



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

Estudio de la mujer en posiciones gerenciales asociadas a perfiles masculinos, y su influencia en el factor humano

Presentado por:

Elizabeth Calderón Tarazona

para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tutor

Alberto Rodríguez

CI 5.530.247

Caracas, julio de 2.017

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo Grado de Maestría

Estudio de la mujer en posiciones gerenciales asociadas a perfiles masculinos, y su influencia en el factor humano

Presentado por:

Elizabeth Calderón Tarazona

para optar al título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tutor

Alberto Rodríguez

CI 5.530.247

Caracas, julio de 2.017



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Grado de Maestría

Estudio de la mujer en posiciones gerenciales asociadas a perfiles masculinos, y su influencia en el factor humano

Autora: **Elizabeth Calderón**

Tutor: Alberto Rodríguez

Año: 2017

RESUMEN

Se analiza el papel de la mujer en su rol profesional y estableciendo su igualdad de condiciones para desempeñar cargos tradicionalmente asociados a perfiles masculinos. Se mencionan algunos estereotipos o rasgos de personalidad que se asocian con determinados cargos en las organizaciones y que forman parte de los sistemas de creencias de las sociedades actuales. Aun hoy, algunas empresas buscan determinado género dependiendo de la vacante a ocupar; existe entonces un sesgo comprobable que resulta de hacer distinción de género al momento de contratar. Es en este contexto donde resulta fundamental establecer cuáles son las diferencias que marca el género en roles donde se requiere de ciertas características asociadas principalmente a perfiles masculinos, y de esta forma hacer comparaciones con casos comprobables que conlleven a conclusiones favorables para la mujer. Durante el desarrollo de la investigación se muestra como en los últimos años, la sociedad ha dado un vuelco importante a sus creencias sobre el género y su participación en la política, la economía, el deporte, el escenario militar entre otros. Se demuestra además como el acceso a la educación ha permitido que ellas asciendan dentro de las organizaciones y que no se conformen con cargos de nivel medio; por el contrario, cada vez son más las mujeres en la alta dirección de organizaciones en el mundo y es más evidente el aporte de ellas en los resultados de las distintas actividades clave que realizan. Esta investigación busca entonces contribuir con los estudios que demuestran que la sociedad debe cambiar su percepción en cuanto a género, aceptar y promover la igualdad de condiciones para ellas, convencidos de que los resultados pueden ser iguales o mejores, pero que no se trata de género; se trata de las capacidades intelectuales, actitudes y características propias de cada ser humano.

Palabras Clave: comportamientos, liderazgo, impacto, género, desempeño, sostenibilidad

Línea de Investigación: psicología industrial, comportamiento en las organizaciones, evaluación del rendimiento

Códigos UNESCO: 6109, 61095, 6109

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

IESA: Instituto de Estudios Superiores de Administración

INE: Instituto Nacional de Estadística

IWF: Foro Internacional de Mujeres

LOTTT: Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

INDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	
INDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS	
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	
Contexto y delimitación de la investigación	4
Objetivos de la investigación	9
Justificación e importancia de la investigación	10
Alcance y delimitación	11
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes	12
Bases teóricas	22
Bases legales	47
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	
Tipo de investigación	53
Diseño de la investigación	54
Unidad de análisis	56
Fases de la investigación	57
Técnicas de recolección e interpretación de datos	58
Variables	60
Operacionalización de las variables	61
Códigos de ética	63

CAPITULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL O VENTANA DE MERCADO	
Coca-Cola FEMSA de Venezuela	65
Reseña histórica	66
Misión y Visión	68
Valores	68
Naturaleza de la organización	70
Localización geográfica	70
Datos de mujeres Región Antímano	70
CAPITULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS	
Comportamientos esperados de liderazgo en posiciones tradicionalmente masculinas	72
Diferencias entre el liderazgo femenino y masculino	81
Impacto de un caso de liderazgo femenino en una unidad tradicionalmente al mando de una figura masculina	86
Recomendaciones para gerentes mujeres en cargos asociados a perfiles masculinos	94
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones y recomendaciones	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	102

INDICE DE TABLAS

Empleos recientes portal Bumeran.com	4
Resumen de autores sobre las diferencias entre liderazgo por género	34
Diferencias entre liderazgo femenino y masculino	35
Operacionalización de las variables	63
Mujeres en cargos dentro de las operaciones comerciales	70
Mujeres en cargos de jefaturas y gerencias	71
Áreas donde laboran las mujeres de la operación comercial	71
Escala de Lickert para evaluar comportamientos esperados del liderazgo en posiciones tradicionalmente masculinas	80
Escala de Lickert con resultados de encuesta para evaluar diferencias de liderazgo en Distribuidora Antímamo	82
Escala de Lickert con resultados de encuesta para evaluar diferencias de liderazgo en Distribuidora La Guaira	83

INDICE DE GRAFICOS

Posición de la mujer en los más altos escalones gerenciales	38
Teoría del Techo de Cristal	43

INTRODUCCIÓN

Al hablar de género femenino y masculino es muy común visualizar características físicas que distinguen a uno del otro, además de los roles que le asigna la sociedad. Pero la distinción objeto de este estudio profundiza sobre las diferencias entre ambos, específicamente en el entorno laboral.

Existen principios que garantizan la igualdad de género, pero no es del todo cierto que estos principios se cumplan cuando se trata del acceso a ciertas posiciones de poder en las organizaciones.

La presente investigación demuestra lo anterior, partiendo de situaciones en donde es evidente la participación mayoritaria masculina. Entornos como el militar, político y deportivo son culturalmente dirigidos por hombres, existiendo barreras de diferentes tipos para el acceso de la mujer.

Este estudio identifica posibles comportamientos que distingue a ambos géneros en posiciones gerenciales, así como el impacto positivo o negativo percibido por la mujer Gerente y sus subordinados. Uno de los objetivos específicos estudia a profundidad un caso femenino en una operación tradicionalmente masculina, su relación con la población que labora en dicha operación (subordinados mayoritariamente hombres) y las distintas percepciones que se generan en torno a su gestión.

Se identifica a su vez estereotipos por género y cómo estos prevalecen en las organizaciones, incidiendo en la participación de la mujer en cargos directivos.

Finalmente se establecen las posibles diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres, para formular recomendaciones que contribuyan a eliminar las barreras que aún pueden limitar la presencia de ellas en cargos de envergadura y en espacios tradicionalmente manejados por hombres.

Los resultados y recomendaciones que se derivan de la presente investigación son un apoyo motivacional a las mujeres que se están formando, son profesionales en niveles medios o ya se encuentran en posiciones gerenciales, y que directa o indirectamente deben convivir con discriminación de algún tipo por su género.

Esta investigación comprende un primer capítulo donde se expone el planteamiento de la misma, básicamente exponiendo que existen diferencias de género y que estas afectan de muchas formas el desempeño en el entorno laboral. Se plantea como objetivo general, analizar el comportamiento de la mujer en posiciones gerenciales; los objetivos específicos mencionan un número de características comunes entre líderes femeninos y masculinos. Por otro lado, se estudia un caso de liderazgo femenino en una operación principalmente dirigida por hombres, estableciendo diferencias y recomendaciones para gerentes mujeres en estos cargos o con proyección hacia los mismos.

Un segundo capítulo de la investigación enumera distintas tesis de maestría y doctorales que avalan el tema de liderazgo femenino como una problemática actual y que encara desafíos importantes para las organizaciones modernas.

Este capítulo no solo refiere a otros autores que exploran las diferencias entre líderes hombres y mujeres, también sus recomendaciones para construir una sociedad con mayor equidad en cuanto a género.

El capítulo tres de la investigación explora la metodología utilizada para comprobar el planteamiento del problema. Se utiliza tanto la entrevista a profundidad a diferentes líderes mujeres, como la encuesta a trabajadores de una Unidad de Negocio liderada por una mujer.

El capítulo cuatro hace referencia a la empresa en la cual se llevará a cabo la aproximación a la muestra. Un quinto capítulo muestra el análisis de los distintos hallazgos obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos de investigación.

Más adelante, se formulan las conclusiones para cada uno de los capítulos del estudio y se formulan recomendaciones para hombres y mujeres gerentes, para las organizaciones e interesados en profundizar el tema.

Finalmente las referencias bibliográficas de las cuales se complementa la presente investigación.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En Venezuela las ofertas laborales están asociadas al género dependiendo del tipo de vacante. Se pueden evidenciar anuncios en portales de empleo donde se requieren hombres en determinados cargos (Bumeran.com, 2015)

Del mismo modo, hay distinciones por área, tomándose más en cuenta a hombres para cargos gerenciales en Ventas y Operaciones. Estos son solo algunos ejemplos recientes:

TABLA Nro 1: Empleos recientes portal Bumeran.com

Cargo	Area	Publicación	HTML
Gerente de Distrito Barquisimeto	Ventas	23 de noviembre de 2015	http://www.bumeran.com.ve/empleos/gerente-de-districto-de-barquisimeto-1110553897.html
Gerente de Mantenimiento	Mantenimiento	12 de enero de 2016	http://www.bumeran.com.ve/empleos/gerente-de-mantenimiento-avicola-ebenezer-c.a.-1110655864.html
Gerente Regional de Ventas	Ventas	12 de enero de 2016	http://www.bumeran.com.ve/empleos/gerente-regional-de-ventas-caracas-1110654356.html
Gerente de Mercadeo	Mercadeo	13 de enero de 2016	http://www.bumeran.com.ve/empleos/gerente-de-mercadeo-planificacion-y-accion-asesores-c.a.-1110658377.html
Gerente de Mercadeo	Mercadeo	29 de enero de 2016	http://www.bumeran.com.ve/empleos/gerente-de-mercadeo-advanced-consulting-group-venezuela-c.a.-1110651177.html
Jefe de Mantenimiento Mecánico	Mantenimiento	1 de febrero de 2016	http://www.bumeran.com.ve/empleos/jefe-de-mantenimiento-mecanico-kia-s-muebles-c.a.-1110699588.html
Gerente Comercial	Comercial	2 de febrero de 2016	http://www.bumeran.com.ve/empleos/gerente-comercial-porlamar-1002566053.html
Gerente de Operaciones	Logística y Distribución	2 de febrero de 2016	http://www.bumeran.com.ve/empleos/gerente-de-operaciones-1110706897.html

Esto puede representar cierta evidencia para avalar el hecho de que actualmente existe cierto sesgo para determinados puestos en el mercado laboral, pese a que existen leyes que defienden equidad en las condiciones de trabajo, independientemente del género. En la Ley de Igualdad de Oportunidades para la

mujer; en (Gaceta Oficial, 1999) el artículo 11 refiere: “Las bases normativas de las relaciones de la mujer en el trabajo están constituidas por el derecho al trabajo urbano y rural, la igualdad de acceso a todos los empleos, cargos, ascensos, oportunidades y a idéntica remuneración por igual trabajo. ..”Del mismo modo, en su artículo 16: “Las ofertas de empleo originadas en instituciones públicas o privadas no harán discriminaciones en perjuicio de una persona por sexo o edad y los empleadores no rehusarán aceptarla por estos motivos”

Incluso dentro de las organizaciones las oportunidades de ascenso pueden presentarse en función del género. Las organizaciones de consumo masivo por lo general contratan hombres para los cargos operativos y gerenciar en todos los niveles.

Un ejemplo clásico de la distinción de géneros en ciertos cargos es la expuesta en el informe (Zubieta, Torres, Delfino, & Sosa, Estereotipos de liderazgo y diferencia de género en un instituto universitario de formación militar, 2010) al referirse a autores que fundamentan los estereotipos de las academias militares. Expone que en el caso de las culturas organizacionales, tradicionalmente masculinas, como es el caso de las organizaciones militares, donde se valoran aspectos como la fuerza y la dominancia dando a entender que este rol es particularmente masculino. Dichos autores hacen mención a países como Estados Unidos y Reino Unido donde se ha mantenido la desigualdad de género pues la fuerza, la guerra, la violencia se siguen asociando con roles masculinos.

Obtener un cargo de jerarquía para una mujer se puede convertir en todo un reto; se trata no solo de convencer a quienes apostaron por su género para ejercer el rol, también de lograr aceptación en un entorno donde no es convencional el liderazgo femenino.

En un apartado de La Guía "Emprende Igual": asesoramiento al emprendimiento femenino con enfoque de género de (Torrado & Vidal, 2013-2015), se hace

mención al informe sobre el Desarrollo Mundial 2012, que explica que las diferencias naturales entre hombres y mujeres han pasado a convertirse en desigualdades que otorgan superioridad al género masculino. A saber:

En primer lugar, es importante diferenciar los conceptos "sexo" y "género" desde el modelo teórico "sexo-género", un modelo que explica cómo las diferencias biológicas entre mujeres y hombres se han traducido históricamente en desigualdades entre ambos sexos, siendo las mujeres las más desfavorecidas en este proceso. Este sistema identifica lo natural y socialmente construido y establece que el sexo no es en sí mismo la causa de la desigualdad de las mujeres sino su posición de género socialmente construida. Así, a mujeres y a hombres se le han asignado unos comportamientos determinados a los que se otorga distinta importancia según una jerarquía de valores que concede una superioridad al género masculino sobre el femenino. Aparece así el fenómeno de la discriminación por razón de sexo (p.21)

En este sentido, vale la pena identificar los patrones de conducta de hombres y mujeres en cargos predominantemente asociados a perfiles masculinos; del mismo modo, cómo mujeres han accedido a cargos con dichos perfiles, qué características ostentan y cuál es el trato que reciben de sus superiores y reportes. Bajo este esquema, preguntas como si la mujer es capaz de liderar igual o con mejor resultados que su género opuesto o cuál es la influencia que ejercen en el factor humano son interrogantes a dilucidar como contribución para las generaciones futuras y como herramienta para entender si es posible un cambio cultural en cuanto a género se refiere.

Se trata de romper los esquemas de creencias aceptados y arraigados en a sociedad, que no son más que una barrera en la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres. Lo expuesto por Heilman y Chen en (Rachinda, 2008) sobre la influencia del género y entorno en el éxito familiar y fracaso de las iniciativas emprendedoras evidencia que:

Es bien sabido que las tradiciones sociales y culturales contribuyen de forma significativa en determinar qué tipo de persona puede llegar a ser emprendedor. Por ejemplo, en sociedades con una tradición machista más arraigada, las mujeres no nos alentadas a lanzar su propio negocio, si bien algunos expertos opinan por el contrario que es esta persistente discriminación a la que se enfrenta la mujer en el mundo laboral la que la empuja hacia el autoempleo (p.53)

Por años, la mujer ha estado relegada a las labores domésticas, con esfuerzo han logrado participación en la esfera pública, pero aún se está lejos de reconocer su aporte a la economía mundial. En el informe sobre el Desarrollo Mundial 2012 expuesto por (Torrado & Vidal, 2013-2015) se señala que:

"La igualdad de género es economía inteligente... [que] puede tener gran impacto en la productividad. Actualmente, las mujeres representan más del 40% de la fuerza laboral mundial, el 43% por ciento de la fuerza laboral agrícola, y más de la mitad del estudiantado universitario de todo el mundo. Para que una economía pueda funcionar a su máximo potencial, el talento y las habilidades de las mujeres deben dedicarse a aquellas actividades en las que hagan el mejor uso de ellos". (p.9)

Cada vez son más las mujeres emprendedoras, ejecutivas, gerentes y promotoras del cambio. En una entrevistada realizada en el Programa Fuerza en Movimiento de CNN en Español del día 26 de octubre del año 2015 a Silvia Escobar (youtube.com, 2015), presidente de Terpel Colombia, principal distribuidora de gasolina y gas en Colombia, se referenció el caso de "Liderazgo femenino en sector dominado por hombres". La entrevistada dejaba ver que "Claramente hay una diferencia en cómo hace uno la aproximación de los problemas, hay un tema de procedimientos en los que hay más meticulosidad, hay una aversión al riesgo que es menor en la mujeres que en los hombres"

Silvia Escobar, protagonista de dicha entrevista indica que lo importante no es el género, por el contrario se trata de la equidad del mismo. Afirma que "se ha demostrado en muchos estudios que tener mujeres en compañías y tener equidad de género hace que la compañía sea más rentable".

Aun así, y frente a tantas mujeres que hoy lideran dentro de la alta gerencia mundial, prevalece la cultura de dominación masculina dentro del mercado laboral. En un informe de *Grant Thornton International Business Report* referido por (Altag.net, 2015) se evidencia que en América Latina solo el 18% de los puestos de liderazgo de estos negocios está ocupado por mujeres. El 53% de las empresas en América Latina tienen mujeres en la alta gerencia, un promedio más alto al mundial.

Definitivamente solo es cuestión de tiempo para que de manera natural, las mujeres ocupen mayor porcentaje de los puestos de liderazgo mundial. Hasta hace dos décadas era impensable que las mujeres por ejemplo, fuera parte decisoria en la política de un país. Incluso pensar en una mujer en la presidencia resultaba absurdo. (Gerber & Stiegler, 2009) en su libro Género y Poder describen el significado del género en los más altos cargos políticos que han sido drásticamente conmovidos por la presencia de mujeres: los casos de Alemania, Chile, Argentina y España son solo algunos de ellos:

¿Cabe hablar de rasgos distintivos de liderazgos femeninos? Abundan versiones sobre las cualidades que caracterizarían a las líderes mujeres, como por ejemplo, mayor horizontalidad, tendencia a formar equipos, calidez, mayor empatía, etc. En nuestra opinión, sin embargo, faltan estudios que permitan comprobar tales supuestos sobre alguna base científica y sobran interpretaciones sesgadas por un fuerte esencialismo. ¿Qué permite afirmar que el liderazgo “femenino” se caracterice por esos u otros atributos? En el ámbito de las ciencias sociales no abundan las investigaciones sobre cómo impacta el género en el ejercicio del poder. En términos generales, la investigación internacional comparada disponible tiende a señalar que en el campo de las actitudes o de la cultura política, no habría mayores diferencias en el ejercicio del liderazgo.

Desde el punto de vista psicológico, también se evidencian diferencias en relación con el género. Pese a la existencia de creencias sobre los roles tradicionales de hombres y mujeres, también es importante entender que los patrones no son fijos; por el contrario, dependen del aprendizaje de cada ser humano. (Maslow, 1991) establece diferencias que aparecen incluso en el proceso de desarrollo por sexo: “...él asumía un proceso común de desarrollo psicológico para ambos sexos, caracterizando la cumbre del desarrollo humano en términos de individuación y realización (p.395)

En este sentido, esta investigación pretende develar a través del desarrollo de sus objetivos, las características propias de ambos géneros en relación con los cargos gerenciales y de alta dirección. Del mismo modo, establecer las barreras que en la actualidad frenan el acceso de mujeres a esos puestos y las recomendaciones

para las mujeres que hoy luchan por hacerse de un lugar en un entorno dominado tradicionalmente por hombres.

Interrogante de la investigación

¿Existen similitudes y diferencias entre comportamiento de mujer y hombres en posiciones gerenciales asociadas tradicionalmente a perfiles masculinos, que impactan en la sostenibilidad de las organizaciones?

Sistematización de la investigación

¿Cuáles son los comportamientos esperados del liderazgo en posiciones tradicionalmente masculinas?

¿Cómo se vinculan estos comportamientos con el género? vincularlos con el género

¿Cómo medir el impacto de un caso de liderazgo femenino en una unidad tradicionalmente al mando de una figura masculina?

¿Cuáles son las diferencias entre el liderazgo femenino - masculino y su relación con el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones?

¿Cómo formular las recomendaciones para gerentes mujeres en cargos asociados a perfiles masculinos?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Analizar el comportamiento de la mujer en posiciones gerenciales ocupadas generalmente por hombres, identificando la relación de su gestión con el desempeño y sostenibilidad de las organizaciones

Objetivos específicos

- Determinar los comportamientos esperados del liderazgo en posiciones tradicionalmente masculinas
- Identificar las diferencias entre el liderazgo femenino - masculino y su relación con el desempeño

- Evaluar el impacto de un caso de liderazgo femenino en una unidad tradicionalmente al mando de una figura masculina
- Formular las recomendaciones para gerentes mujeres en cargos asociados a perfiles masculinos

Justificación e importancia de la investigación

Tanto mujeres como hombres tienen igualdad de condiciones que les permiten llevar a cabo actividades gerenciales. En Venezuela, la Ley Orgánica del Trabajo Decreto N° 8.938 (www.lottt.gob.ve, 2012) en su artículo 21 señala que: “todas las personas son iguales ante la ley, y en consecuencia: no se permitirán discriminaciones fundamentadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que en general, tengan por objeto o por resultado, anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos, y libertades de toda persona (...)”

Las organizaciones con funciones operativas pueden estar subestimando la influencia de la mujer como factor clave para mejorar el rendimiento de sus trabajadores. Tradicionalmente los hombres ocupan cargos gerenciales y de dirección donde la presencia de la mujer aun no representa igualdad en términos de cantidad.

La investigación pretende sumar recomendaciones a todas aquellas mujeres gerentes que desean explorar en campos gerenciales y de dirección donde se asocia al género con el desempeño, y donde existe una marcada tendencia a seleccionar hombres para dichos puestos.

Del mismo modo, brindar recomendaciones a las distintas empresas del sector público y privado sobre la influencia de mujeres en roles tradicionalmente masculinos. Esto pudiese ser referencia para ampliar las búsquedas a ambos

géneros cuando se realizan los procesos de selección para distintos cargos en la organización.

Esta investigación servirá para ampliar el estudio de casos relacionados con el rol de la mujer en distintos escenarios profesionales. Se propone dar una visión moderna del rol de la mujer en entornos hasta el momento no convencionales, y que pueden contribuir con resultados diferentes y/o mejores.

Académicamente, la investigación servirá a otros investigadores que exploran sobre los comportamientos esperados en cargos operativos, así como las diferencias entre liderazgo de géneros. Todo ello como base para estudios futuros.

Alcance y delimitación de la investigación

Esta investigación tendrá lugar en Venezuela, con una duración de seis meses y previendo que en este tiempo las condiciones del país se mantengan en promedio como las actuales, sin grandes cambios políticos, económicos o sociales que pudiesen afectar la dinámica de la investigación.

La investigación irá dirigida a empresas públicas y privadas que consideran el género como aspecto importante en sus procesos de selección de personal. Se realizará el estudio de un caso en empresa de consumo masivo del ramo de bebidas refrescantes.

Del mismo modo, los objetivos serán desarrollados utilizando distintos instrumentos de validación. A saber: encuestas para conocer los comportamientos esperados del liderazgo operativo en función del género y para medición de un caso de liderazgo femenino. Por su parte, entrevista a profundidad para identificar las diferencias entre el liderazgo femenino y masculino.

CAPÍTULO II.MARCO TEORICO

ANTECEDENTES

(Morales, Perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia, 2011) Tesis “**Perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia**” para optar al título de Magister en Dirección y Gerencia de Empresas en la Universidad del Rosario.

El objetivo del presente estudio descriptivo fenomenológico es identificar los perfiles sociodemográficos que predominan en un grupo de mujeres directivas en Colombia, y observar las características de su liderazgo.

Respecto al liderazgo, la motivación por desempeñarse bien en el trabajo, el empeño en la productividad por alcanzar los logros y las metas propuestas en la actividad, el trabajo en equipo y la preocupación por contar con un buen ambiente de trabajo son las categorías que caracterizan a este grupo de mujeres.

Aportes: el establecimiento de características que distinguen a mujeres en la alta dirección de empresas, puntualizando la tendencia de las mismas hacia el compromiso y trabajo en equipo como factor fundamental de su éxito. Este trabajo permite sumar características importantes que permiten visualizar a la mujer en cargos de tradición masculina pero que con su estilo particular logran resultados de calidad .

Palabras clave: Participación laboral femenina, Fertilidad, Mercado laboral, Fuerza laboral, Educación, Edad, Liderazgo, Orientación a la tarea y el equipo.

(Rachinda, La Influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras, 2008) Tesis “**La influencia del género y del entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras**” para optar al

título de Doctor en el Departamento de estructura económica y economía del desarrollo en la Universidad Autónoma de Madrid

El estudio resume que hasta fechas muy recientes, gran parte de los estudios sobre mujer emprendedora habían sido inspirados por consideraciones de índole social, a saber la búsqueda de una mayor igualdad de género. Se asumía que las emprendedoras se enfrentaban a una discriminación con respecto a sus homólogos masculinos, lo cual les dificultaba el acceso al mundo empresarial y convertía la aventura emprendedora en un camino más arriesgado.

Hoy día investigadores y políticos son cada vez más de la opinión que las mujeres emprendedoras desempeñan un papel fundamental en el progreso económico. Aún cuando temas como las barreras y los obstáculos a la mujer emprendedora siguen siendo objeto de debate, ello se hace desde la óptica de que la mujer emprendedora constituye un activo desaprovechado y tiene el potencial de contribuir al desarrollo económico del país.

Aportes: existen barreras o limitantes en el acceso de la mujer a ciertos niveles de jerarquía y dirección en las organizaciones. En un primer término está el rol de la mujer como madre, esposa y ama de casa, en términos generales, vista desde su rol familiar. En este sentido, el trabajo de la mujer es doble, pues se trata mantener su rol básico en el hogar y tratar de acceder en igualdad de condiciones a los altos cargos dentro de las organizaciones. Las mujeres tendrán la mitad del tiempo que los hombres para lograr iguales o mejores resultados. La investigación aporta una visión integral de la mujer en todas sus facetas y las dificultades que encuentra en el camino para lograr reconocimiento, muchas veces bajo el ojo inquisidor de la sociedad que considera que la mujer está abandonando su hogar para perseguir éxito profesional.

Palabras Clave: actividad emprendedora femenina, género, determinantes psicológicos y sociales, desempeño empresarial, desigualdad, capital humano, estereotipos, familia

(Bradich & Portillo, 2001) *Tesis “El Liderazgo femenino (¿¡existe?!)* para optar al título de Magister en Dirección de Empresas de la Universidad del CEMA.

Las autoras introducen que actualmente triunfa un liderazgo llevado a cabo desde las características propias de cada uno. Se puede ser mujer y cumplir con las obligaciones cotidianas que exige un cargo jerárquico, los ejemplos mencionados en el trabajo dan cuenta de ello.

Está comprobado que la mujer por su experiencia adquirida al ocuparse de responsabilidades varias y disimiles como hogar y trabajo desarrolla capacidades especiales que la habilitan para actuar en mercados globales y de cambio constante.

En la medida que sea su objetivo, la mujer conseguirá crecer dentro de la organización. Aún quedan barreras por superar, sobre todo en los países menos desarrollados, pero no es una meta imposible de alcanzar: la perseverancia, la continua profesionalización y el paso del tiempo la harán posible.

Aportes: la investigación refiere características importantes que hombres y mujeres deben considerar en cuanto a las relaciones interpersonales, las funciones informativas y las funciones de decisión. Del mismo modo, establece diferentes aproximaciones desde cada género, que permiten apoyar uno de los objetivos específicos. Las barreras que presenta la mujer en cuanto al acceso a puestos de jerarquía soporta las desigualdades planteadas en este estudio y constituyen aporte importante para formular recomendaciones para las mujeres que persiguen ascenso profesional.

Palabras clave: *mujer en el trabajo y el hogar, liderazgo femenino, trabajo, estereotipos, techo de cristal*

(Osses, 2008) Tesis **“Liderazgo: análisis por género en la relación jefe-subordinado”** para optar al título de Magister en Ciencias de la Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

En el estudio se hace referencia a una evaluación entre mujeres y hombres con distintos estilos de liderazgo, algunos más democráticos y otros más autoritarios. Describe cómo las mujeres están más orientadas al liderazgo democrático que los hombres que se muestran más orientados a la tarea y muestran una actitud más autocrática.

Aportes: el trabajo referido por el autor cumple con uno de los objetivos específicos de la presente investigación en tanto a las diferencias entre el liderazgo operativo y liderazgo femenino en el desempeño con los subordinados.

Palabras Clave: interacción de género jefe- subordinado, estilos de liderazgo.

(Lagos, 2014) Tesis **“Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la ciudad de Buenos Aires”** para optar al título de Magister en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales de Argentina

Los autores se plantean las siguientes interrogantes: ¿Podría hallarse un estilo de liderazgo femenino? ¿De ser así, cuáles serían sus rasgos predominantes? ¿Tendrían relación con las necesidades emergentes del contexto actual de dar consistencia a las redes sociales, intersubjetivas, en el medio ambiente laboral? Y, por último, hay alguna relación entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional?

Aportes: Lo absolutamente relevante de esta investigación es precisamente el resultado sobre las características que poseen las mujeres líderes y que se tratará de corroborar más adelante. Se dice que las mujeres que lideran hombres a pesar de tener un buen desempeño corren el riesgo de ser mal evaluadas precisamente por el género opuesto. También que cuando el líder es hombre, puede ser mejor evaluado por sus subordinados del mismo género independientemente de sus resultados.

Palabras Clave: poder y género femenino, liderazgo, cultura organizacional, competencias, desempeño.

(Gallardo, 2013) Tesis “**Acceso de la mujer a puestos de dirección en organizaciones deportivas**” para optar al título de Doctor en Ciencias Sociales de la actividad física, del deporte y del ocio de la Universidad Politécnica de Madrid.

Uno de los objetivos generales de la presente tesis doctoral y que se expone textualmente en su introducción, es conocer las barreras actitudinales, lo que es conocido internacionalmente como el concepto de “techo de cristal” en la consecución de este tipo de puestos por parte de las mujeres, dentro del sistema deportivo y en la comunidad de Madrid. Una de las principales conclusiones es que todavía no existe la equidad absoluta dentro de los puestos directivos de las organizaciones deportivas ubicadas en la comunidad de Madrid, pero que el avance paulatino y constante se está produciendo para conseguir la plena igualdad.

Aportes: Uno de los grandes aportes de este trabajo de investigación es poder contar con un acercamiento práctico al rol de la mujer en otro de los entornos considerados particular y tradicionalmente masculinos. Así lo refiere el autor cuando resume la participación de la mujer en el deporte desde la antigüedad.

Esta investigación es particularmente permite sumar una área donde las mujeres del alguna forma han sido marginadas; las otras profesiones particularmente desarrolladas como una tarea de los hombres tiene que ver con la política y la esfera militar.

Palabras clave: mujer, puestos directivos, liderazgo, gestión, techo de cristal, características socio demográficas.

(Moreira, 2010) Tesis “**Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares**” para optar al título de Doctor en la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.

El foco de esta investigación se refiere al estudio del liderazgo Transformacional Vs. Transaccional y su relación con el género en el contexto militar. El autor realiza un apartado completo sobre los estereotipos y su relación con los roles de género: “Un estereotipo de género se basa en creencias sobre los rasgos psicológicos, características y actividades apropiadas para hombres y mujeres”.

Explica que existen los roles de género, o las tareas propias de cada uno. Por ejemplo las labores mecánicas son asociadas directamente con hombres y forman parte de una norma asumida por la sociedad. Bajo este supuesto, los roles de género estructuran y orientan a los individuos a partir de las normas establecidas y compartidas por la mayoría en la sociedad.

Aportes: el principal aporte es mostrar un área profesional de la cual pocos hablan pero que puede ser considerada como una de las actividades con mayor participación masculina de la historia. Se trata de las organizaciones militares, donde el porcentaje de mujeres siempre ha sido muy bajo, donde culturalmente no se habla de mujeres, un ambiente que puede ser hostil para aquellas mujeres que buscan reconocimiento, pero que a la vez es una fortaleza más para corroborar

que el género también puede pasar a un segundo plano, donde lo realmente importante es el intelecto, actitud, preparación física y motivación al logro.

Palabras Clave: liderazgo transformacional, liderazgo carismático, rasgos, comportamiento, eficacia, género, roles, estereotipos,

(Tello, 2009) Tesis “**La participación política de las mujeres en los gobiernos locales latinoamericanos: barreras y desafíos para una verdadera democracia de géneros**” para optar al título de Magister en Género, Sociedad y Política del Centro Eurolatinoamericano Mujeres y Ciudad.

La gobernabilidad democrática, vista desde el enfoque de género ha relegado a la mujer de la esfera pública, diferenciando los espacios de acción para hombres y mujeres y marcando una realidad basada en la perspectiva masculina.

A pesar de ello, en el entorno actual se ha evidenciado mayor participación femenina en la esfera política, marcando así una tendencia a la “feminización de la política”. La inclusión de la mujer ... “ha permitido a su vez la profundización de la democracia en la Región, permitiendo el florecimiento de nuevas y nuevos protagonistas más sensibles a la pluralidad de género, favoreciendo la inclusión de la perspectiva de género en las agendas políticas y permitiendo al fin alcanzar mejores índices en la búsqueda de la equidad”

Aportes: El autor hace mención a las dificultades que encuentra la mujer en el proceso social; de simples agentes reproductores a coparticipes de las grandes decisiones del entorno. Refiere que a las mujeres no les ha sido suficiente querer estar; el mayor de los retos ha sido poder estar. El aporte principal es el enfoque latinoamericano que permite un acercamiento al problema en estudio de manera más directa, pues Venezuela forma parte de los países referidos y culturalmente las características detectadas en el liderazgo femenino se corresponden con las

características de las mujeres venezolanas en cuanto a cercanía con el resto del continente y particularmente el lado sur del mismo.

Palabras Clave: gobierno, inclusión, participación política, perfil de las lideresas, género, status social y nivel económico, techo de cristal, trabajo invisible, estereotipos, equidad,

(Farfán, 2013) Tesis “**La inserción femenina en los órganos empresariales de gobierno en la argentina**” para optar al título de Magister en Estudios Organizacionales de la Universidad de San Andrés.

El autor presenta varios conceptos útiles. En primer lugar el estilo femenino de liderazgo” entendido como ciertas características que distinguen a la mujer en cuanto a desempeño, actitudes como cooperación, comunicación y preocupación por garantizar la armonía entre lo personal y lo laboral.

El “*Overachievement*” como la estrategia usada por las mujeres, esforzándose para generar mayor autoconfianza sobre su capacidad ejecutiva. El concepto “Techo de Cristal” por su parte manifiesta que existe un límite no explícito de las mujeres frente a evolución en cargos directivos.

Los “*Tokens*” son situaciones donde algunas empresas simulan la participación en igualdad de condiciones para las mujeres, dando una falsa imagen de inclusividad. Finalmente el término “hija del padre” para referir a aquellas mujeres cuya infancia estuvo marcada principalmente por la figura paterna, lo que las ayuda a desarrollarse de manera favorable en un entorno predominantemente masculino.

Aportes: el caso particular argentino sirve como base de investigación para el desarrollo de herramientas metodológicas que permitan validar la existencia de ciertas diferencias entre el liderazgo femenino y masculino. Permite soportar la teoría de que existen barreras para el acceso de las mujeres al poder dentro de

las organizaciones. Es un punto de partida para entender las posibles causas que han hecho posible el acceso a las mujeres argentinas a las altas esferas del gobierno, estableciendo así posibles recomendaciones para las mujeres en general y en los distintos ámbitos donde desee participar.

Palabras clave: Mujeres ejecutivas, mujeres líderes, estilo femenino de liderazgo, tokens, techo de cristal, motivación, poder, género.

(Ruiloba, 2013) Artículo científico: **“Liderazgo político y género en el Siglo XXI”**. Universidad Libre de Calí.

El autor expone como tradicionalmente se ha visto al liderazgo y poder en términos masculinos, y como estos últimos términos han evolucionado en función del género. Se establecen similitudes y diferencias entre hombres y mujeres en posiciones de poder, aspectos fundamentales para la presente investigación.

Aportes: en principio, el artículo establece que a lo largo de la historia se han estudiado las diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres, especialmente en el ámbito político. Este artículo muestra un enfoque tradicional de liderazgo vs. Un enfoque visto desde el punto de vista del género.

Se exponen características de las mujeres que acceden a cargos políticos de alto nivel, y se refuerza el concepto revisado en otros autores: el “techo de cristal”. El autor menciona en su estudio a Rosener y Schwart (1980) que diferenciaba entre estilos de dirección masculina o “Alfa” y femenina o “Beta”. Bajo este esquema, las mujeres “tienden a ejercer un liderazgo orientado a las personas mientras que los hombres ejercen un liderazgo más orientado a los negocios”

Se establecen además, dos modelos diferenciados de dirección en función del género, que ayudan a complementar las bases del presente estudio.

Palabras clave: estilos de liderazgo, género, diferencias sexuales, estereotipos de género, política.

(Selva, Pallares, & Sahagún, 2013) Artículo Científico: **¿Entre Obstáculos anda el camino? Trayectoria y Mujer Directiva.** Universidad Autónoma de Barcelona

Los autores exponen que son muchas las barreras que pueden interferir en la trayectoria profesional de las mujeres. Puede tratarse de una sola situación o múltiples circunstancias. Se concluye que las mujeres de hoy están más motivadas a ascender porque las empresas buscan perfiles asociados con trabajo en equipo, empatía, capacidad de comunicación y negociación, así como búsqueda de consenso, todas estas características asociadas con la mujer.

Aportes: Este artículo expone las principales causas que limitan el crecimiento laboral de las mujeres. Se evidencian temas como la educación, los estereotipos, sectores tradicionalmente diferenciados por género, rol de mujer en el trabajo y madre, todas estas características que de alguna forma frenan la trayectoria profesional de las mujeres.

Cada aspecto presentado en este artículo tiene correspondencia con las distintas formas en que este estudio ha colocado a la mujer; un entorno laboral donde los altos niveles son tradicionalmente de ocupación masculina.

Palabras clave: Mujeres, Trayectoria Profesional, Liderazgo Femenino, Género.

BASES TEÓRICAS

SEXO (Rachinda, La Influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras, 2008): El sexo es considerado como la diferencia fisiológica entre mujeres y hombres

GÉNERO (Rachinda, La Influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras, 2008): se refiere a modelos de comportamientos que son transmitidos culturalmente y que se imponen sobre la orientación social, los valores y los roles que ha de tener cada sexo.

LIDERAZGO (Osses, 2008): El liderazgo existe desde el momento en que los hombres viven en comunidad e interactúan. La definición precisa de liderazgo ha sido una búsqueda continua de numerosos investigadores a través del tiempo, quienes han desarrollado teorías variadas en cuanto a qué se considera ejercer el liderazgo, enmarcados en diferentes épocas y contextos. Algunos investigadores definen liderazgo en términos de rasgos de la personalidad, mientras otros creen que está representado por un sistema de comportamientos preconcebidos. Si bien muchos coinciden en que liderar consiste en influir sobre otros, ciertamente existe un sinnúmero de factores que enriquecen esta definición.

Preparación académica como pieza clave en la participación de la mujer dentro del mercado laboral

En el estudio de (Morales, Perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia, 2011) se hace mención a diversos factores que han apoyado la inserción de la mujer en el mercado laboral de Colombia. La escolaridad, los hijos, la situación económica son algunos de los aspectos mencionados. Destaca que no solo se trata de un fenómeno en Colombia, por el contrario en toda América Latina. La

situación económica y social ha venido desencadenando cambios en múltiples aspectos, entre ellos la mayor participación de la mujer en el trabajo. Cada vez son más las mujeres que se preparan para lograr mejores posiciones en las organizaciones, por lo que el grado académico resulta fundamental para competir en igualdad de condiciones con los hombres.

Como características importantes de las mujeres que ocupan cargos gerenciales su investigación evidenció que al promedio del tiempo en la empresa es de 9 años, en lo concerniente a la preparación académica indica que el 17.7% estudiaron Administración de Empresas como carrera de pregrado, 48.1% cuenta con Especialización y el 74.6% dominan por lo menos 2 idiomas.

Como características importantes del liderazgo, que apoya uno de los objetivos de esta investigación, el resultado de la investigación describe a estas mujeres como profesionales con habilidad para trabajar en equipo y capacidad de abstracción y asociación de ideas.

En relación con esta investigación, el Instituto Nacional de Estadística, detalla en su informe más reciente que la tasa de actividad en el mercado laboral ha disminuido en relación con año anterior. En este sentido, 133.050 mujeres se han desincorporado del mercado laboral (www.ine.gov.ve, Situación en la fuerza de trabajo Venezuela, 2015).

Ahora bien, de las mujeres que se encuentran en el mercado laboral, el último censo evidencia un mayor número de mujeres con preparación universitaria, lo que en términos del trabajo de (Morales C. V., 2011) pudiese evidenciar mayor interés y motivación de la mujer venezolana por acceder a cargos más altos en las organizaciones (www.ine.gov.ve, Nivel educativo por sexo, 2011).

Para (Rachinda, La Influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras, 2008) la heterogeneidad de género como factor clave en el desarrollo económico y en consecuencia en el logro del progreso.

Tiene relevancia para el autor las características que diferencian a las mujeres emprendedoras de las que no lo son, indistintamente del género, haciendo énfasis en el aspecto educativo. No obstante:

...aunque no hay diferencias de género en el nivel de educación, la literatura insiste en que el campo de especialización de los estudios realizados sí varía ampliamente. Las investigaciones que apoyan esta hipótesis indican que las mujeres poseen con mayor frecuencia títulos universitarios en humanidades que en negocios, ingeniería o disciplinas técnicas (Brush, 1992; Honing-Haftel y Martin, 1986), lo cual pone por tanto a las mujeres en desventaja respecto a los hombres para fundar una nueva empresa. Esta diferencia repercute a su vez en el tipo de experiencia profesional previa a la creación de empresas.

En un estudio de (www.uis.unesco.org, 2006) se realiza una comparación de las estadísticas de educación en el mundo dejando ver que en efecto existe un patrón de selección de carreras que se hace predominante por géneros y que son objeto de estudio para identificar si realmente se trata de auténticas preferencias o presiones por estereotipos culturales y sociales.

El entorno familiar como determinante en el emprendimiento femenino dentro de las organizaciones

En este sentido, (Rachinda, La Influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras, 2008) establece una relación entre las presiones sociales que obstaculizan el emprendimiento femenino y lo relacionado al entorno familiar, entendiendo que la mujer mantiene sus patrones de dueña del hogar a la par que intenta crecer en el mercado laboral. Su línea de investigación es relevante para entender aún más el patrón cultural que envuelve a la figura femenina y las barreras tradicionales que esta enfrenta. No se trata entonces solo de cualidades físicas (fortaleza) o actitud (violencia, dominancia), también hay limitaciones relacionadas con el hecho de ser madre y responsable por tradición del hogar.

En el estudio de (Rachinda, La Influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras, 2008) se realiza un muestreo de

mujeres emprendedoras en España y también se evidencian algunas características en estas mujeres, muchas de ellas temerosas a fracasar, mucho más que los hombres en este caso.

Quizá el mayor impedimento de la mujer como refieren (Bradich & Portillo, 2001) sea la necesidad de cumplir con la vocación de madre (no se da en todo los casos), pero en este punto se han encontrado casos concretos en los cuales tomando los recaudos posibles como: una persona de confianza que nos supla en la casa, comunicación permanente, tareas compartidas con la pareja, etc. se puede lograr un equilibrio que permita un correcto desempeño en ambas.

Muchas de las mujeres consultadas en el estudio de (Bradich & Portillo, 2001) coinciden que más que una limitación, el ser madres les da la oportunidad de ser más empático y fraternal con el personal.

Diferencias de género y estilos de liderazgo

¿Existe un liderazgo femenino?. (Bradich & Portillo, 2001) coinciden como profesionales y mujeres, en que hoy en día están dadas todas las posibilidades tanto dentro de las diferentes organizaciones como en el contexto para que la mujer pueda lograr un puesto en la estructura jerárquica de una organización. En cuanto a las diferencias de género existen, pero no como condicionantes en cuanto al desempeño de la función sino aportando diversidad en la conducción.

Más adelante y en congruencia con uno de los objetivos de esta investigación, (Rachinda, La Influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras, 2008) enmarca la relación entre el género y el desempeño. Con la mención de varios autores, establecen que existen similitudes entre hombres y mujeres y que las diferencias más que por sexo en sí, se establecen por género, entendiendo este último como un conjunto de relaciones familiares, laborales y sociales. En este sentido, expone el autor que es muy

probable que el freno en ocupar cargos predominantemente masculinos se deba más a un rol centrado en tareas domésticas establecido en el hogar.

Para efectos de esta investigación y en respuesta al objetivo donde se pretende identificar diferencias entre liderazgo femenino y masculino, será útil la evaluación realizada por (Bradich & Portillo, 2001). Afirman como otros autores expuestos en este apartado que una de las características que distingue a la mujer es una mayor evidencia de trabajo en equipo...” puede ser particularmente incómodo para ellas el ser colocadas en un ambiente con confrontaciones. En las negociaciones los hombres muchas veces juegan con reglas diferentes, reglas que las mujeres con frecuencia no conocen”.

(Bradich & Portillo, 2001) distinguen cuatro características que distinguen el liderazgo femenino:

- Instinto natural para las tareas gerenciales
- Tendencia a la creación de estructuras descentralizadas, que evitan el autoritarismo
- Trabajan mejor en equipo y tienden a distribuir la información con sus colegas
- Los equipos a su cargo suelen funcionar más armónicamente porque son naturales creadoras de consenso y saben comprometer a la gente para su trabajo

Asegura Jorgelina Perantuono, Gerente Financiero de B- Braun Medica Argentina en (Bradich & Portillo, 2001) que:

Las limitaciones de las mujeres tienen que ver con los prejuicios de muchos hombres que a veces se sienten inseguros y utilizan estos prejuicios para defenderse. Cuando una mujer toma una posición firme frente a algún tema es una mujer complicada mientras que si fuera un hombre sería un hombre de carácter. El desafío es conservar los aspectos femeninos en el poder y no ejercer un poder masculino.

Todas las mujeres objeto del estudio de (Bradich & Portillo, 2001) coinciden en “la descripción del liderazgo femenino: valoran la creatividad, trabajan

mancomunadamente, escuchan y tratan de humanizar las relaciones sociales, son flexibles, capacitan y hacen crecer a su gente, son intuitivas y audaces. Ser madres, en muchos casos, hizo que desarrollen habilidades”

En este sentido (Lagos, 2014) concluye que:

- el estilo de liderazgo femenino transformacional es compatible con una cultura con características Innovadoras y Clan, donde la líder se orienta a la unión y motivación del grupo para cumplir con los objetivos de la organización.
- El estilo de liderazgo femenino transaccional es compatible con la cultura de Mercado, donde la líder orienta sus esfuerzos al trabajo y productividad para cumplir con los objetivos de participación en el mercado. Aquí la motivación es económica.
- Que los comportamientos y conductas que muestran las líderes mujeres en los puestos de decisión están alineados con la visión de la organización
- Que los comportamientos y conductas que muestran las líderes mujeres en los puestos de decisión están moderados por los valores de la organización en la que se desempeñan, orientando todos sus esfuerzos al logro de los resultados que fortalecen a la organización
- Que el rol que cumplen las líderes mujeres en la organización esta alineados con la visión del negocio
- El trabajo en equipo que realizan las líderes mujeres está alineado con la estrategia del negocio.
- Las líderes mujeres se adaptan y responden a las exigencias del entorno, son actores sociales y contribuyen a ser un ejemplo y a inspirar al aprendizaje y conocimiento de sus seguidores.

De la investigación de (Osses, 2008) se puede concluir que líderes chilenos y extranjeros coinciden casi totalmente en los estilos de liderazgo que ejercen hombres y mujeres, siendo la única diferencia que las mujeres chilenas sean más asociadas que los hombres al manejo por excepción activo, estilo internacionalmente vinculado a los hombres. Tanto en Chile como el extranjero, líderes mujeres logran mejores resultados que los hombres en efectividad y

satisfacción, siendo en Chile particularmente interesante el mejor resultado obtenido en pares jefe-subordinado de género femenino. Por otro lado, se concluye que las diferencias en el liderazgo de hombres y mujeres se deben a la interacción provocada por el género de jefe y subordinado, que hace variar las percepciones de los subordinados sobre sus líderes, y no están dadas exclusivamente por el género del jefe o del subordinado.

El liderazgo de la mujer no siempre aporta más que el de los hombres al efecto en los subordinados: si bien ellas logran amortiguar la relación negativa que el manejo por excepción pasivo tiene con los efectos al ser ejercido por hombres, también restan respecto a ellos al ejercer la influencia idealizada comportamientos.

(Osses, 2008) hace mención a un análisis de los investigadores Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen que arroja: "...que las mujeres producen resultados significativamente mejores que los hombres en el esfuerzo extra que ellas inspiran en sus subordinados, la satisfacción que la gente expresa sobre su liderazgo, y su completa efectividad en liderar"

En el informe de (Osses, 2008) se hace referencia a dos estilos de liderazgo conocidos como liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, dejando evidencia de que las mujeres lideran con un estilo más transaccional.

(Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005) en su libro Comportamiento Organizacional, definen el liderazgo transaccional en términos del líder que ayuda al subordinado a identificar lo requerido para lograr los objetivos. Este líder toma en cuenta las necesidades de estima de la personal. El líder transformacional motiva a los seguidores a trabajar por metas comunes en lugar de perseguir un interés propio. El liderazgo transformacional es una forma de liderazgo transaccional donde la recompensa del subordinado es interna, y va más allá de sus resultados en la organización.

La inclusión femenina ha crecido en la última década en lo que a cargos públicos se refiere (Farfán, 2013). Los mayores avances se muestran en países donde se han establecido leyes que propician la igualdad de género. Para 2007 en España se había promulgado la Ley de Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres, que obligaba a las empresas a garantizar que 40% de sus direcciones ejecutivas estuviesen conformadas por mujeres. Actualmente, 45% del mercado laboral español es femenino.

Si bien la participación de la mujer ha crecido en América Latina, aun se evidencia poca participación en niveles de dirección. Argentina es pionera en lo referente a inclusión femenina. En 1998 desarrolla el Plan para la Igualdad de Oportunidades entre Varones y Mujeres.

Heller (2011) citado por (Farfán, 2013) describe a las mujeres directivas en Argentina bajo las siguientes características: Edad promedio 48 años, casadas con hijos, altas credenciales educativas (MBA, posgrados en el exterior) en carreras de Management-Ingeniería, superan las 55 horas semanales de trabajo, apoyo doméstico para el avance de sus carreras, aportan más del 50% al presupuesto familiar, ambiciosas, la mayoría no ha rechazado promociones o ascensos, mantienen el control activo de sus carreras y no reconocen la discriminación. El autor mantiene que estas características prevalecen en general en todas las mujeres directivas de Latinoamérica: “perfil tradicional masculino”.

En cuanto a la teoría del Techo de Cristal (Farfán, 2013) menciona que existen barreras actitudinales o de percepción, constituidas por estereotipos, barreras estructurales o de acceso a contactos y barreras de autoselección como la falta de confianza.

Por otro lado, refiere que existen barreras internas, externas y organizacionales. Entre las barreras externas están los factores culturales, el conflicto familia-trabajo que pone en tela de juicio el papel de la mujer en la sociedad. En cuanto a

barreras internas se menciona la relación de pareja y las contradicciones internas sobre el cumplir o no con las expectativas de sus padres (tener que elegir entre el éxito profesional o familiar). Las barreras del tipo organizacional hacen mención a las dificultades para acceder a cargos directivos dentro de las organizaciones; se dice que 50% de las mujeres que lo logran, lo hacen por fuertes redes de contacto con hombres.

El autor refuerza la teoría de que las barreras no actúan de manera independiente. Por el contrario, se trata de una convergencia que da lugar a “un círculo vicioso donde las fuentes de desigualdades se refuerzan entre sí”.

Las investigaciones de (Farfán, 2013) revelan ciertas características en el liderazgo femenino. A saber:

- Tendencia a compartir el liderazgo y a buscar el apoyo de un equipo en el ejercicio de la dirección
- Tendencia a minimizar los controles burocráticos, prefiriendo colocarse a sí mismas como referentes, antes que a apelar a normas formales
- Abordaje intuitivo de los problemas y en especial de arribar a las soluciones, sin que ello signifique un menor grado de racionalización, elaboración o reflexión sobre ellos.
- Inclinación a priorizar la calidad y la ética por encima de la eficiencia o, al menos, a no supeditarlas a la eficiencia
- Amplio despliegue de habilidades y recursos sociales

El autor resume que existen ciertas concordancias entre autores que refieren el caso de la inserción femenina en las organizaciones:

- Existe desigualdad de número
- Se percibe desigualdad en la remuneración
- Hay desigual perspectiva de carrera
- Diferencias en el estilo de liderazgo

Estereotipos y su impacto en la gerencia actual

(Osse, 2008) establece que existen estereotipos sobre los comportamientos asociados a hombres y mujeres. Los primeros son vistos como muy capaces en el trabajo, asertivos, dominantes y de comportamiento independiente, mientras que las mujeres se describen como amigables, desinteresadas, preocupadas por otros y expresivas.

De esta forma, (Osse, 2008) refiere que:

Así mismo, si se observa a hombres y mujeres que trabajan, se puede notar que a medida que cierto rol ocupacional está dominado por hombres, es percibido como requiriendo cualidades agenciales para un desempeño exitoso, y a medida que el rol ocupacional está dominado por mujeres, requiere más características comunales para ser bien desempeñado (Cejka y Eagly, 1999; Glick, 1991), de este modo es comprensible que la milicia sea asociada a hombres y la educación parvularia a mujeres.

Se expone que existe congruencia de género cuando hombres y mujeres actúan en función del estereotipo establecido. Por ello, las mujeres son peor evaluadas si se comportan como hombres: “Esta devaluación de la mujer es más fuerte cuando ella ocupa cargos típicamente “masculinos” y los evaluadores son hombres”

El autor menciona que existe incongruencia entre roles de líder y rol de género femenino en tanto que el liderazgo se asocia estereotípicamente como un rol tradicionalmente masculino. Es precisamente por ello que las mujeres deben imprimir más simpatía para lograr aceptación y respeto como líder; todas estas características, entre ellas empatía, refuerzan el concepto de liderazgo transaccional expuesto anteriormente.

Un resultado concluyente de su investigación refiere que : “las mujeres producen resultados significativamente mejores en... su efectividad completa al liderar, la satisfacción que la gente expresa sobre su liderazgo y el esfuerzo extra que inspiran en sus subordinados”

El estudio de (Osses, 2008) concluye que las mujeres se sienten igual recompensadas por jefes hombres que por mujeres, pero en el caso de los hombres sienten una mayor dimensión de la recompensa cuando su jefe es mujer. En cuanto a la forma de controlar, las mujeres identifican más control cuando su jefe es mujer, pero si el subordinado es hombre, esta dimensión no presenta gran variación con el género de su jefe.

...las diferencias en estilos de liderazgo de los jefes no se deben al sexo del líder por sí sólo y tampoco al sexo del subordinado. La percepción de los seguidores sobre sus líderes depende de la interacción de género en que se da la relación líder-seguidor. Esto queda de manifiesto al existir estilos en que las diferencias se dan sólo en determinadas interacciones de género, y en su mayoría se deben a la percepción de subalternos de un único género.

(Moreira, 2010) menciona que “Cuando las interacciones sociales promueven estereotipos de los roles de género, se estimulan concepciones rígidas y fijas sobre lo que constituye un comportamiento masculino o femenino”. En este sentido, cambiar la percepción de los roles en el trabajo, hacer las cosas diferentes, fomentar la participación de la mujer es fundamental para evidenciar un cambio en los estereotipos compartidos en la sociedad.

Los estereotipos son estudiados por el investigador como un fenómeno que cobra fuerza desde el simbolismo de un elemento o conjunto de creencias que trasciende y se masifica en la sociedad.

Entonces el estereotipo de género en la sociedad es la percepción de cómo deben comportarse hombres y mujeres según las características definidas para el rol: el rol de género variará dependiendo de los comportamientos de cada hombre y mujer. Cuando un comportamiento se hace repetitivo, la sociedad puede empezar a estandarizarlo convirtiéndolo en un estereotipo del rol.

Una mujer perfectamente puede evidenciar comportamientos propios del estereotipo del rol masculino, y no por ello, ser bien evaluadas en posiciones del

liderazgo. Por el contrario, si son evaluadas por personas cuyos estereotipos apuntan al liderazgo masculino, seguramente sufrirán de discriminación.

Existen dos prejuicios importantes que debe afrontar una mujer en posiciones de liderazgo. En primer lugar la sociedad en general sigue considerando que los buenos líderes sólo son hombres; luego, si la mujer asume un comportamiento masculino como forma de ser aceptada como líder, también puede ser rechazada por comportarse de manera distinta a lo que la sociedad espera de una mujer. En este sentido, (Moreira, 2010) refiere lo siguiente:

Los hombres se describen como independientes, dominantes, objetivos, competitivos, racionales, agresivos, capaces de ejercer el liderazgo, interesados en los negocios, el deporte y la política. Las mujeres, en general, se describen como sumisas, emocionales, subjetivas, dependientes, sensibles, emocionales, protectoras, responsables por las tareas domésticas y la educación de los niños.

En las bases teóricas del estudio, (Moreira, 2010) no se establecen diferencias específicas entre el género y liderazgo que permitan concluir que un género es más eficaz que otro, pero se hace mención a la legitimación del poder y liderazgo como una barrera importante que enfrentan las mujeres en su carrera hacia la igualdad de condiciones.

Vale la pena tomar el cuadro resumen del autor con algunos estudios anteriores que responden a la respuesta sobre las posibles diferencias entre el liderazgo femenino y masculino.

Tabla Nro 2: Resumen de autores sobre las diferencias entre liderazgo femenino y masculino.

Autores	Conclusiones
Shein y sus colaboradores (1996) citan los trabajos de Shein (1973, 1975)	Los líderes masculinos y femeninos perciben las características de un liderazgo eficaz más asociadas con los hombres
O'Leary (1974 citado en Hollander, 1985)	El éxito de líder femenino puede ser inhibido no sólo por expectativas externas, sino por las actitudes de las propias mujeres
Pheterson, Kisler, & Goldberg (1971), Jacobson & Effertz (1974) e Gold (1978) citado en Hollander (1985)	El líder femenino con éxito tiene que afrontar el hecho de que las actitudes sociales no reconocen su eficacia en el rol de liderazgo
Denmark (1997 citado en Hollander, 1985)	La diferencia generalmente encontrada por los investigadores entre el líder masculino y femenino es la gran preocupación de la mujer por las relaciones interpersonales y esto debe ser considerado favorable en términos de eficacia del liderazgo
Forsyth & Forsyth (1978 citado en Hollander, 1985)	Cuando el grupo tiene éxito con el líder femenino, tanto líder como liderados atribuyen la eficacia del líder a la suerte. Cuando el líder es masculino es considerado eficaz por sus capacidades
Powell & Butterfield (1979 citado en Ottaway & Bhatnagar 1988)	Los buenos directores son descritos en términos masculinos
Heilman, Block, Martell & Simon (1989)	Las descripciones de la mujer son menos congruentes con las descripciones de directores de éxito con respecto a las descripciones masculinas
Heilman et al. (1989)	Algunas de las características identificadas como más similares entre el líder con éxito y la mujer son: curiosa, intuitiva, creativa y atenta a los sentimientos de los demás
Heilman et al. (1989)	Los líderes eficaces son más similares al hombre en características como: habilidad para liderar, autoconfianza, estabilidad emocional, asertividad, coherencia y lógica

Fuente (Moreira, 2010)

Yoder, en (Moreira, 2010) afirma que existe desventaja percibida en la relación de liderazgo cuando el grupo a liderar es mayoritariamente masculino.

Otro aporte importante en su investigación es la mención a la perspectiva estructural del liderazgo en las organizaciones. Estas últimas establecen perfiles que definen al líder deseado en cada área indistintamente de su género. En este caso, la eficacia no está medida por las características del líder pero si por su acceso al status y al poder.

Irby & Brown (1995) referido por (Moreira, 2010), analiza la percepción de eficacia del liderazgo en tres contextos: educación, negocios y gobierno a través de un estudio de 120 ejecutivos (60 mujeres y 60 hombres), que son líderes formales que habían conseguido una posición de alto estatus. Los resultados

La tabla siguiente, referida en el estudio de (Moreira, 2010), establece algunas diferencias entre liderazgo masculino y femenino como resultado de su investigación.

TABLA Nro 3: Diferencias entre liderazgo masculino y femenino

Competencias	Líder femenino	Líder masculino
Atención al detalle	Da gran atención a los detalles	Delega en otros las tareas que impliquen detalles
Manejarse con las situaciones	Da mayor atención a los inputs del presente que al pasado siendo más cuidadosa en la toma de decisiones	Confía en los juicios, experiencias y competencias del pasado para resolver problemas del presente
Autoridad	Adquiere autoridad y poder con el paso del tiempo y después de mucho trabajo	La legitimidad de la autoridad y del poder se basa en el género
Expectativas de supervisión	Es visto como un supervisor menos eficiente	Es el preferido para supervisar
Liderazgo de éxito	Las características de liderazgo eficaz son connotadas como rasgos femeninos	Es percibido como si fuera un líder más eficaz
Influencia del estilo de liderazgo	Su estilo está influenciado por mentores y entrenamiento formal	Su estilo está influenciado por sus experiencias profesionales, visión personal y características innatas.

Fuente (Moreira, 2010)

La mujer en la política: género y poder

(Bradich & Portillo, 2001) hacen referencia a la evolución del rol de la mujer en Argentina, luego de la presidencia de Isabel Martínez de Perón. A partir de allí se evidencian cambios en las políticas de acceso a posiciones jerárquicas en el gobierno y otras instituciones fundamentales en el Estado.”... La experiencia demostró que el impulso a la participación de la mujer en los más altos niveles de decisión no fue una respuesta a reclamos sectoriales; significó una valiosa apuesta a la construcción de un modelo social diferente”

(Bradich & Portillo, 2001) hacen mención a ciertas limitaciones que frenan el crecimiento de las mujeres a cargos jerárquicos: pocas referencias o modelos femeninos a seguir, estereotipos sobre el género y su rol en la sociedad, discriminación por tradición masculina, falta de igualdad de salarios, entre otros.

Mención importante de estos autores al efecto del techo de vidrio:

Se refiere a la barrera transparente o discriminación sutil contra las mujeres que dice que hay un techo de vidrio que impide a las mujeres llegar a cargos jerárquicos solo por ser mujeres. Muchas llegan al techo de vidrio y una vez en ese nivel, se ven frustradas por la falta de oportunidades de ascensos. En este punto muchas mujeres deciden aventurarse en sus propios emprendimientos.

En el libro *Género y Poder*, (Gerber & Stiegler, 2009) describe cómo algunas mujeres han escalado en los más altos niveles jerárquicos de la política, un mundo que hasta hace poco desconocía la presencia de la mujer, mucho menos en la presidencia de un país. Se exponen cuatro casos de mujeres que en distintas partes del mundo accedieron a los más grandes títulos que por generaciones sólo correspondieron a hombres.

Con respecto al comportamiento político se plantean desde el inicio dos contradicciones relacionadas con el género; por un lado, el supuesto de que para ocupar cargos políticos se debe tener porte masculino y ser fuerte de carácter. Luego, sus aportaciones a la política serían más enfocadas en el acuerdo, la paz, la solidaridad.

(Gerber & Stiegler, 2009) establecen dos formas de entender el género, desde el punto de vista tradicional y las visiones alternativas. En el primero ámbito, se distingue a las mujeres de los hombres en cuanto a posición de poder; estos últimos son quienes acceden a él. Un enfoque más moderno advierte que mujeres y hombres desarrollan conductas sociales más allá de su rol establecido; todo desempeño social tiene conductas femeninas y masculinas y prevalece el igualitarismo.

Un aporte importante a la investigación tiene que ver con la concepción de que la experiencia de cada persona, hombre o mujer, los distingue a lo largo de su vida. Muchas veces una mujer puede tener conductas tradicionalmente masculinas, que de alguna forma la apartan de la norma tradicionalmente establecida. Esto lo puede hacer para adaptarse a su entorno.

(Gerber & Stiegler, 2009)..” ninguna persona, hombre o mujer, posee un programa sociopolítico genéticamente determinado, no se puede esperar ni empírica ni teóricamente que una mujer en el poder se comporte de otra manera que un hombre en razón de su sexo”

Se expone la historia de Angela Merkel como Canciller de Alemania. No se exponen grandes cambios en cuánto a la política de género durante su gobierno, pero el simbolismo que representó en su calidad de mujer si presenta variación. De acuerdo a la investigación, Angela Merkel fue calificada como más simpática que los muchos que habían ocupado la misma silla.

(Gerber & Stiegler, 2009) exponen que la situación de Alemania para entonces seguía evidenciando una tendencia cultural marcadamente masculina; era extraño tener a una mujer en el poder. De hecho, los mismos medios de comunicación tardaron en acostumbrarse, más aun porque su misma apariencia era marcadamente masculina, especialmente en su forma de vestir.

Nuevamente se menciona a una mujer en el poder con vocación de trabajo en equipo y que trata de evadir los conflictos. Angela Merkel en (Gerber & Stiegler, 2009) se distingue como símbolo de cambio cultural. A saber:

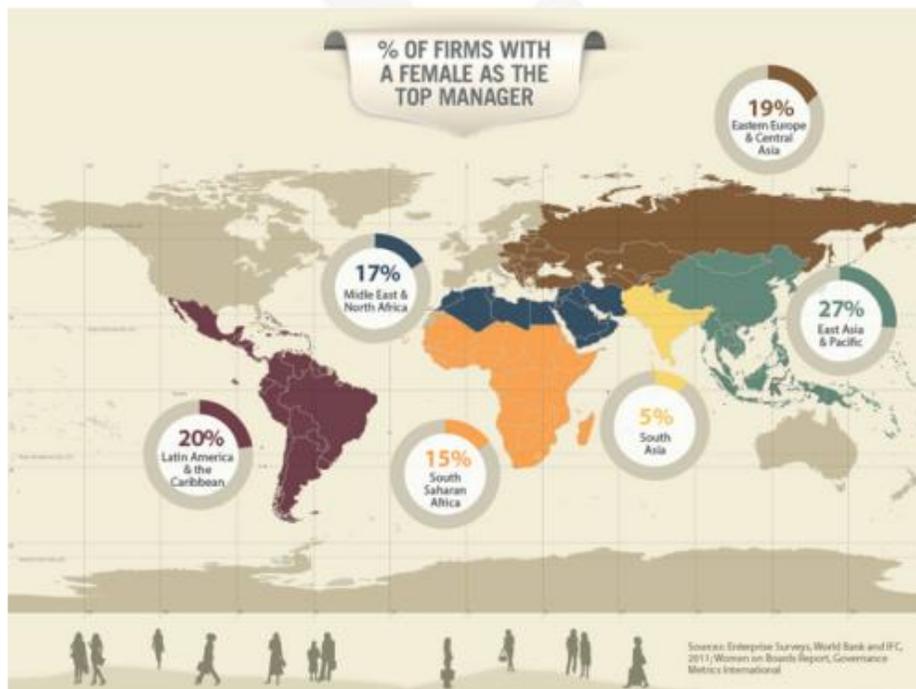
Indudablemente, una consecuencia relevante sobre las sociedades cuyos gobiernos están encabezados por mujeres, es la relativa al impacto simbólico. La visibilización de mujeres en altos cargos de poder, asociados tradicionalmente al “reino de la corbata”, no podría resultar neutral en términos de las transformaciones culturales que implica desde las relaciones de género. En gran medida, constituye un acto pedagógico para las sociedades todas: se trata de confirmar en los hechos que los espacios de poder político pueden y deben ser ocupados por mujeres y varones, desbaratando la “natural” titularidad masculina en aquellos ámbitos. De esta forma aporta a la ruptura de estereotipos de género y de la tradicional asignación de roles concomitante.

(www.dinero.com, 2015) muestra algunos datos relevantes sobre la participación de la mujer latinoamericana en política. Refiere que las mujeres representan más del 50% de la población en la región, pero sólo ocupan el 25% de los escaños

legislativos y el 19% de las presidencias de los comités parlamentarios. Las mujeres ocupan sólo el 9% de las alcaldías. Indica que cerca del 50% de los puestos del sector público corresponden a mujeres, pero sólo ocupan el 20% de los de alto rango.

En una publicación de (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015) se expone un gráfico del World Bank Enterprise Surveys sobre la posición de la mujer en los más altos escalones gerenciales:

Porcentaje de empresas donde una mujer ocupa el máximo cargo gerencial en algunas regiones del mundo



Source: World Bank Enterprise Surveys 2011

Gráfico 1: posición de la mujer en los más altos escalones gerenciales

Fuente: (Banco Interamericano de Desarrollo, 2015)

Michelle Bachelet expone “Necesitamos que las mujeres tengamos no sólo los mismos derechos que los hombres, sino la posibilidad –a través de una verdadera política de apoyo– de ejercer estos derechos. Que una mujer sea Presidenta no debe ser visto como una rareza, sino como un augurio” (Gerber & Stiegler, 2009)

El estudio de (Gerber & Stiegler, 2009) muestra una Bachelet creyente de la equidad de géneros, que predica que en la medida en que más mujeres accedan al poder, más rápido se podrá observar el cambio cultural. Es por ello que insta a un parlamento paritario donde 50% del gabinete debía ser conformado por mujeres.

Cristina Fernández llega a la presidencia argentina en 2007, imponiendo su femineidad, haciéndose llamar presidenta. Una de las principales críticas y que hace ver las desigualdades de género es su ambición de poder. En (Gerber & Stiegler, 2009):

La Secretaria de Igualdad de España, Isabel Martínez señala las contradicciones que circulan al respecto: "(...) se nos critica por falta de hambre de poder. Cuando los hombres son ambiciosos, es visto como un síntoma positivo, se dice `ese chico llegará lejos`. Si de una mujer en política se dice que es ambiciosa, casi siempre el comentario es peyorativo, más bien `que querrá esa ambiciosa`" (Martínez, 2009).

En otro estudio de (Tello, 2009), es a partir del derecho al voto cuando la mujer empieza su cambio transcendental en la sociedad, logrando participación en distintos ámbitos sociales, entre ellos el político. Hoy, Costa Rica es el país latinoamericano con más participación política; y el tercer país en el mundo.

La participación de la mujer se traduce en mayor empoderamiento y desarrollo de habilidades de liderazgo, en principio en pequeñas actividades comunitarias y de participación en menor escala, que son utilizadas como trampolín para alcanzar presencia en los sistemas políticos formales.

Son diversas las razones que motivan a las mujeres a participar en entornos sociales y apoyo a la comunidad, son movidas por el deseo de contribuir al cambio y por un fuerte compromiso social y público. Encuestas realizadas por (Tello, 2009) a mujeres latinoamericanas, reflejan a mujeres que ven la política como una oportunidad de autorrealización personal.

En el ámbito político, Bernal (2004) mencionado en el estudio de (Tello, 2009) distingue tres tipos de obstáculos que dificultan la participación de las mujeres:

- **Obstáculos de partida**, que consisten en la carencia de las mujeres de una serie de destrezas, conocimientos y oportunidades para entrar en el juego político en igualdad de condiciones con los hombres y que son resultado de la socialización diferencial de hombres y mujeres.
- **Obstáculos de entrada**, que son los impuestos por la cultura en términos de los estereotipos sobre las esferas de acción y los papeles que deben cumplir las mujeres y que las aleja del mundo de lo público.
- **Obstáculos de permanencia**, que encuentran las mujeres una vez han logrado entrar en la política y que son las características y dinámicas mismas del quehacer político con las que estas mujeres muchas veces no se sienten identificadas y se constituyen en la razón principal por lo que la mayoría decide retirarse a la esfera privada o al trabajo comunitario”.

En la encuesta realizada sobre las principales razones que constituyen barreras para el acceso político de la mujer, se encuentran:

- Poca experiencia en el ejercicio del poder
- Falta de habilidades de liderazgo
- Escasa autoconfianza
- Situación económica desfavorable
- Difícil conciliación doméstico pública
- Insuficiente preparación y formación política

Como se mencionó anteriormente, el principal motor para el acceso de la mujer al entorno político y económico es el deseo de hacerlo. Esto acompañado de una fuerte motivación al bienestar público es lo que ha permitido a la mujer darse cuenta de “sus capacidades y aptitudes como gestoras sociales del bienestar”.

La lucha de las mujeres en su acceso al poder político tiene muchas aristas. En primera instancia se trata de la discordia entre los mismos compañeros de grupo de poder; por otro lado, se trata del tiempo que implica dedicarse a la política, especialmente para aquellas mujeres que comparten roles y deben dedicar tiempo a sus familias.

Entre las principales virtudes de las mujeres políticas indicadas por las mujeres encuestadas en el estudio de (Tello, 2009) se pueden mencionar:

- más facilidad para la organización
- mayor sentido del compromiso y la responsabilidad
- mayor sensibilidad para con las cuestiones sociales
- mayor búsqueda de consenso por parte de las mujeres
- facilitan la participación ciudadana
- mayor ética y honestidad
- tienen un estilo de liderazgo más democrático
- las mujeres son más metodológicas y calculadoras
- tienen un enfoque menos personal y más social
- son más prácticas, ejecutivas y resolutivas al tomar decisiones
- administran mejor los recursos
- mayor vocación de servicio público, entre otras.

La arena política habitualmente responde a estilos masculinizados de negociación y toma de decisiones, por los que las mujeres que se incorporan a la tela política por lo general asumen comportamientos característicamente masculinos, incluso en la manera de vestir. Muchas mujeres abandonan la política precisamente por los prejuicios sociales que “condenan su actuar público en núcleos predominantemente masculinos”

Actualmente los hombres trabajan en política, pero a las mujeres se les ve como acompañantes. (Tello, 2009):

“...aquellas mujeres que no poseen una actitud fuerte, autoconfianza y argumentos incorporados acerca del papel que juegan en sus respectivos puestos, corren el peligro de convertirse en marionetas de sus colegas políticos varones, sobre todo de sus propios compañeros de partido, que no sólo pueden convencerlas de sus ideas y decisiones, sino que además “callan” la voluntad de las mujeres, bien no considerándolas, o bien acosándolas...”

La investigación de (Tello, 2009) pone de manifiesto la importancia de los recursos económicos en la vida pública y política. Hace mención que por tradición, los varones reciben más recursos para hacer campaña que las mujeres, aunque una vez que esta está en el poder y logra prestigio, las condiciones tienden a cambiar.

El autor refiere la existencia del “techo de cristal por tres”: condición étnica, pobreza y participación femenina, todas barreras para alcanzar la participación en los distintos ámbitos de la vida pública.

Este estudio también pone de manifiesto los estereotipos de género. En su investigación evidencian que entre las virtudes más identificadas en las mujeres, se señalan la honestidad, la capacidad de una mejor y más integral administración, y el fuerte compromiso social. La democracia de género demanda un compromiso personal, social y político para generar la igualdad de género.

Mujer en la alta dirección deportiva

(Gallardo, 2013) menciona que los primeros juegos olímpicos modernos con sede en Atenas no contaron con la participación de ninguna mujer. Cuando las mujeres empiezan a tener mayor participación deportiva se sienten emancipadas, con independencia. Esto trae consigo transformación cultural.

Al inicio, deportes como el boxeo fueron considerados sólo para hombres. Del mismo modo el fútbol y el ciclismo; mayor polémica despertaba el hecho de determinar cómo debería ser la vestimenta de las mujeres para asistir y participar en eventos deportivos.

Este autor como otros revisados previamente, otorga valor a la teoría del techo de cristal, una de las ya revisadas limitantes en el liderazgo femenino. Al respecto establece gráficamente el significado de dicha teoría.

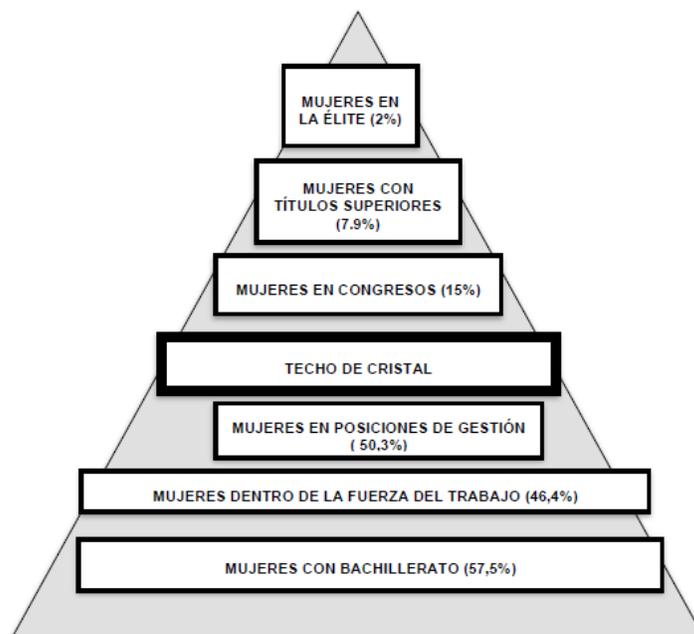


Gráfico 2: Teoría del Techo de Cristal

Fuente: (Gallardo, 2013)

(Gallardo, 2013) se apoya en varios autores para establecer que los medios de comunicación también han sido determinantes en el estereotipo de hombres y mujeres en el deporte. Los eventos que involucran hombres son más televisados que los que evidencian a la mujer. Esto de alguna forma denota inferioridad.

El autor advierte que es precisamente esta falta de participación femenina que ha caracterizado al deporte desde la antigüedad lo que resulta determinante en la participación de la mujer en la gerencia deportiva.

Como otros textos citados, se expone que las mujeres en el ámbito deportivo también se ven limitadas por su rol compartido con el hogar. Son más hombres los

que dedican tiempo completo a la ejecución de deportes y dirección de empresas deportivas.

Luego de realizado el estudio se corroboró esta última afirmación que refiere que tal vez exista discriminación a razón del doble rol que realizan, familia y trabajo. No se arroja ninguna limitación real para el acceso a puestos directivos, pero sí está claro que prevalece una división sexual del trabajo, fundamentada principalmente en patrones culturales.

La investigación concluye que el liderazgo es independiente del sexo, encontrándose en la investigación que el liderazgo que prevalece con mayor aceptación tanto en hombres como en mujeres es el participativo. Cuando se trata de puestos como el de Director Técnico, en los hombres prevalece el estilo consultativo, mientras que en las mujeres se mantiene el participativo.

Acercamiento a la mujer gerente en Venezuela

En el informe de (Marquez & Lejter, 2000) se presentan estadísticas ya revisadas anteriormente sobre escolaridad de hombres y mujeres. Son más las mujeres profesionales, pero menos las mujeres gerentes. La preguntas empiezan a aparecer: por qué hay tan pocas mujeres en tales grupos directivos, qué reúnen las personas con posiciones de mayor liderazgo y poder en sus organizaciones?

Hay condiciones de desigualdad que no escapan a este estudio. En Venezuela, una manifestación de estas desigualdades es la diferencia de salarios. Las autoras refieren que a mayor ascenso en la escala de poder, mayor es la desigualdad de salarios.

Hacen un apartado importante a las desigualdades en el ámbito político. En Venezuela, la primera mujer en política se logró en el Ministerio de Fomento en el año 1968. Las mujeres presidentes han sido muy escasas en toda Latinoamérica.

Aunque los primeros puestos en política para la mujer se concentran en el área social, se ha visto cada vez más la presencia de mujeres en economía, administración y relaciones exteriores.

(Marquez & Lejter, 2000) menciona que para estudiar el caso de la mujer gerente en Venezuela es necesario revisar el sistema de paradigmas sociales del venezolano. Revisar el sistema simbólico de los venezolanos desde su infancia ayuda a entender por qué hombres y mujeres están predispuestos a asumir ciertas formas y maneras de ser en el ámbito profesional.

El informe distingue además distintas estructuras laborales; las más formales donde los cargos y salarios están bien definidos, y las empresas más tradicionales con aspecto más informal.

Encuentran algunas limitaciones para el acceso de la mujer a cargos gerenciales: redes de contacto en las esferas donde se toman las decisiones de ascensos; los hombres tradicionalmente tienen más presencia en estas esferas por lo que representan una barrera para el ascenso femenino.

La multiplicidad de roles de la mujer (esfera laboral y esfera doméstica) en ocasiones puede limitar la participación de las mujeres. Aun las empresas en Latinoamérica no siguen las nuevas tendencias de incorporación de la mujer con flexibilidad de horario y siguen imponiendo los horarios en función del ritmo de los hombres. ‘Las mujeres gerentes todavía deben dedicar gran parte de su energía a luchar contra los estereotipos’

Se deja en evidencia el hecho de que cuando un hombre ejerce poder de manera autoritaria, se le aplaude pues es lo que se espera de él: “ese doctor sí sabe lo que hace”, pero cuando se trata de una mujer: “la cuaima”.

Las destrezas y habilidades de hombres y mujeres también son puestas de manifiesto en el informe. Existen estereotipos que relacionan a hombres y mujeres con actividades distintas

En las distintas entrevistas realizadas por (Marquez & Lejter, 2000) a mujeres venezolanas, se pueden obtener frases que a la vez se convierten en características del liderazgo: “tenemos que considerarnos afortunadas de trabajar en Venezuela” (Diana Espino), “Las principales barreras se las impone uno mismo” (Mireya de Amaya), “En el mundo político hay que tener una coraza muy fuerte” y “Hay ciertas actividades que uno tiene que mantener porque es lo que te hace ser mujer” (Mari Pili Hernández)

De acuerdo a la investigación se evidencia que no hay que tomar actitudes masculinas para surgir, pues de algún modo esto representa un bajo nivel de autoestima.

Según la organización Catalys referenciada por (Marquez & Lejter, 2000) las barreras que impiden el progreso de la mujer:

- Falta de conexiones (*networking*) y de oportunidades para crear redes
- Falta de un mentor que tenga influencia y que pueda brindar nuevas oportunidades
- El hecho de que la misma mujer no se da suficiente crédito por sus alcances, no se mercadea ni comunica sus logros a colegas y personas de influencia

Las pocas afortunadas que rompen la barrera lo hacen porque:

- Trabajan el doble de lo normal
- Desarrollan un estilo que los hombres encuentran aceptable
- Tienen un mentor
- Buscan trabajo de gran visibilidad e influencia

BASES LEGALES

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 21 (www.lottt.gob.ve, 2012) manifiesta que todas las personas son iguales ante la ley; en consecuencia: 1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

Por otro lado, el artículo 88 refiere que el Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

En el artículo 89 indica que el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establece en su quinto principio: Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

Ley Orgánica de Trabajadores y Trabajadoras (LOTT)

Ley Orgánica del Trabajo Decreto N° 8.938 en su artículo 21 (www.lottt.gob.ve, 2012) señala que: “todas las personas son iguales ante la ley, y en consecuencia: no se permitirán discriminaciones fundamentadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que en general, tengan por objeto o por resultado, anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos, y libertades de toda persona (...)”

Ley Orgánica sobre el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia

La Ley Orgánica (Tello, 2009) sobre el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia año 2007 Gaceta 38668 en su artículo 3 establece la igualdad de derechos entre el hombre y la mujer

En el artículo 4 se expresa que las mujeres víctimas de violencia de género tienen derecho a servicios sociales de atención, de emergencia, de protección, de apoyo y acogida y de recuperación integral. En cada estado y municipio se crearán dichos servicios, con cargo al presupuesto anual. La atención que presten dichos servicios deberá ser: permanente, urgente, especializada y multidisciplinaria profesionalmente y los mismos serán financiados por el Estado.

La onceava consideración del artículo 5 de esta ley indica que es considerada Violencia laboral... la discriminación hacia la mujer en los centros de trabajo: públicos o privados que obstaculicen su acceso al empleo, ascenso o estabilidad en el mismo, tales como exigir requisitos sobre el estado civil, la edad, la apariencia física o buena presencia, o la solicitud de resultados de exámenes de laboratorios clínicos, que supeditan la contratación, ascenso o la permanencia de la mujer en el empleo. Constituye también discriminación de género en el ámbito laboral quebrantar el derecho de igual salario por igual trabajo.

En el estudio de (Tello, 2009) se enumeran algunas implicaciones legales en torno a la participación de la mujer y la equidad representativa. A saber:

- **Convención Interamericana sobre la concesión de los derechos políticos a la Mujer**, emanada de la IX Conferencia Internacional Americana (1948). OEA. Carácter vinculante. Señala en su artículo 1 *“...el derecho al voto y a ser elegido para un cargo nacional no deberá negarse o restringirse por razones de sexo”*. 92
- **Convención sobre los derechos políticos de la mujer** (1952). ONU Reconoce que todas las personas tienen derecho a participar en el

gobierno de sus territorios, ya sea directamente o bien a través de representantes elegidos, salvaguardando el disfrute y ejercicio de los derechos políticos. En sus tres primeros artículos establece:

Artículo I: Las mujeres tendrán derecho a votar en todas las elecciones en igualdad de condiciones con los hombres, sin discriminación alguna.

Artículo II: Las mujeres serán elegibles para todos los organismos públicos electivos establecidos por la legislación nacional, en condiciones de igualdad con los hombres, sin discriminación alguna.

Artículo III: Las mujeres tendrán derecho a ocupar cargos públicos y a ejercer todas las funciones públicas establecidas por la legislación nacional, en igualdad de condiciones con los hombres, sin discriminación alguna.

- **Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos** (1996) Asamblea General de la ONU El artículo 26 dice: *“Todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho sin discriminación a igual protección de la ley. A este respecto, la ley prohibirá toda discriminación y garantizará a todas las personas protección igual y efectiva contra cualquier discriminación por motivos de raza, color, sexo, idioma, religión, opiniones políticas o de cualquier índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición social”.*
- **Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, CEDAW** (1979) En el convencimiento de que la máxima participación de la mujer, en igualdad de condiciones que el hombre, es indispensable para el desarrollo de las naciones, este tratado internacional refrenda la importancia de erradicar la discriminación por razones de género y promover el empoderamiento femenino en todas las esferas.
- **Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo** (El Cairo, Egipto 1994) ONU El Capítulo IV, referido al mejoramiento de la condición de la mujer, señala: *“La habilitación de la mujer y el mejoramiento de su condición constituyen en sí un fin de la mayor importancia y son indispensables para lograr el desarrollo sostenible.*

Los objetivos son: lograr la igualdad y la equidad entre el hombre y la mujer, y permitir que la mujer realice plenamente sus posibilidades; incorporar plenamente a la mujer en el proceso de formulación de políticas y adopción de decisiones y en todos los aspectos de la vida económica, política y cultural, como formuladoras activas de las decisiones y como participantes y beneficiarias activas, (...). Entre las medidas recomendadas figuran la creación de mecanismos que garanticen la participación de la mujer en pie de igualdad y su representación equitativa en todos los niveles del proceso político y de la vida pública; (...). 94

- **IV Conferencia Mundial sobre la Mujer** (Beijing, China 1995) La plataforma de acción fruto de esta última Conferencia Mundial sobre la Mujer, dedica un capítulo integrador del análisis de la situación de la mujer en el ejercicio del poder y la adopción de decisiones, y señala, entre otras cosas:
 - la necesidad de una participación igualitaria tanto de hombres y mujeres en la toma de decisiones, de manera que puedan ser incorporados los intereses de ambos.
 - que las prácticas discriminatorias y las actitudes estereotipadas respecto a las diferencias de género presentes en las dinámicas de los partidos políticos constituyen el principal obstáculo para la participación de la mujer en la vida pública.
 - que la división sexual del trabajo en el seno del hogar bloquea las oportunidades de empoderamiento femenino. Y con el fin de revertir este panorama, establece medidas que deberán adoptar tanto gobiernos, como partidos políticos, empresas, sindicatos, instituciones académicas y de investigación, ONGs y organismos de cooperación internacional:
 - Adoptar medidas positivas para aumentar la representación paritaria en los órganos de gobierno y administración pública,
 - Incorporar medidas en los sistemas electorales a fin de que los partidos políticos integren equilibradamente a hombres y mujeres en cargos electivos,

- Establecer mecanismos para controlar el acceso igualitario a los nombramientos públicos,
- Fomentar la capacitación y el readiestramiento de las mujeres a fin de lograr su empoderamiento.
- **Convención Interamericana para prevenir, erradicar y eliminar todas las formas de discriminación y violencia contra la mujer** “Convención Belem Do Para” (1994). Entre los ámbitos de violencia contra la mujer, la Convención celebrada en Brasil reconoce, entre otros, *“el derecho a tener igualdad de acceso a las funciones públicas de su país y a participar en los asuntos públicos, incluyendo la toma de decisiones”*.
- **Declaración de los Objetivos del Milenio** (2000). ONU Los objetivos enunciados por Naciones Unidas y suscritos por 189 países en el año 2000, dedican uno especial referido a la cuestión de género: *“Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer”*, aunque sus metas específicas se concentran en la educación y plantea un solo indicador de participación política femenina, reducido a la representación en los parlamentos nacionales.
- **Declaración de la Cumbre de las Américas** (Québec, Canadá 2001). Los Jefes de Estado y de Gobierno de América reafirmaron en esta Cumbre su compromiso con la protección de los derechos humanos, y señalan: *“Nos comprometemos a erradicar todas las formas de discriminación (..), así como a promover la equidad de género y a lograr la plena participación de todos los individuos en la vida política, económica, social y cultural de nuestros países”*.
- **Consenso de Quito** (Ecuador, 2007). Emanado de la X Conferencia Regional de la Mujer de América Latina y el Caribe, los países participantes acordaron, entre otras cosas:
 - *“Adoptar todas las medidas de acción positiva y todos los mecanismos necesarios, incluidas las reformas legislativas necesarias y las asignaciones presupuestarias, para garantizar la plena participación de las mujeres en cargos públicos y de representación política con el fin de alcanzar la*

paridad en la institucionalidad estatal (poderes ejecutivo, legislativo, judicial y regímenes especiales y autónomos) y en los ámbitos nacional y local como objetivo de las democracias latinoamericanas y caribeñas ;

- Ampliar y fortalecer la democracia participativa y la inclusión igualitaria, plural y multicultural de las mujeres en la región garantizando y estimulando su participación y valorando su función en el ámbito social y económico y en la definición de las políticas públicas, adoptando medidas y estrategias para su inserción en los espacios de decisión, opinión, información y comunicación”.

CAPÍTULO III.MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico según (Balestrini, 2002) es todo lo que tiene que ver con los métodos, reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. En este sentido, se deben plantear el conjunto de operaciones técnicas que se deben incorporar a la investigación para la obtención de los datos.

En este sentido, el marco metodológico permitirá establecer las técnicas y métodos usados para esta investigación y que servirán de sustento al análisis de resultados.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) más que hablar de tipos de investigación, se habla de alcances, ya que, más que ser una clasificación, constituyen un continuo de “causalidad” que puede tener un estudio.

Para ellos, existen investigaciones exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. En primer lugar, los estudios exploratorios se realizan cuando se quiere estudiar un tema poco desarrollado, con poca literatura o no abordado antes.

En segundo lugar, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) refieren el alcance descriptivo como una investigación donde se pretende especificar las propiedades, características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En este mismo orden de ideas, los estudios de alcance correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Pretende conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.

Finalmente los autores hacen mención a los estudios de alcance explicativo, la cual pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), una investigación que inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional y terminar como explicativa. Es decir, no necesariamente una investigación, posee un solo alcance.

Para el caso de este estudio sobre mujer en posiciones gerenciales asociadas a perfiles masculinos y su influencia en el factor humano trata de un análisis comparativo que estudia el comportamiento y las distintas características que distinguen al liderazgo por género.

En este sentido, la investigación posee un carácter descriptivo en cuanto al establecimiento de diferencias entre el liderazgo femenino y masculino, y a la vez posee carácter correlacional en cuanto intenta medir varias variables como liderazgo y género y relacionarlas en función de su influencia en el factor humano.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este particular (Balestrini, 2002) menciona que, el diseño de la investigación se define en función de los objetivos establecidos en el estudio. Para la autora existen fuentes primarias que permiten clasificar al diseño de investigación en diseños de campo y diseños bibliográficos.

Dentro del primer diseño pueden encontrarse los no experimentales en el cual se ubican los estudios exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos. Los diseños experimentales por su parte se pueden dividir en:

- Auténticamente puros
- Diseños preexperimentales
- Diseños cuasiexperimentales

- Diseños correlacionales
- Diseños ex post facto

Para (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. Los autores indican que los diseños no experimentales se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Los diseños no experimentales se pueden clasificar según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) en transeccionales cuyo objetivo es recolectar datos en un momento único, y longitudinales que por el contrario, recaban información en diferentes espacios temporales para realizar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos.

Los mismos autores indican que los diseños transeccionales pueden ser exploratorios, descriptivos y correlacionales –causales. El diseño exploratorio busca conocer variables; una exploración inicial en un momento específico. Los diseños transeccionales descriptivos indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos.

Finalmente y en palabras de los mismos autores, los diseños transeccionales correlacionales-causales describen las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

Para efectos de la presente investigación, el diseño es no experimental, de carácter transeccional descriptivo en su inicio para establecer las diferencias en liderazgo por género; luego transeccionales correlacionales-causales para establecer las posibles incidencias de cada liderazgo en el factor humano.

UNIDAD DE ANALISIS

Las unidades de análisis son descritas por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) como casos o elementos, y dependen del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio.

Según los autores, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc). Posteriormente se delimita la población.

La muestra es según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta. Por otro lado, la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Por su parte, (Balestrini, 2002) define las unidades de análisis como sujetos u objetos a ser estudiados y medidos. Estas unidades de análisis son la parte constitutiva de la población a delimitar y sobre la cual se generalizarán los resultados.

En esta investigación las unidades de análisis son personas, mujeres y hombres considerados para los efectos como informantes clave y que permitirán establecer las posibles diferencias y coincidencias de liderazgo por género.

Por otro lado, serán objeto de este estudio las personas que laboran en una unidad de negocio en el sector de consumo masivo, dedicada a la comercialización de bebidas refrescantes, y que cuentan con supervisores hombres y mujeres.

FASES DE LA INVESTIGACIÓN

En su libro (Balestrini, 2002) establece las etapas del proceso de investigación. A saber:

- El problema: el mismo incluye la definición del mismo, los objetivos de la investigación, la justificación y la importancia del estudio.
- Marco teórico: se establecen las bases teóricas, los antecedentes del estudio, el sistema hipotético (variables, indicadores), así como definición de conceptos.
- Marco metodológico: es aquí donde se establece el tipo de investigación, diseño, universo de estudio, la muestra, instrumentos de recolección de información, la medición, la prueba piloto; aquí se analizan e interpretan los resultados.

Una vez culminan las tres fases, se procede con las conclusiones y recomendaciones.

Para esta investigación, en una primera fase se presentaron varias propuestas de tema alineadas con el requerimiento para optar al título de Magister en Administración de Empresas. Del mismo modo, se buscó dimensionar el tema para hacerlos más específico y factible en el tiempo estimado para la realización de la investigación.

De esta forma surgieron los objetivos. Los mismos se establecieron de lo general a lo particular, desde el más descriptivo, hasta llegar a las recomendaciones de la investigación.

La justificación fue descrita en función de la pertinencia del tema en términos académicos, sociales y personales del investigador.

Posteriormente, y con el apoyo de Internet, libros y bibliotecas se ubicaron los antecedentes del estudio, trabajos de maestría y doctorado, así como revistas

científicas arbitradas relacionadas con el tema. Estas investigaciones permitieron además construir el basamento teórico.

Finalmente se realiza una aproximación al marco metodológico, estableciendo las premisas para el análisis de caso. Con el apoyo de dos autores que enmarcan el proceso para elaborar proyectos de investigación, se logra definir el tipo y diseño de la misma, la unidad de análisis y técnicas de recolección, quedando pendiente la aprobación del proyecto para continuar con el análisis e interpretación de los resultados y posterior formulación de conclusiones y recomendaciones.

TECNICAS DE RECOLECCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Al respecto, (Balestrini, 2002) indica que estas técnicas son diversas según el objeto al que se apliquen y no se excluyen entre sí. A saber:

- Técnicas documentales: observación documental (lectura general de los textos), presentación resumida (síntesis de las ideas básicas que contienen las obras consultadas), resumen analítico (delimitación y estructuración de la bibliografía consultada en función de los datos que se precisa conocer), y análisis crítico (incluye el análisis anterior más las ideas del propio autor)
- Técnicas de relaciones individuales y grupales: observación directa (observación en tercera persona), no participante y sistemática (se identifican patrones de observación y se registran conductas en cuanto a lo observado), en la realidad objeto de estudio; la entrevista (proceso de comunicación verbal recíproca) y el cuestionario (medio de comunicación escrito)
- Técnicas del área de organización y sistemas que se emplearán en el diagnóstico: flujograma de procesos, reingeniería de procesos, diagrama de análisis y recorrido de formas, organigramas, gráfica de Gantt, entre otros. Todas técnicas muy propias del área de organización y sistemas.

Para efectos de esta investigación se utilizarán la entrevista. La misma es definida por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) como una reunión para conversar e

intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Esta técnica será utilizada con los informantes clave.

Por otro lado, se utilizará el cuestionario, que de acuerdo a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Esta técnica será utilizada con las personas de la unidad de negocio.

Ambas técnicas son referidas por (Balestrini, 2002) como de relaciones individuales y grupales.

También serán utilizadas las teorías de tipología del liderazgo. Para (Lupano & Castro, 2008) el estudio del liderazgo es bastante complejo y son muchos los autores que tratan de explicar dicho fenómeno.

Un primer enfoque que mencionan los autores es el enfoque de rasgos que sugiere que existen características que diferencian a unas personas de otras, por lo que estas pueden marcar las diferencias de los que son líderes y de aquellos que no lo son.

Por otro lado, también citan (Lupano & Castro, 2008) el enfoque conductual. El mismo se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo. En esta teoría se dice que los seguidores del líder distinguen en estas conductas de estructura (conductas orientadas a la tarea y logro de los objetivos) y conductas de consideración (relación con los seguidores, confianza, camaradería, entre otros)

El enfoque situacional expuesto por los autores sugieren que existen diferentes conductas dependiendo de la situación y que por ende no existen conductas únicas en el líder. El enfoque transformacional por su parte, entiende el liderazgo como un proceso de influencia a los seguidores, y que los hace transformar sus

conductas; el líder transformacional premia los buenos resultados, a la vez que llama la atención por aquello que no está alineado con los objetivos. Este liderazgo se compone de carisma, inspiración, estimulación intelectual, consideraciones individuales.

Otra técnica a utilizar en la investigación es la relacionada con análisis de contenido. En este sentido, (López, 2002) refiere que la primera tarea de todo investigador es conocer la documentación sobre el problema que está desarrollando; de aquí se deriva el análisis de todas las fuentes de información.

(López, 2002) refiere a (Pérez Serrano, 1984) quien considera que el análisis de documentos escritos se puede hacer de diversas formas:

- Comparando documentos derivados de una sola fuente
- Comparando mensajes de una sola fuente en situaciones diversas
- Comparando mensajes de dos o más fuentes
- Comparando los mensajes con algún standard de realización

Finalmente se utilizará la técnica de Canvas Open Innovation (www.canvanizer.com)

VARIABLES

Las variables son definidas por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) como una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es medible o es observable. Es un concepto que según los autores, se asocia a seres vivos, objetos, hechos, fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto a la variable referida.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) mantienen que las variables adquieren valor para la investigación científica cuando logran relacionarse con otras variables, formando lo que ellos llaman hipótesis o teoría.

En este sentido, la variable es cualquier elemento susceptible de medición. Por esta razón, los instrumentos de medición según (Balestrini, 2002) deben ser expuestos de manera general y en términos tentativos.

Para esta investigación las variables propuestas son las siguientes:

- Comportamiento
- Liderazgo femenino
- Liderazgo masculino
- Desempeño
- Impacto del liderazgo femenino

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

De acuerdo a (Balestrini, 2002), se pueden diferenciar cuatro escalas o niveles de medición: la escala nominal, la escala ordinal, la escala de intervalos y la escala de razón.

Según el autor, la escala nominal involucra la asignación de nombres o de número a distintas categorías, permitiendo diferenciarlas de manera sencilla. Por ejemplo, si se mide la variable sexo y a cada respuesta se le otorga un número, uno (1) en el caso de ser femenino y dos (2) en el caso de ser masculino.

En cuanto a la escala ordinal, (Balestrini, 2002) sostiene que las cosas u objetos entre sí se pueden diferenciar, y al mismo tiempo se reconoce la relación entre grupos u objetos. Por ejemplo, rango académico de los profesores universitarios en Venezuela: instructor, asistente, agregado, titular.

Para definir la escala de intervalos, el autor explica que esta escala supone la adjudicación de un cero arbitrario y a partir de este se delimita la misma. Por ejemplo, temperatura, test de inteligencia, energía, fechas del calendario, etc.

Finalmente, (Balestrini, 2002) la escala de razón implican un valor cero absoluto, no arbitrario, que carece del atributo. En las ciencias sociales no existen demasiadas variables dentro de esta escala. Ejemplos de la misma son: masa, peso, volumen, tiempo, densidad, etc.

En palabras de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), una definición operacional es el conjunto de procedimientos que describe las actividades que el observador debe realizar para medir una variable.

Los autores afirman que cuando existen varias opciones para definir operacionalmente una variable, se debe elegir la que proporcione mayor información de la misma. Los criterios para definir operacionalmente una variable son: adecuación del contexto, capacidad para captar los componentes de las variables de interés, confiabilidad y validez.

TABLA Nro 4: Operacionalización de las variables

OBJETIVO GENERAL	Analizar el comportamiento de la mujer en posiciones gerenciales ocupadas generalmente por hombres, identificando la relación de su gestión con el desempeño y sostenibilidad de las organizaciones					
OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	DIMENSION	ESCALA	INDICADOR	TECNICA	FUENTE
Determinar los comportamientos esperados del liderazgo en posiciones tradicionalmente masculinas	Liderazgo	Comportamiento esperado del liderazgo femenino	Ordinal	Comportamiento	Entrevista a profundidad	Bases académicas
		Comportamiento esperado del liderazgo masculino			Análisis de Contenido	
Identificar las diferencias entre el liderazgo femenino - masculino y su relación con el desempeño	Liderazgo	liderazgo femenino / liderazgo masculino	Ordinal	Liderazgo	Encuestas	Personal base de la Unidad Operativa
		Relación con RRHH		Técnicas de medición de productividad		
Evaluar el impacto de un caso de liderazgo femenino en una unidad tradicionalmente al mando de una figura masculina	Impacto del liderazgo femenino	La empresa (el negocio)	Ordinal	Liderazgo femenino	Canvas Open Innovation	Bases académicas
		La Unidad Operativa (el personal)			Análisis de información	
Formular recomendaciones para gerentes mujeres en cargos asociados a perfiles masculinos	Recomendaciones	La empresa (el negocio)	Ordinal	Recomendaciones	Juicio de experto	Información resultante de los objetivos anteriores
		La Unidad Operativa (el personal)				
		La mujer (uno mismo)				

CODIGOS DE ETICA

Esta investigación utiliza como soporte el Código de Ética del periodista venezolano (www.cdn1.cnpven.org, 2013) que expone:

La libertad de expresión es un derecho fundamental y piedra angular de todas las libertades consagradas en la carta de las Naciones Unidas, proclamadas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, garantizada en la Constitución Nacional y es factor esencial en el desarrollo, ampliación y profundización de la democracia en nuestro país. El periodista concibe la libertad de expresión como un factor de la elevación espiritual, moral y material del hombre. En consecuencia, debe denunciar como fraudulento invocar este principio para justificar intereses mercantiles, ideológicos o sensacionalistas para convalidar tergiversaciones del

mensaje informativo. Esa libertad estará mejor salvaguardada cuando los periodistas se esfuercen por mantener el sentido más elevado de su responsabilidad profesional, conscientes de su obligación de informar oportuna y verazmente, y de buscar siempre la verdad en las explicaciones e interpretaciones de los hechos.

Con relación a la responsabilidad, honestidad y veracidad de la información:

“...estamos conscientes de que una conducta profesional ajustada a los lineamientos éticos, no es suficiente garantía de una información honesta y veraz. Se hace necesario establecer por esto responsabilidades de los propietarios de los medios de comunicación, así como de los funcionarios públicos responsables de los medios de comunicación del Estado, quienes con frecuencia guían su conducta en busca de objetivos materiales o ideológicos antes que la prestación de un servicio público. En este sentido, las normas que dictamos a continuación deberán igualmente orientar la acción de quienes desde el sector público o del sector privado, controlan medios de comunicación masiva. El periodista se debe al público y por ello su información debe contribuir con su imparcialidad, veracidad, oportunidad y honestidad a que la verdad del suceso difundido sea evidente. Sin embargo, el periodista es un profesional y un ser humano, puede equivocarse y deberá entonces permitir al público interesado, derecho de réplica. Al autor de la noticia que considere que el planteamiento realizado por el periodista no se ajusta a lo que él expresó o declaró, derecho de respuesta, lo que significa aclarar. La aclaratoria es un derecho importante e irrenunciable, pero se trata de establecer, nuevamente, la posibilidad de garantizar al público que un periodista, es capaz de admitirlo y reconocerlo...”

Con respeto a la aplicabilidad del Código de Ética del Periodista:

El Colegio Nacional de Periodistas dicta el Código de Ética como norma de conducta de los profesionales del periodismo y la comunicación social que se desempeñan en los medios impresos, audiovisuales y digitales y que en general procesan la información en cualquier otra actividad, llama a todos sus miembros a cumplirlo y a vigilar a su cumplimiento y a los tribunales disciplinarios del CNP a convertirse en instrumentos activos que garanticen su plena vigencia y respeto. El acatamiento a lo establecido en el Código de Ética del Periodista Venezolano tiene, además, carácter legal, pues así lo ordena la Ley de Ejercicio del Periodismo en su primer artículo, cuando señala expresamente que los miembros del Colegio Nacional de Periodistas estarán sometidos a él, a los Reglamentos Internos del Colegio y a las Resoluciones que dicten los órganos competentes del gremio.

CAPÍTULO IV.MARCO ORGANIZACIONAL O VENTANA DE MERCADO

Razón Social

COCA COLA FEMSA DE VENEZUELA, S.A

Inicio

FEMSA cuyas siglas significan Fondo Económico Mexicano Sociedad Anónima es una empresa de origen mexicano que se funda en 1890 y cuya historia abarca la participación en varios ámbitos de negocios, tiendas de conveniencia, farmacias, cervecería y refrescos.

En 1979, una subsidiaria de FEMSA (www.femsa.com) adquirió algunas embotelladoras de refrescos. En aquel momento se trataba de 13 centros de distribución y tenían una capacidad de producción de 83 millones de cajas unidad por año. De esa operación inicial, 35 años después, FEMSA se convierte en la franquicia embotelladora de productos Coca-Cola más grande del mundo, mediante la cual se atiende a 346 millones de consumidores, comercializando 3.2 billones de cajas unidad por año a través de los 2.9 millones de puntos de venta. Todo esto gracias al trabajo diario de más de 84,000 hombres y mujeres, tanto en América Latina como en Filipinas.

Coca-Cola FEMSA opera en:

- México - una parte importante del centro de México (incluyendo la Ciudad de México y los estados de Michoacán, Guanajuato y Querétaro) y el noreste y sureste de México (incluyendo la región del Golfo).
- Centroamérica:
 - Guatemala (la Ciudad de Guatemala y sus alrededores)

- Nicaragua
- Costa Rica
- Panamá.
- Colombia - la mayor parte del país.
- Argentina - Buenos Aires y sus alrededores.
- Brasil - la mayoría del estado de São Paulo, el estado de Mato Grosso do Sul, el estado de Parana, parte del estado de Rio de Janeiro, parte del estado de Minas Gerais y parte del estado de Goias.
- Venezuela - todo el país.
- Filipinas – todo el país.

Breve reseña histórica

FEMSA es una empresa líder en América Latina, integrada por: el embotellador de Coca-Cola más grande del mundo, la cadena de tiendas de formato pequeño OXXO y una importante inversión en Heineken.

Coca Cola FEMSA de Venezuela es una subsidiaria de FEMSA, quien también es dueña de Oxxo, la cadena de conveniencia mexicana más grande, y previamente fue propietaria de FEMSA Cerveza, ahora Cuauhtémoc Moctezuma Holding, S.A. de C.V., una cervecera con operaciones en México y Brasil, actualmente una subsidiaria controlada por el Grupo Heineken.

El 30 de abril de 2010, cerró la operación mediante la cual FEMSA acordó intercambiar el 100% de su división cervecera por una participación del 20% en Grupo Heineken.

En 1979, una subsidiaria de FEMSA adquirió algunas embotelladoras de refrescos que actualmente forman parte de la compañía. En aquel momento, las embotelladoras adquiridas tenían 13 centros de distribución que operaban 701 rutas de distribución y su capacidad de producción era de 83 millones de cajas.

En 1991, FEMSA transfiere la propiedad de dichas embotelladoras a FEMSA Refrescos, S.A. de C.V., la compañía predecesora de Coca-Cola FEMSA S.A.B. de C.V.

En mayo de 2003, adquirieron Panamerican Beverages, o Panamco, empieza la producción y distribución de productos de la marca Coca-Cola en otros territorios de las zonas Centro y del Golfo de México y en Centroamérica (Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y Panamá), Colombia, Venezuela y Brasil, además de agua embotellada, cerveza y otras bebidas en algunos de estos territorios. Como resultado de esta adquisición, The Coca Cola Company incrementó su participación accionaria en nuestra compañía del 30.0% al 39.6%.

Coca-Cola FEMSA Venezuela se constituyó en mayo de 2003, cuando FEMSA adquiere el 100% de la mayor franquicia del sistema Coca-Cola en América Latina (PANAMCO). La adquisición la posiciona como el embotellador de refrescos más grande en términos de ventas en Latinoamérica.

En Venezuela Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. opera con un enfoque de producción a sus presentaciones más importantes, con el fin de reforzar las principales marcas de Coca-Cola que ofrece al consumidor venezolano, entre las que se encuentran: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Vainilla, Chinotto, Chinotto Light, Frescolita, Hit, así como la marca de agua Nevada.

En Venezuela se encuentra distribuidas sus operaciones en un Corporativo Central ubicado en Caracas, el cual realiza sus reportes directamente a la casa matriz en México y baja las directrices a los 3 Staff divididos en Staff Zona Oriente (región oriental), Staff Zona Occidente (región occidental) y Staff Zona Centro (región central).

En agosto de 2004, FEMSA llevó a cabo una oferta de suscripción de acciones para permitir a nuestros tenedores de la Serie L y ADSs adquirir nuevas acciones

emitidas Serie L y ADSs, respectivamente, al mismo precio por acción al que FEMSA y The Coca-Cola Company suscribieron al momento de la adquisición de Panamco.

La empresa COCA COLA FEMSA DE VENEZUELA, S.A. (Distribuidora Antímamo), compañía anónima domiciliada en la ciudad de Caracas, constituida inicialmente bajo la denominación Embotelladora Coca Cola y Hit de Venezuela S.A., inscrita su acta constitutiva en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Distrito Capital y Estado Miranda, en fecha 2 de septiembre de 1996, posteriormente modificada su denominación social en varias oportunidades, adoptando la denominación actual en Asamblea Extraordinaria de Accionistas cuyas resoluciones fueron inscritas en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Distrito Capital y Estado Miranda, el 12 de noviembre de 2003.

Nuestra Cultura

Nuestra cultura es uno de los recursos más poderoso con que contamos para asegurar la competitividad de la organización y, por consiguiente, mantener el liderazgo del mercado.

Misión de Coca-Cola FEMSA

Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas

Visión de Coca-Cola FEMSA

Ser la mejor empresa global en comercializar marcas líderes de bebidas. Generar valor económico y social de manera sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores con los mejores colaboradores del mundo.

Valores

Los valores son ideales que comparten los integrantes de la empresa y que, por tanto, influyen en su comportamiento cotidiano. Definen lo es aceptable y lo que

no, y por ello proporcionan parámetros para la toma de decisiones y para la actuación en la empresa, así como criterios de evaluación, que al paso del tiempo van moldeando las actitudes y conductas deseables entre los miembros de la organización. Son el elemento fundamental de la cultura organizacional.

Pasión por el cliente: Estamos enfocados en identificar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, buscando siempre su preferencia a través de soluciones innovadoras.

Respeto y desarrollo integral de los colaboradores: Impulsamos el respeto y desarrollo integral del colaborador y su familia, a fin de que tengan acceso a mejores oportunidades de crecimiento económico, profesional y social.

Integridad y austeridad: Actuamos de manera honesta, responsable y con apego a los principios éticos, siendo conscientes del impacto de nuestras acciones y decisiones. Somos prudentes en nuestro comportamiento y en el uso de los recursos de la empresa.

Creación de valor social: Contribuimos en transformar positivamente nuestras comunidades, a través de la creación simultánea de valor económico, social y ambiental.

Confianza: Entre nosotros la lealtad y la confianza son necesarias para fortalecer los lazos que nos unen. Así como la cadena de una bicicleta permite el movimiento y da estabilidad, la confianza nos da seguridad entre nosotros y certeza para avanzar con paso firme.

Naturaleza de la Organización: Producto y/o Servicio.

En Venezuela Coca-Cola FEMSA S.A. de C.V. opera con un enfoque de producción a sus prestaciones más importantes, con el fin de reforzar las principales marcas de Coca-Cola que ofrece al consumidor venezolano entre las que se encuentran: Coca-Cola light, Coca-Cola vainilla, chinotto, frescolita, hit, grapette, etc.

Localización geográfica Gerencia de Región Antímano (Oeste de Caracas y Estado Vargas)

Ubicación: Parroquia Antimano (Av. Principal de Antimano, Sector Párate Bueno, Edificio Coca Cola FEMSA.) Norte: Parroquias El Junquito; Sur: Caricuao; Este: Parroquia El Paraíso; Oeste: Edo. Vargas; Punto de Referencia: IVSS Antimano y Estación del Metro Antimano.

Data de mujeres en Región Antímano

Cuántas mujeres trabajan en la operación vs la cantidad de hombres (en todos los niveles)

TABLA Nro 5: Mujeres en cargos dentro de las operaciones comerciales

Sexo	Cant.
F	24
M	336
Total general	360

Cuántas mujeres trabajan en la operación vs la cantidad de hombres (en niveles de jefatura y gerencia)

TABLA Nro 6: Mujeres en cargos de jefaturas y gerencias

Sexo	Cant.
F	5
M	20
Total general	25

En qué áreas trabajan esas mujeres de la operación

TABLA Nro 7: Áreas donde laboran las mujeres de la operación comercial

Sexo	Cuenta de Número de personal
Femenino	5
Administración	2
Mercado	1
RRHH	2

CAPÍTULO V. ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los principales hallazgos producto de la validación de las variables expuestas en el marco metodológico y que permiten contrastar con los objetivos de la investigación. Se trata de los comportamientos esperados del liderazgo en posiciones tradicionalmente masculinas, así como diferencias del liderazgo por género y su relación con el desempeño. Un caso de liderazgo femenino y recomendaciones generales para quienes ocupan este tipo de cargos.

COMPORTAMIENTOS ESPERADOS DE LIDERAZGO EN POSICIONES TRADICIONALMENTE MASCULINAS

Con el objetivo de determinar los comportamientos esperados de liderazgo se realizó una entrevista a profundidad a cuatro mujeres que han ocupado cargos donde predominan los hombres y donde el haber sido ocupados por ellas representó una novedad, siendo un paso hacia la inclusión femenina en sus entornos de trabajo.

Se realizó una serie de planteamientos de libre respuesta relacionados con la forma en que han llevado su liderazgo, cómo perciben el entorno, diferencias que observan en el liderazgo según el género, así como factores que las han beneficiado o limitado su desempeño en el ascenso a posiciones más importantes. Los planteamientos a dichas mujeres fueron establecidos sobre la base de los enfoques: social, laboral y personal. Finalmente, se hace un apartado sobre lo que ellas consideran su mayor contribución a la investigación.

Enfoque social

Este primer enfoque utiliza dos interrogantes para indagar sobre cómo las entrevistadas evalúan su entorno, independientemente de la posición que ocupan

y en función de lo que cada una de ellas evidencia de la sociedad en que hacen vida.

En principio se le pregunta cómo perciben la participación femenina en la sociedad actual; coinciden en que la misma ha sido una variable en constante evolución, que ha ido en aumento con el paso de los años, y conforme las mujeres han ido incursionando en espacios nuevos para ellas. Dos de ellas refieren que la participación es mayor en países desarrollados, no siendo así en Latinoamérica.

Del mismo modo, dos coinciden en que “la mujer ha dejado de subestimarse a sí misma” y han dejado de pensar que no serán tomadas en cuenta. Alguna mencionó que si bien hay apertura, existen puestos de trabajo donde ser mujer significa menor remuneración, e incluso puestos a los cuales no puede optar.

Al respecto de la pregunta anterior se consultó sobre las ventajas y las principales barreras para el crecimiento laboral y profesional. Sobre las ventajas, una de ellas resalta la intención de las organizaciones de lograr equidad entre la participación del hombre y la mujer. En este sentido, otra entrevistada opina que la mujer ha empezado a participar en áreas donde pocas veces resultaron protagonistas: esto les ha permitido potenciar sus habilidades y diversificarse en más posiciones.

Otra comenta que logró ser la primera mujer en gerenciar una distribuidora (sede comercial) en Caracas. Como punto destacable, afirma que lograron construir un modelo de gestión humano y cercano en áreas de la empresa que por tradición fueron masculinos: “De alguna manera afeminamos estos cargos, o nos masculinizamos quienes lograron ejercerlos”.

Cuando se habla de un modelo de gestión humano, pudiese entenderse quizá como una característica femenina, producto de su misma condición de mujer, de proteger a los suyos, un carácter algo maternalista que se traduce en empatía con los colaboradores.

Al hablar de barreras todas coinciden en que los prejuicios siempre están presentes; el creer que las mujeres obtienen mayores oportunidades en cargos de apoyo y gestión humana (recursos humanos, administración, compras, mercadeo), mientras que es sólo una minoría la mujer que llega a cargos operativos, de logística, transporte y manufactura. Incluso, una de ellas opina que la posibilidad de un embarazo frena en que sea tomada en cuenta.

El “machismo” también es una coincidencia entre las consideraciones que todas exponen como barreras: “suele haber dudas en la posibilidad de que una mujer pueda ser jefe y líder de equipos masculinos de alto desempeño en tareas duras y condiciones adversas”. Una de las entrevistadas asevera que en muchas sociedades existe miedo de que se pierda el rol de la mujer en el hogar; entonces, la carga de la responsabilidad dentro de la institución familiar con las responsabilidades laborales se convierte en una fuerte barrera para el crecimiento profesional, cuando la mujer considera que no es capaz de ejercer ambos roles.

Enfoque laboral

Para abordar este enfoque, se pregunta específicamente sobre su círculo laboral, las diferencias que han podido evidenciar entre su liderazgo y el de sus pares masculinos. Del mismo modo, se pide que respondan, cómo se han sentido frente a hombres, así como su línea de liderazgo e influencia con subordinados.

Como diferencias entre liderazgo femenino y masculino, dos coinciden en que la mujer “es más pragmática que el hombre, demuestra más confianza, puede crear más sensibilidad con sus palabras,... puede llegar a persuadir más fácilmente.

También mencionan que promueven la negociación y valoran que las personas puedan mejorar y superarse. Una de ellas menciona que las mujeres son más reconocedoras. Indica que la mujer se convierte en madre, amiga y aliada de los hombres, una actitud “casi maternalista”.

Así mismo, alguna sostiene que las mujeres son más estrictas debido a la necesidad de imponerse, especialmente frente al personal subalterno femenino. En cuanto a los hombres, son percibidos como menos sensibles, resisten más presión y pueden tener mayor capacidad de respuesta inmediata, pese a no ser tan efectivos, “aunque es más calculador, falla más que las mujeres”

Finalmente, una de las informantes afirma que no percibe diferencias de liderazgo por género; indica que todo es cuestión de estilos.

Ahora bien, a preguntarles sobre igualdad de género en sus lugares de trabajo todas ellas muestran opiniones similares sobre el hecho de que sigue existiendo desigualdad, pero se está trabajando desde el “corazón” de las organizaciones para mitigar la misma.

Como reflexión importante, una de ellas explica que existe desproporción en la ocupación de cargos directivos, situación que se contrapone con el hecho de evidenciar que los cargos de responsabilidades demandantes y de más esfuerzo están a cargo de mujeres.

Independientemente de su condición de género, se les consultó sobre la forma en que influyen en sus subordinados, así como las barreras particulares que han debido afrontar para seguir adelante con sus carreras.

Coinciden en su capacidad para persuadir, convencer, “siendo muy cercanas, casi cómplices”. En general, sostienen que la empatía con los colaboradores ha sido la clave de su éxito. Vender el resultado como producto del esfuerzo del equipo les ha ayudado a que sus subordinados den mucho más que los resultados convencionales.

En efecto siempre han encontrado barreras. Una de las informantes comentó que trabajando desde la inteligencia emocional, es posible derribarlas. Otra mantuvo que al principio la falta de experiencia y formación académica en ciertas áreas también se convierten en una barrera.

Una entrevistada refiere que la comunicación permanente también es un aspecto considerado como pilar del éxito, pues al empoderar a los subordinados sobre el contexto que les pertenece y hacer que lo reconozcan, les permite sentirse parte del resultado. Al respecto, otra de ellas comentó que la principal característica que la ha distinguido es la eficiencia; utilizando el ejemplo como herramienta para demostrar que todos pueden obtener la misma calidad en los resultados.

Una de las entrevistadas mencionó que su entorno laboral ha sido imprevisible, de alta competencia y exigencia; pero ha podido sortear las barreras con persuasión, negociación y retroalimentación de manera efectiva.

Finalmente, una más afirma que la característica que la distingue es saber combinar su orientación a resultados con su parte humana: “Tengo siempre en

cuenta y le doy un lugar súper importante a mis colaboradores, pero también les exijo para tener un resultado exitoso”.

Con relación a la participación de la mujer en entornos laborales con poco protagonismo femenino, se les consultó sobre la incursión en la política y en el espacio militar.

Dos consideraron que la participación de la mujer es libre, dependiendo de la vocación y compromiso de quienes desean ser parte de estas esferas. Una de las entrevistadas presenta dudas sobre la participación de la mujer en los cargos militares que requieren fuerza. Manifiesta que no sabe hasta qué punto es adecuada para dicho trabajo.

Una última indica que “es más fácil pensar que no nos ven o nos clasifican para actividades específicas que asumir que está en el pensamiento de nosotros esta limitación”. En este sentido refiere que estamos muy lejos de tener igualdad de género en estos espacios, “donde nosotras mismas nos sorprendemos cuando vemos que han logrado un posicionamiento o participación en lo político o militar”

Enfoque personal

En este espacio se busca indagar sobre las actividades en la vida de estas mujeres, sus roles fuera del espacio laboral y cómo han logrado llevar adelante todas sus facetas.

Todas sostienen que el apoyo familiar es fundamental para lograr el éxito en ambos ámbitos. También coinciden en que el esfuerzo que se imprime es mayor cuando se debe cuidar lo personal a la par de lo familiar. Una de las informantes

sostiene que todo se trata de tener un balance entre ambos, que el tiempo dedicado a cada faceta sea de calidad para lograr un mejor resultado.

En este mismo orden, otra indica que la clave es la organización del tiempo y el equilibrio. Finalmente, una manifestó que siempre ha tenido que llevar ambas facetas, ha sido la realidad de su vida y “se trata de lograr el éxito en ambas tareas”.

Aporte general a la investigación

Al responder a las distintas interrogantes, se solicitó a las entrevistadas una consideración final y sus comentarios sobre la presente investigación, como parte de las recomendaciones para promover la participación de la mujer en los puestos donde el protagonismo femenino ha sido minoritario.

Es notorio como todas refieren que, el primer paso para lograr la inclusión es permitirles la oportunidad de ocupar cualquier cargo que esta considere siempre y cuando cumpla con las competencias necesarias para ello; lo importante es, que les permitan demostrar sus habilidades.

Concluyen que una vez que han recibido la oportunidad, se han destacado en su gestión. No se trata de género, mujeres y hombres pueden tener resultados excelentes.

Como nota importante, una de las entrevistadas menciona que “existen condiciones del proceso pensante femenino que cuando se complementa con experiencia y capacitación, logran tener una gran potencia innovadora y motivadora”

También reflexiona una de las informantes que si las organizaciones no ofrecen la oportunidad a las mujeres, nunca sabrán hasta qué punto las mismas pueden ser iguales o mejores que los hombres. Una de ellas está convencida de que tienen éxito en posiciones tradicionalmente masculinas precisamente por la necesidad de hacer equipos y trabajar alineados, tarea que a la mujer le resulta más sencilla por su capacidad de actuar con empatía.

Como cierre al proceso de entrevista, se les solicitó responder un cuestionario breve que resume las distintas interrogantes revisadas. Las mismas utilizando la escala de Lickert; fueron vaciados en una tabla de datos donde se otorgó a cada uno de los valores de la escala una puntuación:

- Totalmente de acuerdo con el número 2
- De acuerdo con el número 1
- En desacuerdo con el número -1
- Totalmente en desacuerdo con el número -2

Luego de ello, las respuestas son agrupadas en función de la proximidad de las mismas a cada uno de los valores otorgados, dando así la tendencia a cada una de las afirmaciones.

Tabla Nro 8: Escala de Lickert para evaluar comportamientos esperados del liderazgo en posiciones tradicionalmente masculinas

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Proximidad de las respuestas
La empatía con los colaboradores genera mejores resultados	2	2			1,5
Las mujeres pueden ejercer más influencia que los hombres	1	2	1		0,75
Las organizaciones perciben los resultados en función del género		3	1		0,5
El liderazgo femenino resulta de carácter más maternal y empático	1	2		1	0,5
Ser madre puede resultar una limitante temporal para mantener una posición destacada en una organización	1	1	2		0,25
Existen diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres	1	1	1	1	0
En los últimos años, la mujer ha visto limitada en su crecimiento laboral por su género		2	2		0
En Venezuela, existe la igualdad de género		1	3		-0,5
Las empresas limitan el ascenso a mujeres con hijos		1	3		-0,5
El autoritarismo como forma de liderazgo genera resultados positivos	1			3	-1
La expresión "el sexo débil" aplica para definir a las mujeres			3	1	-1,25
La preparación académica está relacionada con el género			3	1	-1,25
Alguna vez he sentido temor de asumir una oportunidad laboral por considerar que es un trabajo de hombres			2	2	-1,5

En principio, las informantes afirman que la empatía genera mejores resultados; del mismo modo, hay acuerdos en cuanto a una mayor influencia ejercida por las mujeres y el carácter maternalista de ellas.

Es de notar que frente a la conocida expresión "el sexo débil" ninguna está de acuerdo. También se destaca que para la mayoría no existe igualdad de género en Venezuela; del mismo modo, las organizaciones perciben los resultados en función del género. Puede entenderse entonces que en la mayoría de los casos las mujeres se ven envueltas en un entorno donde se favorece al hombre.

Ninguna considera que la preparación académica esté relacionada directamente con el género, pero si hay diferencias en su percepción de la existencia de diferencias entre el liderazgo por género. Pareciera por el contrario, que se trata de ser capaz de adoptar ciertas características que adoptadas por cualquier género, resultan en resultados positivos.

Sin embargo, ninguna de las cuatro entrevistadas ha tenido miedo de enfrentarse a oportunidades por considerarlas trabajo de hombres; por el contrario, consideran que pueden ser más influyentes y que con empatía y carácter maternal logran mejores resultados. Solo una consideró el autoritarismo como forma de liderazgo.

DIFERENCIAS ENTRE EL LIDERAZGO FEMENINO Y MASCULINO

Para explorar en las distinciones de liderazgo entre ambos géneros, se aplicó una encuesta a 40 colaboradores de las Distribuidoras Antímano y 30 colaboradores de La Guaira (Oeste de Caracas y Estado Vargas) utilizando una escala convencional de Lickert.

Luego, los datos fueron vaciados en una tabla de datos donde se otorgó a cada uno de los valores de la escala una puntuación:

- Totalmente de acuerdo con el número 2
- De acuerdo con el número 1
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo el valor 0
- En desacuerdo con el número -1
- Totalmente en desacuerdo con el número -2

Luego de ello, las respuestas son agrupadas en función de la proximidad de las mismas a cada uno de los valores otorgados, dando así la tendencia a cada una de las afirmaciones.

Se obtuvieron los siguientes hallazgos en centro de distribución Antímamo:

Tabla Nro 9: Escala de Lickert con resultados de encuesta para evaluar diferencias de liderazgo en Distribuidora Antímamo

	ANTIMAMO					Proximidad de las respuestas
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
	2	1	0	-1	-2	
Las mujeres pueden ser igual de exitosas que los hombres en cualquier posición donde esté	21	11	5	1	2	1,200
No importa si el jefe es hombre o mujer, lo importante es la buena gerencia	22	7	5	3	3	1,050
Las mujeres son buenas para ocupar cargos administrativos y de Recursos Humanos	10	18	4	9	1	0,643
Las mujeres son más comprensivas que los hombres	2	14	16	6	2	0,200
Las mujeres siempre convencen a todos para hacer las cosas a su manera		18	13	9	1	0,171
Los hombres son más autoritarios que las mujeres	3	12	15	8	3	0,098
Prefiero tener un jefe mujer	1	7	22	7	3	-0,100
Mi mejor jefe ha sido mujer	6	2	14	14	4	-0,200
En el trabajo, los hombres son más respetados que las mujeres	2	7	7	21	6	-0,512
La expresión "el sexo débil" aplica para definir a las mujeres	4	6	6	11	13	-0,575
Los Gerentes de Venta y Gerentes de Distribuidora deben ser hombres	1	2	6	29	10	-0,938

Un buen grupo de personas afirma que no importa el género, lo importante es la buena gerencia. Así mismo, hay un franco acuerdo antes la afirmación que sostiene que las mujeres pueden ser igual de exitosas que los hombres en cualquier posición.

Es cierto que a la afirmación "Las mujeres son buenas para ocupar cargos administrativos y de Recursos Humanos" posee una tendencia al acuerdo, pero de acuerdo a la tendencia de las afirmaciones anteriores, no son percibidas con alguna limitante para ocupar cargos que tradicionalmente han sido de hombres.

Con respecto a las cualidades que distinguen a hombres y mujeres, pareciera que las opiniones están divididas; no se ve a las mujeres como comprensivas en todo los casos, o a los hombres más autoritarios.

Del mismo modo, no pareciera haber preferencia en el género de su jefe. Tampoco hay una marcada tendencia a considerar que alguno de los géneros ha resultado mejor en su calidad de supervisor.

Con base en los resultados expuestos, la expresión “el sexo débil” para definir a las mujeres tiende a generar desacuerdo entre las personas encuestadas. El mismo desacuerdo se muestra como tendencia cuando se les consulta acerca de los hombres como género más respetado en el trabajo y la premisa de que para ser Gerentes de Ventas y Gerentes de Distribuidora hay que ser hombres.

Luego de este resumen, puede apreciarse que en Distribuidora Antímamo existe una propensión a la igualdad de género, considerando que la mujer puede estar en cualquier puesto, incluso en alguna de las Gerencias Comerciales tradicionalmente dirigidas por hombres. Lo fundamental es la gestión: o hay distingo de una cualidad particular de autoritarismo o carácter comprensivo.

Se obtuvieron los siguientes hallazgos en centro de distribución La Guaira:

Tabla Nro 10: Escala de Lickert con resultados de encuesta para evaluar diferencias de liderazgo en Distribuidora La Guaira

	LA GUAIRA					Proximidad de las respuestas
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Las mujeres siempre convencen a todos para hacer las cosas a su manera	2	1	0	-1	-2	0,833
Las mujeres pueden ser igual de exitosas que los hombres en cualquier posición donde esté	15	3	5	6	1	0,833
No importa si el jefe es hombre o mujer, lo importante es la buena gerencia	13	9	1	4	3	0,533
Las mujeres son más comprensivas que los hombres	10	7	4	7	2	0,533
Las mujeres son buenas para ocupar cargos administrativos y de Recursos Humanos	8	11	2	7	2	0,233
Prefiero tener un jefe mujer	6	7	8	6	3	0,200
Los hombres son más autoritarios que las mujeres	7	6	7	6	4	-0,033
Mi mejor jefe ha sido mujer	4	7	6	10	3	-0,067
La expresión “el sexo débil” aplica para definir a las mujeres	8	3	7	3	9	-0,200
En el trabajo, los hombres son más respetados que las mujeres	5	3	8	9	5	-0,267
Los Gerentes de Venta y Gerentes de Distribuidora deben ser hombres	3	2	11	12	2	-0,710
	4	5	2	5	15	

Se evidencia un grupo importante de encuestados que considera que las mujeres siempre logran hacer las cosas a su manera, también que son más comprensivas. No hay un acuerdo o desacuerdo sobre la afirmación que denota que los hombres son más autoritarios que las mujeres.

En cuanto a que las mujeres puedan ser exitosas en cualquier puesto que ocupen, así como destacar la importancia de la buena gerencia la tendencia es a estar de acuerdo con ambas afirmaciones.

No existe preferencia en el género del supervisor, tampoco hay tendencia a afirmar que el mejor jefe haya sido mujer. Pareciera entonces que al igual que los encuestados en Antímano, hay barreras que se están rompiendo de manera consistente, dando cada día más cabida a la participación femenina por su talento y no por su género.

En función del rol, no hay acuerdos que marquen una posición cuando se afirma que las mujeres son buenas para cargos administrativos; por el contrario, hay una tendencia a considerar que no necesariamente los hombres son buenos en cargos gerenciales (gerencia de distribuidora y gerencia de ventas).

En relación a la definición de la mujer como “sexo débil” hay una tendencia a no estar ni en acuerdo, ni en desacuerdo. Del mismo modo, no existe una tendencia marcada cuando se les consulta sobre el respeto que generan los hombres en el trabajo.

Comparativo de resultados Antímano y La Guaira

Si bien ambos centros muestran coincidencias en cuanto a las afirmaciones consultadas, hay ciertas desviaciones en la aproximación a la tendencia. Por ejemplo, el personal de Antímano tiene una marcada tendencia al desacuerdo

frente a considerar a la mujer como el sexo débil. No tanto así, el personal de La Guaira.

Lo mismo sucede cuando se consulta acerca del hecho de que los hombres son más respetados que las mujeres en el trabajo. En Antímáno el desacuerdo es marcado, mientras que en La Guaira hay dudas sobre la respuesta.

También hay diferencias en la aproximación de la afirmación que considera que las mujeres son buenas para cargos administrativos. Existe mayor duda cuando se consulta al personal de La Guaira; mientras en Antímáno están de acuerdo con la afirmación.

Sobre las cualidades para gerenciar de ambos géneros, el personal de Antímáno afirma por mayoría que lo importante es el talento. Hay un poco menos de acuerdo en los encuestados de La Guaira.

Sucede lo mismo cuando se les coloca a evaluar el posible éxito femenino. Para los encuestados en Antímáno, en efecto, se puede tener el mismo éxito que los hombres, pero para el personal de La Guaira hay cierta tendencia a no tomar una posición en acuerdo o desacuerdo.

También se destaca la afirmación que expone que la mujer siempre logra hacer las cosas a su manera. A pesar de que ambos centros están de acuerdo, La Guaira presenta una mayor tendencia a estar totalmente de acuerdo. Lo mismo sucede cuando se afirma que las mujeres son más comprensivas.

En definitiva hay más apertura, pero pudiese sugerirse que Antímáno haya tenido más mujeres líderes que La Guaira y por eso es más marcada la tendencia hacia la igualdad de género, sin querer presumir que en La Guaira no se promueva el mismo.

IMPACTO DE UN CASO DE LIDERAZGO FEMENINO EN UNA UNIDAD TRADICIONALMENTE AL MANDO DE UNA FIGURA MASCULINA

En este apartado se evaluó el caso de liderazgo de una mujer en una operación de Coca-Cola FEMSA de Venezuela, siempre dirigida por hombres, hasta su llegada.

Para establecer las distintas formas en que esta mujer percibe el liderazgo y el impacto del mismo en los colaboradores, se utilizó una herramienta de apoyo conocida como canvas; la misma permite ordenar las ideas en cuanto a la estrategia global, en este caso los escenarios donde es posible entender la posición de ella como líder.

Se obtiene la herramienta a través del sitio web (<https://canvanizer.com>), utilizando como modelo el canvas de la innovación. En el mismo se hace referencia a la estrategia interna del líder, su forma manifiesta de llevar adelante los objetivos, cómo ve sus procesos, la importancia de la cultura, lo fundamental de dirigir subordinados, el papel de las tendencias y las nuevas tecnologías en su labor diaria. A partir de estas premisas, se obtiene:

Estrategia

Empatía

La empatía es fundamental para lograr objetivos: cercanía a los colaboradores, conocer no solo el aspecto laboral sino el personal. Una vez que te conectas con tus emociones, todo lo demás está ganado. Se trata de ponerse en los zapatos del otro, lo cual suena sencillo, pero se convierte en una labor compleja por la diversidad de caracteres

Respeto

Se trata de mantener la camaradería, ser percibida como amiga, "cómplice", pero a la vez mantener la línea de mando. "Somos amigos, pero tenemos que trabajar", separar ambos espacios y dejar entender que hay momentos para reír, para compartir tiempos de ocio, pero cuando hay que trabajar todos deben moverse al mismo ritmo

Reconocimiento

Detrás de un resultado gerencial está el trabajo de muchos que lo hacen posible. Un buen líder, reconoce esto, lo comparte y premia a quienes lo ayudaron. El solo gesto despierta admiración entre los colaboradores

Experiencia

El jefe no siempre tiene la razón, pero debe tener el conocimiento suficiente de sus procesos para generar confianza en sus subordinados. Frente a situaciones de conflicto o de decisiones importantes, siempre se aplaude la opinión y posición de un buen líder

Mercado

Resultados

Cumplir con los objetivos en tiempo y forma y promover entre los colaboradores la participación en los mismos. Cuando te sientes parte, generas compromiso, y este a su vez se traduce en el cumplimiento de metas.

Experto "ajedrecista"

Un líder lleva al equipo al cumplimiento de las metas. Por ello, sabe cuáles son las cualidades y áreas sólidas de sus colaboradores, comprende cómo moverlos, en qué momento, con cuál mensaje y bajo qué escenarios. Un líder sabe cuándo

retirarse de la batalla, para prepararse mejor y garantizar el resultado esperado. Conoce tan perfectamente sus recursos que sabe cuándo es momento de jaque

Visión

Un líder no considera un logro como el fin de su labor. Por el contrario, cada logro es el principio de algo mayor. Cree que siempre se puede ser mejor, que siempre hay algo que resolver. Busca entonces trascender su área de confort, arriesgándose a conocer más, involucrándose en áreas ajenas a su área de experiencia

Procesos

Eficiencia y efectividad

Se trata de hacerlo bien "desde la primera vez". Calidad más que cantidad o rapidez. Un líder busca que su equipo siempre muestre resultados excelentes, pensados profundamente, estudiados y comparados con experiencias pasadas. Sabe que los resultados hablan de la gestión; por ello se esmera en la forma y fondo de sus acciones.

Clientes

El líder sabe atender a sus involucrados internos y externos. Del mismo modo, indaga en el conocimiento profundo de sus competidores, conocerlos, entender cómo piensas, ver sus movimientos, entender sus estrategias es fundamental para accionar y reaccionar en cualquier momento. El viejo refrán de "los amigos cerca y los enemigos aún más". Estar atento te mantiene prevenido y facilita la forma de respuesta

Cultura

Valores

El líder nunca pierde sus valores. Ciertamente trata de adaptarlos a su rol, los promueve y busca que su gestión mantenga la esencia que lo caracteriza. El líder también es visto en función de sus valores, cuando se habla del líder se requiere que se describa en términos de su honestidad, compromiso, respeto, solidaridad.

Retroalimentación

Un líder sabe que como seres humanos contamos con fortalezas, pero también oportunidad. Este siempre fomenta y promueve el mantenimiento de las cualidades positivas, hace énfasis en la manera de convertir las oportunidades en nuevas fortalezas. El verdadero líder es honesto con sus subordinados, les dice cuando algo estuvo bien y cuando se puede mejorar, también le ofrece herramientas para hacerlo mejor, le aconseja en base a su experiencia, y mantiene foco en el proceso de crecimiento pues sabe que la mayor fortaleza es conocer tus oportunidades, trabajarlas y voltearlas a tu favor.

Participación

La opinión no necesariamente es una decisión. El líder tiene la humildad suficiente para saber que puede estar equivocado o que algún colaborador muestra una forma más sencilla de lograr un resultado. Por ello, promueve la participación y la generación de ideas, orienta en primera instancia sobre lo que se busca pero da libertad para que se tome el camino con el cual el colaborador se sienta cómodo, siempre y cuando se cumpla en tiempo y forma. No hay fórmulas para hacerlo bien

Personas

Talento

Lo más importante de liderar es reconocer el esfuerzo del otro, más cuando muestran el interés en su crecimiento personal y profesional. Pero más importante es orientarlos en función de sus fortalezas para que tomen el camino correcto en sus carreras profesionales, evitándoles frustración por sentirse incómodos. El líder impulsa el talento del colaborador, promueve sus habilidades y capacidad para llevarlo adelante en los roles donde con seguridad pueda llevar con excelencia la gestión

Seguimiento

En ocasiones, el talento sin seguimiento puede ser una barrera. Un líder se encarga de la dirección, de dar foco, de dar las pautas, de indicar el camino, aprovechando el ímpetu y compromiso de sus colaboradores. Se trata de dejar hacer, pero orientando en la tarea para en conjunto lograr los resultados.

Oportunidades

El líder es imparcial. Su foco es el talento integral de sus colaboradores. El líder es un maestro, que se siente orgulloso de cada paso de sus colaboradores, de cada nueva tarea lograda y de la habilidad de emprender retos de mayor envergadura. El líder acompaña en el camino, promoviendo la apertura de oportunidades de ascenso en función del desempeño y de la actitud de la persona. Un líder es como un padre o madre, te guía y te lleva hasta donde puedes andar solo y tomar tu propio camino, un líder forma líderes.

Tecnología

Capacitación

La tecnología es el medio pero es la gente quien tiene la clave para su uso. El líder sabe que es fundamental el dominio de las mismas y tiene que ser garante de que sus colaboradores se capaciten en el manejo de las mismas. Quien cuenta con mayor información, posee ventaja

Herramientas

Diplomacia

El buen puede estar "con Dios y con el Diablo". Comprende ambos lados de la situación antes de tomar una decisión, y sea cual sea la directriz frente a un caso, siempre buscará que ambas partes queden conformes, ambas favorecidas de ser posible, o claras del motivo de las acciones. Nuca obvia una opinión aunque no la comparta, siempre busca dar respuesta aunque no comulgue con el estilo o acciones de subordinados, colaboradores o superiores. Es visto como una persona que no distingue por jerarquía, se reúne con todos con el mismo carácter de importancia, pues cada buena relación se convierte en apoyo futuro.

Roles

Un buen líder no comulga con jerarquías, pero está claro en que cada uno de sus colaboradores debe tener foco en su rol, primero lo que debe hacer y luego apoyo en otras gestiones. Sabe que a veces hay que "apagar fuegos", pero luego de la tormenta viene la calma, y no se debe descuidar la tarea foco pese a las emergencias que puedan surgir.

Cadena de favores

Se trata de mantener contactos y alianzas estratégicas en todos los niveles, desde lo formal hasta lo simplemente personal sin subestimar ninguna posible relación. El buen líder sabe que todo suma, ahora o a largo plazo, un favor personal, un

permiso laboral, una correcta retroalimentación, un consejo, una respuesta oportuna, todo deja una semilla. Se trata de hacer una buena acción que más adelante garantice una cosecha.

Tendencias

Mejora Continua

El líder sabe que "no todo lo sabe". Por ello, está en la continua búsqueda de información, de comprender el entorno y sus cambios, busca alianzas con expertos en las áreas donde él sabe de su oportunidad. Esto le ayuda a construir una red de apoyo para situaciones nuevas que requieren de toda su atención.

Productos

Adaptación

Cada minuto es posible que se cree una página Web, un usuario de una red social por mencionar un par de ejemplos. El líder impulsa a su equipo a utilizar nuevas formas de hacer el trabajo. Trabaja para minimizar el temor a lo nuevo, la barrera tan común "así lo he hecho siempre, y me da resultados". Inculca en sus colaboradores el valor de conocimiento, el actualizar las formas para mantenerse competitivo en el mercado. Recuerda a todos que lo que no se adopta en el momento, ya hay alguien que lo está haciendo.

Personalidad

Se trata de utilizar herramientas que faciliten el trabajo, pero conservando el estilo y la manera propia de hacerlo, valiéndose de todos los recursos legítimos posibles para el logro de las metas.

Características propias

Humildad

El líder no olvida de dónde viene y a dónde quiere llegar. Está claro en que para crecer necesita del apoyo de otros, pregunta si desconoce y agradece el apoyo.

Inteligencia Emocional

Un líder piensa y actúa en función de cada colaborador, estudiando inteligentemente sus respuestas, actitudes y reacciones. Se maneja en distintos ámbitos de las emociones, mostrándose siempre con el mejor ánimo para afrontar momentos gratos como de crisis.

Comunicador

Un líder transmite conocimiento, promueve la participación, informa sobre procesos, estrategias y resultados, comparte lo suficiente para poner en contexto y escuchar a cualquiera de sus colaboradores. No solo espera, se dirige a ellos y pregunta, aclara dudas, comparte conocimientos, nunca olvida que el que lo sigue espera que este sea su guía. Su oficina siempre está abierta.

Administración del tiempo

Un líder maneja una agenda pues sabe que no debe descuidar ningún aspecto. Cada descuido, le puede costar el respeto de algún colaborador que a su vez comenta con otros. Maneja y respeta los compromisos, reuniones, acuerdos, es una persona de palabra. Su agenda le permite llevar tiempos de respuesta, pendientes, nuevos proyectos.

RECOMENDACIONES PARA GERENTES MUJERES EN CARGOS ASOCIADOS A PERFILES MASCULINOS

En términos de la percepción que se tiene de la mujer en la sociedad actual hay enormes coincidencias en cuanto a que se están rompiendo las barreras que han separado a la mujer de ciertos espacios que históricamente han sido ocupados por hombres.

Ahora, al hacer una comparación entre la información suministrada por las cuatro mujeres informantes y los setentas encuestados de los centros de distribución, si se observó una diferencia entre lo que los encuestados opinan sobre las diferencias de liderazgo y lo que mujeres líderes perciben de ellas mismas, aspectos que las ha impulsado en su crecimiento profesional logrando igualdad o mejor desempeño en sus posiciones.

En general, los encuestados refieren que no necesariamente la mujer es más comprensiva y el hombre más autoritario. Mas las mujeres del estudio si mencionan que la empatía, la cercanía con los colaboradores, en muchos casos el carácter “maternalista” las ha diferenciado y les ha servido de impulso en sus carreras cuando se relacionan con hombres.

Visto de este modo, la percepción es distinta en función del protagonista. En el caso de los encuestados de Antímano y La Guaira al preguntarles sobre la mujer, en general lo importante es el desempeño, pero particularmente las entrevistadas consideran que para igualar o mejorar el desempeño de sus pares hombres se requieren ciertas cualidades esenciales.

Ciertamente el desempeño es importante para los subordinados, quienes pudiesen no darse cuenta que tras el éxito del género están características

vinculadas directamente a estas mujeres, quienes sin ser demasiado evidentes, pudiesen estar logrando justamente hacer que las cosas sucedan como ellas quieren.

Esta última afirmación está alineada con lo que refiere el juicio del experto evidenciado en el caso de liderazgo del capítulo anterior. Se exponen diferentes formas de llevar el liderazgo, desde la estrategia global hasta el liderazgo de procesos, de personas, el establecimiento de alianzas estratégicas, la administración del tiempo y los recursos.

Dichas características son expuestas por el experto como determinantes de su éxito, pero no necesariamente asociadas con el hecho de ser mujer. Es posible que los subordinados, pares, incluso superiores no perciban características como la empatía, humildad o amabilidad como herramientas del liderazgo, pero queda evidenciado en las distintas aproximaciones de este estudio, que dichas características están presentes, y han acompañado el éxito de las informantes de la investigación, del experto y de las mismas personas encuestadas en dos centros diferentes.

Es por ello que se recomienda a las mujeres en cargos donde tradicionalmente ha estado un hombre liderando, que consideren que parte del éxito de sus funciones es debido a su talento, y otra parte es la gestión de un conjunto de características personales que han logrado utilizar de manera eficiente para administrar los recursos con los que cuenta.

Aún existen barreras invisibles para las mujeres, “el creer que no se puede” es la más poderosa de todas. A lo largo de la investigación, se hace referencia a mujeres que han alcanzado posiciones que nunca se pensó pudiesen obtener. Lo mencionó una de las informantes, se trata de prepararse, y de convertirse en ejemplo para muchas más mujeres que toman sus casos como referencia para impulsar sus carreras.

Sigue siendo difícil porque la sociedad aún recuerda el “sexo débil”, pero esto no deja de ser otra barrera imaginaria. La única forma de no hacerlo, es no intentarlo. El “techo de cristal” está roto; la preparación y experiencia son fundamentales, tomar como referencia casos de éxito de hombres y mujeres y qué características han acompañado sus logros.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se busca establecer una posición en cuanto a los objetivos planteados en la investigación, así como sugerir algunas recomendaciones para los líderes actuales, las empresas e interesados en seguir adelante este caso de estudio.

Para llevar adelante la investigación, se plantearon cuatro objetivos específicos que intentan mostrar los comportamientos de la mujer en posiciones gerenciales ocupadas generalmente por hombres, identificando la relación de su gestión con el desempeño y sostenibilidad de las organizaciones.

El primer objetivo de la investigación se orientó en determinar los comportamientos esperados del liderazgo en posiciones tradicionalmente masculinas. Para ello se realizó una entrevista a mujeres clave que han llevado adelante cargos con las características propias de este estudio. Luego de recibir y analizar sus respuestas, se concluye que en efecto les ha resultado un reto llevar adelante sus carreras profesionales, por las barreras del entorno, pero sí hay cualidades propias de las mujeres que son utilizadas como herramientas para facilitar el acercamiento a los subordinados, y manejar las situaciones a su favor: la empatía, el carácter comprensivo y “maternalismo” les ha abierto el camino frente a grandes y demandantes retos.

Ahora, las informantes clave permiten concluir que si bien utilizan sus características propias del género para llevar adelante su rol, los hombres son tan capaces como las mujeres de ejercer un buen liderazgo. Probablemente, un estudio más adelante, pueda evidenciar algunas características coincidentes en los hombres y sus estilos de liderazgo.

Como segundo objetivo se quiso identificar las diferencias entre el liderazgo femenino y masculino y su relación con el desempeño. Se concluye que la “buena

gerencia” va más allá del género de la persona; hombres y mujeres son capaces de ocupar las mismas posiciones siempre y cuando demuestren los resultados que se esperan de ellos.

En el tercer objetivo se planteó evaluar el impacto de un caso de liderazgo femenino en una unidad tradicionalmente al mando de una figura masculina. Se concluye que el juicio de un experto y su experiencia apoya las afirmaciones anteriores que refieren que sí existen características que facilitan la labor de liderar, aunque hombres y mujeres pueden aprender a utilizarlas, las mujeres por el mismo carácter de su género pueden tener ventaja.

Se concluye que el líder debe contar con una estrategia clara para alcanzar sus objetivos, el personal es su principal recurso, debe administrar sus tiempos y los del equipo de forma planificada, el conocimiento del entorno y los clientes es clave en la generación de nuevas ideas. En cuanto al equipo, la participación, el desarrollo y capacitación, así como la retroalimentación se complementan en la gestión del personal.

La comunicación entre el equipo y los procesos de mejora continua son otras de las características evidenciadas por el experto. La suma de todas ellas las han acompañado y se han convertido en motor del resultado.

Finalmente, se estableció un cuarto objetivo para formular las recomendaciones para gerentes mujeres en cargos asociados a perfiles masculinos. A partir del mismo se concluye, como principal recomendación, romper el “techo de cristal”, y utilizar como referencia a otras mujeres en posiciones similares.

Algunas recomendaciones generales de esta investigación:

- A las mujeres gerentes: que el género no represente una limitante; por el contrario, motivo de orgullo por la incursión en espacios de poca participación. Llegar a una posición de tradición masculina, debe ser el motor para explotar el potencial, demostrando que se puede ser igual e incluso mejor en términos de desempeño.
- A los hombres gerentes: que la incorporación de las mujeres en los distintos espacios profesionales se convierta en el primer paso para cambiar el pensamiento “machista” de la sociedad. No debe existir discriminación, mucho menos subestimar el talento; la sana competencia, el trabajo en equipo y los grandes logros, no deben distinguir género.
- A las organizaciones públicas y privadas, olviden las búsquedas de personal distinguiendo género; el talento, la experiencia, la actitud, deben ser las principales características para optar a un puesto. Los grandes talentos se muestran, en la misma medida en que se otorgan las oportunidades.
- A los interesados en seguir esta línea de investigación: es mucho lo que puede evidenciarse al tomar como referencia una empresa; dependiendo de la naturaleza de la misma, las características y percepciones pueden cambiar. El grupo de personas evaluadas también puede concluir de manera distinta. El estudio de mujeres y hombres puede variar según la edad y la experiencia. Lo cierto es que existen aún muchos enfoques a partir de este.
- A la sociedad en general: la barrera más grande para dejar de hacer es creer que no puede hacerse; lo peor, es estar convencido de ello.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altag.net. (11 de marzo de 2015). *Puestos de liderazgo ocupados por mujeres en América Latina*. Recuperado el 9 de enero de 2016, de Altag.net:
<http://www.altag.net/mujeres-lideran-18-de-las-empresas-en-america-latina/>
- Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Mayo de 2015). *Empoderamiento económico de las mujeres*. Recuperado el 7 de enero de 2016, de
<https://publications.iadb.org/handle/11319/7105>
- Bradich, M. F., & Portillo, M. L. (2001). *EL LIDERAZGO FEMENINO (¿jexiste?)*. Buenos Aires: Universidad del Cema.
- Bumeran.com. (23 de noviembre de 2015). *Gerente de Distrito Barquisimeto*. Recuperado el 8 de enero de 2016, de Bumeran.com:
<http://www.bumeran.com.ve/empleos/gerente-de-distrito-de-barquisimeto-1110553897.html>
- Farfán, C. A. (2013). *La inserción femenina en los órganos empresariales de gobierno en la Argentina*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Gaceta Oficial. (25 de Octubre de 1999). *Ley de igualdad de oportunidades para la mujer*. Recuperado el 8 de enero de 2016, de Ley de igualdad de oportunidades para la mujer:
[http://www.hsph.harvard.edu/population/womenrights/venezuela.women.99\(2\).pdf](http://www.hsph.harvard.edu/population/womenrights/venezuela.women.99(2).pdf)
- Gallardo, J. (2013). *Acceso de la mujer a puestos de dirección en organizaciones deportivas*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Gerber, E., & Stiegler, B. (2009). *Género y Poder*. Santiago de Chile: Friedrich Ebert stiftung.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

- Lagos, C. (2014). *Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional*. Buenos Aires: Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales.
- López, F. (2002). *El análisis de contenido como método de investigación*. España: Universidad de Huelva.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Buenos Aires: Secretaria de Ciencia, Tecnología, e Innovación productiva de la Nación.
- Marquez, P., & Lejter, N. (2000). *El nuevo género de la gerencia*. Caracas: Ediciones IESA.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Morales Castro, C. V. (2011). *Perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Osses, C. (2008). *Liderazgo: análisis por género en la relación Jefe-Subordinado*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rachinda, J. (2008). *La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Ruiloba, J. (2013). *Liderazgo Político y Género en el Siglo XXI*. Calí: Unilibre Calí.
- Selva, C., Pallares, S., & Sahagún, M. (2013). *Entre obstáculos anda el camino? Trayectoria y mujer Directiva*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Tello Sánchez, F. (2009). *La participación política de la mujer en los gobiernos locales latinoamericanos: barreras y desafíos para una efectiva democracia de género*. Barcelona: Centro Eurolatinoamericano Mujeres y Ciudad.
- Torrado Carreño, R. B., & Vidal Martínez, M. (2013-2015). *Guía Emprende Igual: asesoramiento al emprendimiento femenino con enfoque de género*. Santiago de Compostela: Programa Woman Emprende Universidad Santiago de Compostela.
- Zubieta, E., Torres, J., Delfino, G., & Sosa, F. (Noviembre de 2010). *Estereotipos de liderazgo y diferencia de género en un instituto universitario de formación militar*. Recuperado el 8 de enero de 2016, de

http://www.prigepp.org/congreso/documentos/ponencias/1_Zubieta_Sosa_Torres_Delfino.pdf

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (20 de diciembre de 1999). *Consejo Nacional Electoral*. Recuperado el 21 de febrero de 2016, de Consejo Nacional Electoral:
http://www.cne.gob.ve/web/normativa_electoral/constitucion/titulo3.php#cap2sec2
- Ley Orgánica sobre el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia*. (23 de abril de 2007). Recuperado el 21 de febrero de 2016, de Ley Orgánica sobre el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia:
<http://www.mp.gob.ve/LEYES/LEY%20ORGANICA%20SOBRE%20EL%20DERECHO%20DE%20LAS%20MUJERES%20A%20UNA%20VIDA%20LIBRE%20DE%20VIOLENCIA/LEY%20ORGANICA%20SOBRE%20EL%20DERECHO%20DE%20LAS%20MUJERES%20A%20UNA%20VIDA%20LIBRE%20DE%20VIOLENCIA.html>
- www.canvanizer.com*. (s.f.). Recuperado el 28 de febrero de 2016, de
<https://canvanizer.com/>
- www.cdn1.cnpven.org*. (2013). Recuperado el 31 de Marzo de 2016, de Código de ética del periodista venezolano:
http://cdn1.cnpven.org/archivos/80/original_codigoeticafinal.pdf
- www.dinero.com*. (8 de noviembre de 2015). *Las mujeres en el poder contribuyen a un mejor desarrollo económico*. Recuperado el 8 de enero de 2016, de
<http://www.dinero.com/economia/articulo/participacion-mujeres-cargos-publicos-america-latina/212123>
- www.femsa.com*. (s.f.). Recuperado el 21 de febrero de 2016, de *www.femsa.com*:
http://www.femsa.com/es/negocios-FEMSA/empresas/coca-cola-FEMSA?field_business_unit_nid=4&country=58
- www.ine.gov.ve*. (2011). *Nivel educativo por sexo*. Recuperado el 8 de enero de 2016, de *www.ine.gov.ve*: <http://www.redatam.ine.gov.ve/Censo2011/index.html>
- www.ine.gov.ve*. (noviembre de 2015). *Situación en la fuerza de trabajo Venezuela*. Recuperado el 9 de enero de 2016, de *www.ine.gov.ve*:

<http://www.ine.gov.ve/documentos/Social/FuerzadeTrabajo/pdf/Mensual201511.pdf>

www.lottt.gob.ve. (30 de abril de 2012). *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras*. Recuperado el 8 de enero de 2016, de www.lottt.gob.ve:
<http://www.lottt.gob.ve/ley-del-trabajo/titulo-i/#capituloiii>

www.uis.unesco.org. (2006). *Compendio Mundial de la Educación 2006*. Recuperado el 8 de enero de 2016, de Comparación de las estadísticas de educación en el mundo:
http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/ged06_es.pdf

www.youtube.com. (26 de octubre de 2015). *Liderazgo femenino en sector dominado por hombres*. Recuperado el 4 de diciembre de 2015, de www.youtube.com:
<https://www.youtube.com/watch?v=L3iQbw0dQY8>