qué habilidades técnicas le atribuye a su superior que son útiles en el trabajo que desempeña?

- a. Dominio del lenguaje.
- b. Dominio de las técnicas de su profesión.
- c. Buen manejo de las técnicas necesarias para lidiar con los problemas en su oficina.

