



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **Pronóstico del Liderazgo Empresarial Femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013 - 2018**

**Viviana Yuliet Palacio Londoño**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Minas  
Departamento de Ingeniería de la Organización  
Medellín, Colombia  
2013

# **Pronóstico del Liderazgo Empresarial Femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013 - 2018**

**Viviana Yuliet Palacio Londoño**

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Ingeniería  
Administrativa

Director:  
Miguel David Rojas López  
Ph.D. En Ingeniería.

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Minas  
Departamento de Ingeniería de la Organización  
Medellín, Colombia  
2013

*Dedicatoria*

*A mi familia y Julián por su apoyo y motivación.*

## RESUMEN

El presente trabajo busca evidenciar las tendencias del liderazgo femenino, el cual se enmarca en un sistema de organización menos jerárquico y más horizontal, un estilo moderno, más integrador, cooperador y democrático, un "liderazgo maternal", más ajustado a las exigencias de las organizaciones actuales, presentando rechazo hacia el liderazgo autoritario y subordinado.

Para identificar las tendencias se emplearon bases de datos de organizaciones como CEPAL, OIT, ONU MUJER y SITEAL, con cifras del 2006 al 2012 y a partir de allí se realizaron proyecciones. En conclusión se evidencia que aunque el hombre continúa teniendo mayor participación en puestos gubernamentales y en empresas privadas, la mujer latinoamericana ha tenido un importante crecimiento, generando nuevas directrices de liderazgo y superando los obstáculos tradicionales.

**Palabras clave:** Mujer, liderazgo, empresa, tendencia.

## ABSTRACT

This job search trends show women's leadership, which is part of a system of organization less hierarchical and more horizontal, a modern, more inclusive, cooperative and democratic 'leadership maternal ', better suited to the demands of the existing organizations, presenting rejection authoritarian leadership and subordinate.

To identify trends were used databases of organizations like ECLAC, ILO, UN WOMEN and SITEAL, with figures from 2006 to 2012 and from there projections were made. In conclusion it is evident that if man continues to have greater participation in government positions and private companies, Latin American women have had significant growth, generating new leadership guidelines and overcoming traditional barriers private companies, the woman has had significant growth, generating new leadership guidelines.

**Keywords:** Women, Leadership, enterprise, trend

# Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>17</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>18</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
1.1. TEORÍAS DEL LIDERAZGO.....	23
1.1.1. <i>Liderazgo Transaccional</i> .....	24
<b>1.1.1.1. Teorías Caracteriales y de los Rasgos</b> .....	24
□ Teoría del Gran Hombre.....	25
□ Teorías de Rasgos .....	26
□ Liderazgo carismático.....	28
<b>1.1.1.2. Teorías Conductuales</b> .....	29
□ Estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio .....	30
□ Estudios de la Universidad de Michigan.....	31
□ Estudios de la Universidad de Harvard .....	31
□ La Malla Gerencial de Blake y Mounton .....	32
□ Teoría de Frederick Taylor (1961).....	34
□ Teoría de Henri Fayol (1961) .....	36
□ Teoría de Elton Mayo .....	37
□ Teorías X e Y (1974)- Douglas Mc Gregor .....	38
□ Teoría de Rensis Likert (1968) .....	41
<b>1.1.1.3. Teorías de Contingencia y Situacionales</b> .....	43
□ El continuo autoritario – democrático del líder de Tannenbaum y Schmidt (1973) .....	43
□ El modelo de contingencia de Fiedler.....	45
□ El enfoque de trayectoria meta de Robert J. House .....	46
□ El modelo de líder – participación de Víctor Vroom y Phillip Yetton ..	48
□ El modelo de la 3 <sup>ra</sup> . dimensión de Reddin. ....	50
□ Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.....	52
1.1.2. <i>Liderazgo Transformacional</i> .....	54
□ Liderazgo transformacional de Bass .....	55
□ Teoría del hombre Z de Maslow .....	57
□ Estilos de liderazgo de Nichols.....	58
1.1.3. <i>Teorías implícitas del liderazgo</i> .....	59

---

<input type="checkbox"/> Modelos de teorías implícitas.....	60
1.1.4. <i>Teorías Emergentes</i> .....	61
<input type="checkbox"/> Enfoque personalista.....	61
<input type="checkbox"/> Enfoques prospectivos.....	62
<input type="checkbox"/> Teoría de Peter Senge (1994).....	62
<b>2. CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO.....</b>	<b>63</b>
2.1. ESTILOS DEL LIDERAZGO DE FEMENINO.....	63
2.2. EL PERFIL DE LAS MUJERES EMPRESARIAS Y EJECUTIVAS.....	67
2.3. LAS MUJERES Y SU ROL POLÍTICO Y LABORAL EN LATINOAMÉRICA.....	68
2.3.1. <i>María das Graças Foster</i> .....	71
2.3.2. <i>Carmina Abad Sánchez</i> .....	72
2.3.3. <i>Mariela García</i> .....	73
2.4. LAS MUJERES EN LOS PARLAMENTOS DEL MUNDO.....	74
2.5. LA SITUACIÓN DE LA MUJER LATINOAMERICANA EN LA EMPRESA.....	76
2.5.1. <i>Las mujeres en Antioquia</i> .....	84
<b>3. PROYECCIONES DEL LIDERAZGO FEMENINO.....</b>	<b>87</b>
3.1. CRECIMIENTO DEL LIDERAZGO FEMENINO.....	87
3.2. TENDENCIAS.....	88
3.2.1. <i>Tendencias sobre aspectos sociales</i> .....	89
<input type="checkbox"/> Tendencia mujeres en la política.....	92
<input type="checkbox"/> Tendencia mujeres entre empleados remunerados.....	95
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>97</b>
4.1. CONCLUSIONES.....	97
4.2. RECOMENDACIONES.....	98

## Lista de figuras

### PÁG.

FIGURA 1 Mapa conceptual sobre las perspectivas teóricas del liderazgo .....	24
FIGURA 2 Factores de Liderazgo Universidad de Ohio .....	30
FIGURA 3 Malla Gerencial de Blake y Mounton, 1973 .....	33
FIGURA 4 Administración científica de Taylor .....	34
FIGURA 5 Teorías X e Y - Douglas Mc Gregor .....	39
FIGURA 6 Comparación de los estilos de liderazgo de MC GREGOR y LIKERT .	43
FIGURA 7 Continuo del Comportamiento del Líder .....	44
FIGURA 8 Hallazgos obtenidos con el modelo de Fiedler .....	46
FIGURA 9 Modelo Simplificado de la Teoría del Camino – Meta .....	47
FIGURA 10 Modelo de Trayectoria – Meta .....	48
FIGURA 11 Cuatro Estilos Básicos de Conducta Gerencial .....	51
FIGURA 12 Estilos de liderazgo integrados con la efectividad .....	52
FIGURA 13 Componentes Principales que entran en Juego en el Liderazgo Situacional .....	54
FIGURA 14 Estilos de liderazgo de Bass .....	56
FIGURA 15 Jerarquía de necesidades humanas.....	57
FIGURA 16 Líder Z de Maslow .....	58
FIGURA 17 Tipos de Liderazgo de Nichols .....	59
FIGURA 18 Mujeres en los parlamentos del mundo.....	75
FIGURA 19 Participación femenina en empleos de bajo salario por país.....	78
FIGURA 20 Evolución de la población por sexo .....	84
FIGURA 21 Participación económica de la población por sexo .....	85
FIGURA 22 Nivel de estudios de la población de 15 años y más por sexo .....	85
FIGURA 23 Porcentaje de mujeres en altos cargos gerenciales .....	88
FIGURA 24 Tendencia tasa de alfabetización en Latinoamérica.....	90
FIGURA 25 Porcentaje de empresas de propiedad de mujeres, por tamaño de empresa.....	91
FIGURA 26 Tendencia mujeres alcaldesas en Latinoamérica.....	93



---

FIGURA 27 Tendencia de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos de Latinoamérica .....	94
FIGURA 28 Tendencia mujeres con empleos remunerados.....	96

## Lista de tablas

### PÁG.

Tabla 1 Principales rasgos de los líderes .....	27
Tabla 2 Principios postulados por Fayol .....	36
Tabla 3 Comportamiento autoritario.....	42
Tabla 4 El modelo de contingencia de Fiedler .....	45
Tabla 5 Tipos específicos de conducta del líder .....	47
Tabla 6 Estilos del perfil de liderazgo de Morris.....	49
Tabla 7 Diagnóstico de la situación y del problema utilizando reglas de decisión .	49
Tabla 8 Estilos gerenciales efectivos .....	51
Tabla 9 Enfoque situacional de Hersey y Blanchard.....	52
Tabla 10 Fases de Madurez del seguidor .....	53
Tabla 11 Componentes del liderazgo transformacional .....	55
Tabla 12 Rasgos más comunes asociados tradicionalmente con la naturaleza por género.....	64
Tabla 13 Estilos de liderazgo según género. Morgan y Cortese.....	64
Tabla 14 Las 10 ejecutivas más poderosas de Latinoamérica .....	70
Tabla 15 Compañías de Latinoamérica con mayor presencia de mujeres en sus consejos.....	79
Tabla 16 Asociaciones de mujeres en Latinoamérica y el Caribe.....	82
Tabla 17 Datos de alfabetización en Latinoamérica por género .....	89
Tabla 18 Datos tendencia de mujeres alcaldesas de Latinoamérica .....	92
Tabla 19 Datos de las mujeres en los parlamentos en Latinoamérica.....	93
Tabla 20 Datos mujeres entre empleados remunerados .....	95

## Lista de Símbolos y abreviaturas

### Abreviaturas

Abreviatura	Término
ACT	Affective Communication Test
MQL	Multifactor Leadership Questionnaire
CEPAL	Comisión económica para América Latina y el Caribe
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ONU MUJER	Entidad de las Naciones Unidas para la Equidad de Género
ONU	Organización de Naciones Unidas
PIB	Producto Interno Bruto
IBR	Indicador Bancario de Referencia
SITEAL	Sistema de información de tendencias educativas en América Latina.
CEO	Chief Executive Officer (Director Ejecutivo)
SIME	Seminario Internacional de la Mujer Empresaria
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística

## Introducción

Es claro el papel de la mujer en el desarrollo de la sociedad, su participación en los actuales escenarios mundiales proporciona una información valiosa de cómo maneja su rol de liderazgo, cuáles son sus efectos y sus alcances en lo político, social, educacional, empresarial y en como su gestión de mujer evidencia las características que le permiten desempeñarse a la par con los hombres. Rodríguez y Cooper (2005), Ramos (2005), Puyana y Arango (2007).

Los años noventa fueron testigos del progreso sin precedente logrado por el liderazgo de la mujer en Latinoamérica. Un adelanto general en las capacidades y oportunidades para las mujeres, cambios de actitud acerca de la participación femenina en la política, así como la consolidación de instituciones democráticas en la mayoría de los países, crearon un clima favorable para que las mujeres lleguen a ocupar puestos de poder en números nunca antes vistos. Htun (2000). Basado en lo anterior surge la necesidad de estudiar más a fondo las tendencias sobre el liderazgo de la mujer en Latinoamérica, dado que a pesar de que el progreso es evidente, grandes cambios restan todavía por realizarse.

En esta misma línea, estudios como la teoría de la elección racional se ha centrado en explicar el proceso por el que las mujeres priorizan su vida privada, principalmente el cuidado de los hijos, en detrimentos de su desarrollo profesional. Según Hakim (1996), citado por Ramos (2005), las mujeres hacen elecciones conscientes entre seguir su desarrollo de carrera o asumir las responsabilidades familiares perjudicando así su promoción laboral. Este tipo de decisiones responde a la categoría denominada racionalidad femenina frente al concepto clásico de racionalidad masculina.

Los logros recientes de la mujer en cuestiones de liderazgo dentro de la política están distribuidos en forma muy dispareja entre los países latinoamericanos: en Argentina el porcentaje de mujeres en la cámara de representantes llega al 27%, en Paraguay es sólo del 3%, mientras que en Brasil, Uruguay y Venezuela no hay mujeres ocupando puestos ministeriales. Además, la diversidad de las

instituciones electorales propias de cada país, da como resultado una variación enorme en el éxito obtenido por la “ley de cuotas” para que se tenga un mayor número de mujeres electas. Htun (2000).

En general, la profusa literatura existente sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en diferentes ámbitos profesionales y contextos sociales, políticos y culturales, ha permitido identificar dos tipos de barreras con las que se encuentran las mujeres. Sánchez y López (2008):

- Barreras externas o contextuales: Discriminación directa u hostigamiento en razón del sexo; menor salario que los varones, falta de apoyo por parte de otros miembros de la organización y carencia de modelos femeninos de liderazgo.
- Barreras culturales o socializadas: Expectativas sobre diferentes niveles de eficacia y capacidad intelectual, ligadas a estereotipos de género; el supuesto estrés ocasionado a las mujeres por el desempeño de múltiples roles para hacer compatibles el trabajo y la familia.

Partiendo de otro análisis, la toma de decisiones y las responsabilidades familiares por parte de las mujeres, se ha interiorizado como un deber asociado a su género, mientras que en el sector laboral se denota claramente la situación de discriminación que sufren las mujeres en diferentes ámbitos para ejercer el poder. Rodríguez y Cooper (2005), Sevilla. S.F.

Siguiendo en este orden de ideas, cabe señalar que una gran parte de los hogares, son encabezados por mujeres y que muchas veces se depende del ingreso de ésta, aunque exista una figura masculina en el hogar. Las mujeres contribuyen en una muy buena parte al sustento del hogar y de su entorno; sin embargo, a pesar de su invaluable contribución, muchas veces su participación en la economía, acceso a posiciones de poder, a capacitación y educación, está limitada. Moreno y Vielma (2005).

la Teoría de congruencia del rol hacia las mujeres líderes, propuesta por Eagly y Karau (2002), defiende que el prejuicio hacia las mujeres líderes es una de las causas de las dificultades que presentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo; otra de las diferencias entre estilos de liderazgo se identifica a través de la metáfora es el techo de cristal (Federal Glass Ceiling Commission, 1995) que intenta mostrar que existen barreras invisibles, pero efectivas, que permiten a las mujeres avanzar sólo hasta un determinado nivel en la escala jerárquica de las organizaciones. Lupano y Castro (2011).

De estudios como estos se ha derivado que existan diferentes prototipos de líderes en la sociedad; estos prototipos y liderazgos surgen de las normas y prácticas culturales de la sociedad donde está inserto el líder, este es aceptado como tal si los atributos que muestra coinciden con las teorías implícitas de los seguidores. Castro (2006), Peris (1998).

Lo anterior permite identificar las ideas que las personas tienen acerca de cuáles deben ser las características y conductas más habituales de los líderes, es decir, un líder será más valorado en cuanto su conducta se ajuste a las ideas preconcebidas sobre el liderazgo y en el caso de no ser así, sus decisiones pueden ser cuestionadas. Ramos (2005), Puyana y Arango (2007).

Teniendo como base que la existencia del liderazgo femenino depende de las circunstancias sociales y culturales que se dan en cada país, en las sociedades donde las condiciones de discriminación contra la mujer son muy profundas, la mujer sencillamente no ejerce el liderazgo, ni siquiera en el hogar, con este estudio se pretende evidenciar como será el desarrollo del liderazgo en las mujeres latinoamericanas.

Diferentes trabajos definen el liderazgo como el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuya al logro de los objetivos establecidos. (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002: Yukl & Van Fleet, 1992) Citado por Castro (2006). En el mismo tema, algunos estudios han demostrado que la mujer tiende a ser algo más transformacional que su contraparte masculina y, hasta cierto punto, esto se ve acompañado por gran satisfacción y efectividad de acuerdo con los subordinados tanto masculinos como femeninos. Mendoza (2007), Sin embargo, diversas teorías han tratado de encontrar una explicación de la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo, si bien ninguna de ellas lo consigue de modo completamente satisfactorio.

De acuerdo al reporte del año 2006 de las Naciones Unidas sobre paridad de género, "en ese año hubo un aumento en el número de mujeres en los puestos ministeriales, en las candidaturas presidenciales y otras posiciones de liderazgo nacional". Por primera vez, mujeres sostuvieron portafolios en forma simultánea en Argentina, Chile, Colombia y Ecuador, lo cual es un desarrollo notable pues los ministerios han sido ocupados generalmente por hombres. Figuras prominentes en el área hablan, sin embargo, de un proceso lento y volátil que está lejos de consolidarse.

Actualmente, las sociedades han generado importantes cambios respecto a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el campo profesional, esto debido a que la participación de las mujeres en prácticamente todos los campos es una realidad, por ello, es indispensable analizar con detenimiento cómo evoluciona, se consolida y se hace visible cada vez más el poder y el liderazgo femenino, el cual surge del trabajo de mujeres que son catalizadoras, que tienen la habilidad de convertir ideas en acción, de ser protagonistas, de identificar los intereses de las personas a las que representan y de llevar a esos grupos a la acción que genera, cambios positivos. Rodríguez y Cooper (2005), Ramos (2005), Puyana y Arango (2007).

Según la Escuela abierta de formación (1998), hoy en día la mujer, a partir de su influencia ha logrado mejorar sus condiciones laborales, el cual ha sido el ideal de lucha por varias épocas; estos hechos discuten la posición teórica que ha mantenido que la mujer estaba al margen del desarrollo. Al mismo tiempo, las mujeres estaban excluidas como sujetos de derechos políticos y sociales, siendo también pequeños grupos de mujeres de sectores medios, que habían tenido acceso a la educación, las que con su lucha y reivindicación de la ciudadanía pusieron de relieve las contradicciones del liberalismo y su universalidad como doctrina de la libertad y la igualdad. En las luchas sufragistas están los orígenes del feminismo latinoamericano, que entre otras aportaciones, se reconoce por su crítica e influencia en los enfoques sobre la relación de las mujeres y el desarrollo, tanto desde perspectivas políticas como teóricas.

Harding (1996), citado por Puyana y Arango (2007), sostiene que la posición dominante masculina en la vida social desemboca en una comprensión parcial y perversa, mientras que la posición dominada de las mujeres brinda la posibilidad de una comprensión más completa y menos perversa.

Teniendo como base el relevante papel social de la mujer debido a su acceso a la educación y al mercado laboral, al incremento de su independencia económica y al reconocimiento de la igualdad formal entre hombres mujeres, el presente estudio pretende calcular el pronóstico de crecimiento del liderazgo de la mujer en Latinoamérica.

Para lograr lo anterior se realizó un análisis de bibliografía, revisando el estado y los hallazgos más notables en la materia por otros grupos e investigadores hasta la fecha, posteriormente se tuvieron en cuenta los resultados de esta exploración para el desarrollo del trabajo propuesto.

De igual forma, con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos en el área de gestión empresarial para abordar problemas interdisciplinarios en las áreas administrativas; el alcance general del presente trabajo se desarrolló por medio de una investigación cualitativa de tipo descriptiva, con el fin de evidenciar la tendencia y el crecimiento del liderazgo de las mujeres en las empresas de Latinoamérica.

Uno de los objetivos del Perfil de Profundización en la Maestría en Ingeniería Administrativa de la Universidad Nacional plantea, “Formar un magíster con orientación al desarrollo de las capacidades y habilidades empresariales, buscando profundizar en las áreas de la gestión administrativa donde el mundo empresarial requiere de modelos y esquemas de trabajo propios a su quehacer económico” (Página web UNAL 2013), basado en esto, el presente trabajo de grado responde a las exigencias de la Maestría, como apoyo a la orientación de un problema particular de tipo organizacional; su aporte carece en la generación de conocimiento y en su diseño metodológico, del alcance de una investigación científica propiamente dicha.

El presente trabajo está compuesto por cuatro (4) capítulos, organizados así:

- Capítulo 1. Este capítulo presenta el marco contextual del documento, se describen las bases del liderazgo, las teorías más reconocidas del liderazgo tales como las teorías transaccionales, de rasgos, implícitas, transformacionales, las teorías emergentes y finalmente una línea del tiempo que detalla la evolución de estas.
- Capítulo 2. Caracterización de liderazgo femenino, las mujeres en el rol político y laboral y se describe algunas de las mujeres que actualmente se destacan como líderes. Adicionalmente se presentan cifras y datos que evidencian la posición de la mujer en el campo laboral.
- Capítulo 3. Este capítulo presenta los métodos con los que se busca alcanzar los objetivos planteados, para ello se construyen cuadros y gráficas sobre tendencias de las mujeres en educación, salario, política y de crecimiento en las empresas.
- Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar por medio de históricos y con proyecciones estadísticas, el crecimiento que tendrá el liderazgo empresarial femenino en Latinoamérica entre el período 2013- 2018.

### **Objetivos Específicos**

- Construir el estado del arte de las teorías del liderazgo con el fin de generar una base de conocimientos que permitan identificar su evolución, la incursión de la mujer en su desarrollo y sus estilos de liderazgo.
- Describir la posición actual de la mujer latinoamericana en el campo laboral.
- Analizar por medio de datos y cifras el crecimiento que la mujer tendrá en el campo laboral en un periodo comprendido entre 2013 a 2018, evidenciando así la dinámica de los cambios.

## Metodología

A continuación se detalla la metodología implementada y con la que se pretende dar cumplimiento a los objetivos planteados, esta etapa incluye el diseño de la investigación y la descripción de los instrumentos de recolección de la información tanto primaria como secundaria.

Para el interés de la investigación, se tomó en consideración los países de Latinoamérica. En el siguiente cuadro se presenta cuales son:

















 Argentina	 Bolivia	 Brasil	 Chile	 Colombia
 Costa Rica	 Cuba	 Ecuador	 El Salvador	 Guatemala
 Haití	 Honduras	 México	 Nicaragua	 Panamá
 Paraguay	 Perú	 República Dominicana	 Uruguay	 Venezuela

Imagen tomada de Wikipedia y adaptada por el autor

Las etapas que se llevaron a cabo para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

- 1 | Diseño de la Investigación
- 2 | Recolección de información primaria y secundaria
- 3 | Análisis de la información – Cap. 3 (Proyecciones del liderazgo femenino)
- 4 | Conclusiones y Recomendaciones- Cap. 4

### Etapa 1. Diseño de la Investigación

Con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos en el área de gestión empresarial para abordar problemas interdisciplinarios en las áreas administrativas, el alcance general del presente trabajo se desarrolló por medio de una investigación cualitativa de tipo descriptiva, con el fin de evidenciar la tendencia y el crecimiento del liderazgo de las mujeres en las empresas de Latinoamérica.

Adicionalmente, este estudio pretende abordar esta problemática a partir de una revisión documental que dé cuenta de la situación actual de la mujer en el mundo laboral, en esta revisión se identificaron datos respecto a la posición actual de la mujer en altos cargos directivos, sus condiciones a nivel laboral, social y educativo, y se evidenció su inminente, aunque lento, ascenso a la alta dirección. Posteriormente, se discutió en torno a las barreras que sustentan la inequidad para ocupar estos cargos y se resalta la necesidad de superar la búsqueda de la

igualdad, favoreciendo así el desarrollo de las mujeres como líderes empresariales.

## **Etapas 2. Recolección de información primaria y secundaria**

Según Moreno y Gallardo (1999), en todo proceso investigativo o experimental, se requiere acceder a diferentes fuentes de información, las cuales son el principal factor para que el investigador tenga un conocimiento sobre el problema objeto de estudio, para esto existe información primaria e información secundaria, a continuación estos autores las definen como:

1. Información Secundaria: “Es aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes. La información secundaria existe antes de que el investigador plantee su hipótesis, y por lo general, nunca se entra en contacto directo con el objeto de estudio.” Moreno y Gallardo (1999).

Para la recolección de la información secundaria, el diseño metodológico incluyó un componente bibliográfico, por lo que hizo énfasis especial en la exploración de fuentes de información secundaria, dentro de la cual se contempló la búsqueda bibliográfica en bibliotecas e Internet –libros, artículos, boletines, revistas y publicaciones- sobre los temas relacionados con el liderazgo, liderazgo transformacional y liderazgo empresarial femenino. Posteriormente por medio de los temas consultados se comenzó la construcción del estado del arte sobre: el líder, las teorías de liderazgo y las teorías de liderazgo transformacional, que se convirtieron en el marco conceptual del presente trabajo.

Adicionalmente para realizar las proyecciones, se tomó información histórica (2006-2012) de las bases de datos de las diferentes ONG, empresas, departamentos estadísticos y entidades gubernamentales de los diferentes países. Dicha información histórica en Latinoamérica consiste en: Datos de alfabetización en las mujeres, porcentaje de mujeres alcaldesas, porcentaje de mujeres en los parlamentos, porcentaje de mujeres con trabajo remunerados.

Por último, una vez identificada la información útil tanto para la elaboración del marco conceptual como para el marco contextual, se procedió a registrar los conceptos, aportes y citas textuales que se incluyen en el trabajo investigativo.

Basado en las teorías analizadas, se identifica que el liderazgo empresarial femenino, el cual es nuestro objeto de estudio, está enmarcado dentro de las

teorías liderazgo transformacional, dado que son estos quienes influyen, guían y dirigen a los miembros de un grupo u organización, quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos.

2. Información Primaria: “Es aquella que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis.” (Moreno y Gallardo, 1999, 28).

### *2.1 Aplicación de instrumentos:*

Para el cálculo de los datos, se utilizó la función TENDENCIA de Microsoft Excel. Las líneas de tendencia son una herramienta de análisis que permite visualizar puntos en una gráfica que van más allá de los datos reales y que representan los posibles valores futuros de acuerdo a su tendencia, Tiene como fórmula:

TENDENCIA (conocido\_y; [conocido\_x; [nueva\_matriz\_x]; [constante])

La función tendencia (conocido\_y, conocido\_x, nueva\_matriz\_x, constante) se utiliza para realizar la regresión lineal. Se utiliza un criterio de mínimos cuadrados y tendencia intenta encontrar el mejor ajuste bajo ese criterio. Conocido\_y representan datos sobre la variable "dependiente" y conocido\_x representa en una o más "variables independientes".

### *2.2 Validez de la prueba*

Es el grado hasta donde las puntuaciones alcanzadas en la prueba, pueden verificarse a través de ciertos conceptos explicativos de la teoría. En nuestro caso, al analizar los resultados obtenidos con las tendencias, se identifica que son consecuentes con los datos obtenidos en la recolección de la información secundaria, en las cuales se representa el crecimiento del liderazgo femenino en las empresas.

# 1. Marco teórico

## Liderazgo

El liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder según como lo perciben los demás; se desarrolla a partir de experiencias, educación capacitación y condiciones naturales; es un fenómeno que ocurre en los grupos sociales, siendo esencial en la administración de cualquier tipo de organización, pues cumple la función básica de orientación hacia un objetivo común. Pérez (2008).

Horner(1997), afirma que el estudio de liderazgo a lo largo de los años se ha abordado desde diferentes dimensiones, en algunos casos, desde la dimensión de proceso, es decir, una serie de pasos ordenados secuencialmente con un objetivo específico; pero reitera que en la mayoría de las teorías e investigaciones se han dedicado a estudiar primero, al líder desde la dimensión personal, analizando su conducta, sus relaciones o la forma como interactúa con sus subordinados, su origen, su formación, etc.; luego, se han orientado hacia el encuentro de estilos particulares de acción dependiendo de las circunstancias que rodean el liderazgo, y últimamente, han emergido nuevas teorías del liderazgo que buscan minimizar las limitaciones de los anteriores modelos.

Por su parte, Stogdill en su *Handbook of Leadership* (1974), recoge algo más de 60 definiciones agrupadas en distintas categorías para referirse al liderazgo, y continúa sus estudios en Bass y Stogdill (1990), cuando categorizan el liderazgo como: un proceso, un individuo, un arte, un controlador más, un modo específico de persuasión, una expresión de determinadas conductas de los sujetos que dirige, un instrumento para la consecución de metas, un proceso de influencia, una interacción grupal, una diferenciación de rol. A continuación se describen estos enfoques:

- *Como núcleos de procesos grupales.* El líder es la persona que define hasta donde van las fronteras de las creencias, de los cambios y de las actividades de los grupos seguidores.
- *Como un individuo con una personalidad impactante.* El líder es una persona con rasgos superiores a los de sus seguidores.

- *Como arte para inducir a los seguidores.* El liderazgo es un modo de alinear al grupo hacia la dirección que desee el líder.
- *Como una relación de poder.* Existe un diferencial de poder, en el que el seguidor percibe que el líder puede incidir sobre su conducta.
- *Como un modo particular de persuasión.* En esta categoría el líder persuade a sus seguidores utilizando argumentos válidos.
- *Como expresión de determinadas conductas.* En esta categoría el liderazgo es la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales.
- *Como instrumentos para la consecución de metas.* El líder es quien dirige al grupo hacia el cumplimiento de los objetivos.
- *Como un proceso de influencia.* El liderazgo es el resultado de la influencia directa del líder sobre los seguidores que conlleva al logro de los objetivos del grupo.
- *Como efecto en la interacción grupal.* El liderazgo es el resultado de las interacciones entre los miembros del grupo.
- *Como una diferenciación de roles.* Cada miembro de grupo tiene una posición a la que le corresponde el desempeño de un rol determinado

## 1.1. Teorías del Liderazgo

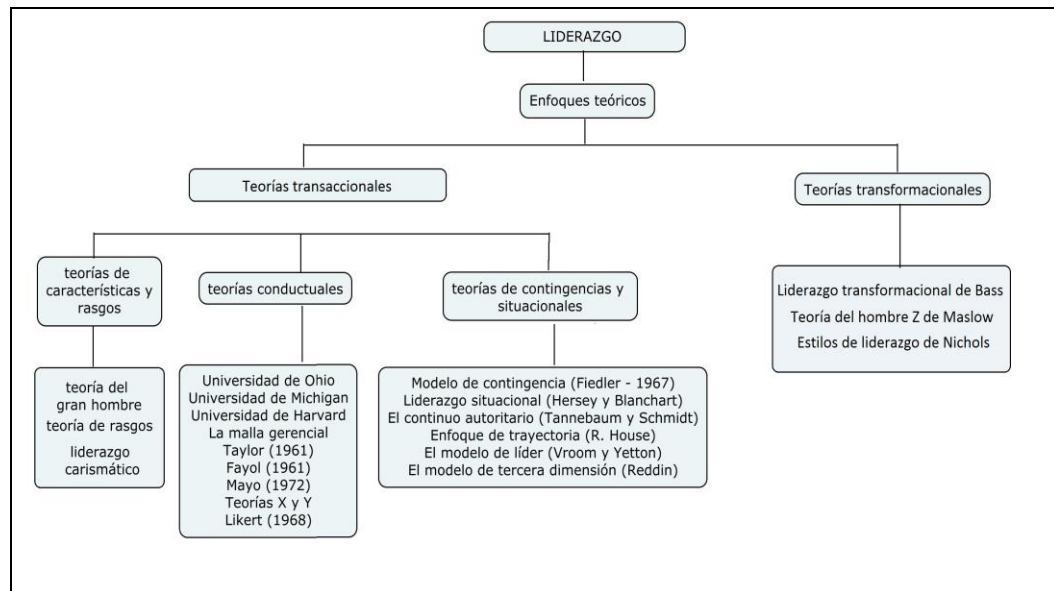
Autores como Horner (1987), Bass (1990), y Katz y Kahn (1985), Pérez (2008), Cardona (2000) afirman que las teorías de liderazgo han sido uno de los temas administrativos más estudiados e investigados en los últimos cincuenta años, y su dimensión es tan amplia como diferentes teorías han aparecido.

De los estudios más reconocidos según Bass (1990), son los que arrojaron como resultado el modelo de conducta del liderazgo, enmarcado dentro del paradigma conductista y la teoría del liderazgo transformacional alimentado de la teoría motivacional.

Mendoza (2005) afirma que existen teorías complejas de carácter científico que explican desde su punto de vista, el fenómeno del liderazgo, de las cuales se pueden destacar cuatro enfoques importantes en el estudio del liderazgo, el primero se centra en describir las características de los líderes más destacados en la historia; el segundo enfoque analiza la conducta del líder y su influencia en los seguidores, mientras que el tercer enfoque, observa los modelos de la contingencia para explicar lo inadecuado de las teorías anteriores del liderazgo y por último, el cuarto enfoque destaca la participación de los líderes como transformadores de la sociedad y de las organizaciones.

En esta misma línea autores como Burns, Bass y Crawford, citados por Peris (1989) clasifican las diferentes investigaciones en dos dimensiones basadas en las interacciones del líder con los demás miembros de las organización: Liderazgo *Transaccional* que define el liderazgo como una transacción entre el líder y los demás miembros del grupo, quienes aceptan su influencia siempre y cuando reciban una compensación y *Liderazgo Transformacional* que como lo expresa Peris (1989), “ trasciende el intercambio invita a los miembros del grupo a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo”

El siguiente gráfico presenta a manera de resumen el numeral de las teorías del liderazgo, identificando también las llamadas teorías gerenciales (Teoría X y Y) y de gestión (Taylor y Fayol).

**FIGURA 1** Mapa conceptual sobre las perspectivas teóricas del liderazgo

Fuente. Construcción del autor a partir de las teorías estudiadas.

Estas dimensiones y sumadas a las teorías implícitas y las teorías de liderazgo emergentes se explicaran a continuación.

### 1.1.1. Liderazgo Transaccional

Los teóricos enmarcados en esta dimensión, tienen como elemento común, definir el liderazgo como un proceso de transacciones en el que la relación del grupo y el líder es un intercambio bien sea económico o psicológico, de tal forma que ambos salgan beneficiados de estas transacciones. Dentro de esta dimensión se encuentran: Teorías del Gran Hombre de la Filosofía y Sociológica del siglo XIX, el modelo de los Rasgos, los modelos de conducta, las teorías Contingentes, Atribuciones y el Liderazgo Carismático, los cuales se explican a continuación:

#### 1.1.1.1. Teorías Caracteriales y de los Rasgos

Estas teorías integran aspectos que abarcan estudios sobre los rasgos y características del líder. De alguna manera engloban aspectos del líder que se



pretenden generalizar y dar sus conclusiones al respecto; es por eso que pueden abarcar un enfoque universalista. Mendoza (2005)

Las teorías caracteriales son aquellas en donde el punto de estudio radica en los rasgos y características del líder. Se distinguen dos modelos específicos que son:

La teoría del Gran – Hombre

La teoría de los Rasgos

Liderazgo Carismático

▪ ***Teoría del Gran Hombre***

Se refiere a la superioridad innata de un individuo, de tal forma que se le permite influir, persuadir y dominar al resto de miembros de grupo.

La característica común a todos estos acercamientos teóricos sería la “superioridad innata” que presenta ciertos individuos y que les permite influir, persuadir y dominar al resto de miembros del grupo. Este modelo de entender el liderazgo tuvo sus albores en la filosofía y psicología del siglo XIX. Por su parte, dentro de la Psicología fue defendido por los teóricos que consideraban que el líder poseía rasgos de personalidad que lo diferenciaban del resto de sujetos. Sin embargo, esta perspectiva fue abandonada ante los resultados contradictorios que reportaron las diversas investigaciones. Peris (1998).

Mendoza (2005) describe que ésta teoría se centró en estudiar las características personales de “Grandes hombres”, haciendo una observación y descripción minuciosa de las características de los hombres con mayor éxito en la historia. El objetivo de ésta teoría es buscar la esencia característica de grandes hombres, la importancia de poder reconocer los atributos que los distinguían de los seguidores, teniendo capacidades que se consideraban innatas para poder dirigir y persuadir a grandes multitudes. De igual forma, Pérez (2006) citado por Sepúlveda (2009) la describe como la superioridad innata de un individuo, de tal forma que le permite influir, persuadir y dominar al resto de miembros de grupo.

Bennis y Nanus (1985) consideran que en alguna época se creía que las condiciones del liderazgo eran innatas; los líderes nacían, no se hacían, y eran llamados a su destino por medio de algún proceso arcano.

Peris (1998) en su tesis doctoral nombra la obra de filósofos como Friedrich Nietzsche y economistas como Stuart Mill donde se encuentran alusiones al concepto de liderazgo. Estos autores se acercaban a su estudio desde la perspectiva denominada “La filosofía del hombre superior”, donde el líder es

contemplado como aquel individuo que posee unos rasgos personales privilegiados que lo diferencian del resto. Estos filósofos dedicaron parte de su obra a ensalzar a aquellas personas “sobrenaturales” que representaban la aspiración del resto de la corriente mortales.

- Stuart Mill: Para Mill, los grandes genios serían seres superiores con las siguientes características: Son más apasionado que el resto de individuos.
- Poseen una poderosa voluntad.
- Son activos, estrictos, enérgicos y apartados.
- Actúan como luchadores abnegados que intentan cambiar el mundo siguiendo un ideal de perfección.
- Son más receptivos a los “placeres superiores”: poéticos, artísticos e inspiradores.

Friedrich Nietzsche: El genio que describe Nietzsche no es el individuo poético de Mill, sino más bien un personaje “guerrero” y describe al superhombre como:

- Rebosa de vitalidad
- Posee “Voluntad de Poder”: siente gran afecto por el mando
- Trasciende los valores de su época
- Domina a los débiles
- Es un guerrero
- Es un héroe que crea sus propias leyes
- Tiene capacidad innata para el mando
- Posee sentimientos más fuertes que el resto de las personas.

#### ▪ ***Teorías de Rasgos***

Tienen como argumento básico, la existencia de unas características de la personalidad específicas asociadas al liderazgo, luego, quienes las posean pueden llegar a ser líderes, de acuerdo con este argumento, sólo existe un reducido número de personas que tienen la capacidad de liderar, y esa capacidad no se desarrolla, sino que se debe a unos atributos permanentes o innatos. Así mismo coincide Suárez-Zuloaga (2000) en que son líderes naturales que manifiestan desde muy temprano una serie de rasgos de personalidad que facilitan el liderazgo y Mendoza (2005) al describir que esta teoría se ocupa de analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas.

Los estudios de Stogdill (1948) y (1974) aseguraban que los rasgos eran universales y que éstos hacían a los líderes, es decir, el perfil ideal del líder habría de ajustarse al cumplimiento de determinados rasgos o características.

Por ejemplo, entre algunos atributos que identifican a los líderes están: alto nivel de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión, etc.

Existen otros investigadores que establecieron sus posiciones respecto a la teoría de los rasgos, entre ellos esta, Mann (1959) que planteaba que dado que el liderazgo era un proceso social, los rasgos podían no ser efectivos para otras situaciones, por lo tanto el proponía otras categorías. Igualmente, Lord, de Vader y Alliger (1986) afirmaban que los rasgos tenían estrecha relación con las percepciones que los seguidores tenían de sus líderes; y Kikpatrick y Locke (1991) centraban su interés por probar que los líderes eran personas muy diferentes de los que no lo eran (Castro, 2007 citado en artículo de la Universidad Veracruzana consulta web 2013)

Lo anterior se aprecia en el siguiente resumen, en donde se perciben los rasgos que diferencian a los líderes:

**Tabla 1 Principales rasgos de los líderes**

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, Vader y Alliger (1946)	Kikpatrick y Locke (1991)
Inteligencia Agudeza Intuición Responsabilidad Iniciativa Persistencia Autoconfianza Sociabilidad	Inteligencia Masculinidad Capacidad de Adaptación Dominancia Extroversión Conservadurismo	Orientación al logro Persistencia Intuición Iniciativa Autoconfianza Responsabilidad Espíritu cooperador Tolerancia Influencia Sociabilidad	Inteligencia Masculinidad Dominancia	Mando Motivación Integridad Confianza Capacidad cognitiva

Fuente. Castro, 2007: 21

Stodgill citado por Mendoza (2005) menciona algunos aspectos que se relacionan con las capacidades del liderazgo siendo:

- Rasgos físicos tales como: la energía, la apariencia, la altura, los rasgos personales y de complejión.

- La inteligencia y la habilidad que corresponden con: la destreza, el poder de captación, el poder de retención e intuición.
- Con respecto a la personalidad reconoció: la adaptabilidad, la agresividad, el entusiasmo, la confianza en sí mismo, la seguridad, el aplomo, la diplomacia, la negligencia, el poder de convencimiento, la dedicación, etc.
- Identificó algunos aspectos relacionados con las tareas tales como: iniciativa, persistencia, impulso de relación, creatividad, dedicación en la ejecución de las tareas y motivación.
- Reconoció algunas características sociales tales como: la cooperación, la habilidad administrativa, habilidad interpersonal, ser sociable, ejercer algún tipo de liderazgo, habilidad en cuanto al manejo del o los grupos, ser imparcial entre los problemas que se presentan, participación activa dentro del grupo y saber escuchar a los demás.

Bass (1990) citado por Peris (1998), propone la posibilidad de reunir diferentes factores asociado con el liderazgo bajo los siguientes epígrafes generales:

- Capacidad: Inteligencia, presteza, facilidad verbal, originalidad y discernimiento
- Logro: escolaridad, conocimiento y habilidad atlética
- Responsabilidad: Confianza, iniciativa, persistencia, acometividad, autoconfianza y deseo de superación.
- Participación: actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad y humor.
- Estatus: posición socio-económica y popularidad.

Sin embargo, no se puede concluir que un individuo sea líder por la combinación de una serie de rasgos, aunque parece que las características personales del líder mantienen cierta relación con las características, actividades y metas de los seguidores.

Para ello, se introducen nuevos instrumentos de recogida de datos y se incluyen técnicas estadísticas que favorezcan la fiabilidad y valides de los resultados obtenidos. Así, en cuanto a cuestionarios, se incorpora la técnica de incidentes críticos, la lista de elecciones forzadas, las escalas ancladas conductualmente y los diferenciales semánticos. Estadísticamente se emplean diseños multivariados, análisis factorial y regresión multivariada.

- ***Liderazgo carismático***

Para Friedman y Cols (1980), el carisma es la capacidad para transmitir emociones por medio de la comunicación no verbal, estos autores desarrollaron el

cuestionario ACT – Affective Communication Test en español TEC – Test Efectivo de la Comunicación, con el fin de medir las capacidades de modo válido y confiable, el resultado para mostrar el carisma se define en cuatro factores:

- *Comodidad en situaciones sociales.* La persona alta en este factor no tiene problemas para relacionarse y le gusta ser el centro de atención en las reuniones
- *Manifestación externa de la emoción.* La persona alta en este factor tiene habilidad para expresar sus emociones, sobre todo a través de la expresión facial.
- *Contacto físico.* La persona alta en este factor no tiene reparo en tocar a otras personas durante sus conversaciones.
- *Componentes teatrales.* Este factor señala la facilidad para ‘actuar’ de una determinada persona. Para Conger et al (1987) afirma que las características de la conducta carismática deben de cobrar sentido en el ambiente que se desarrollan, para determinar si un líder tiene la cualidad de carismático.

Conger et al (1987) afirma que las características de la conducta carismática deben de cobrar sentido en el ambiente que se desarrollan, para determinar si un líder tiene la cualidad de carismático.

#### **1.1.1.2. Teorías Conductuales**

El principal objetivo de este enfoque, es diferenciar conductas de líderes eficientes y no eficientes, con el propósito de hallar respuestas en la naturaleza del liderazgo y proporcionar una manera de capacitar a las personas en la adquisición de estos comportamientos. Con esta nueva perspectiva, se da un cambio de direccionamiento de las teorías de liderazgo; pasando de una descripción estática, en la que se estudian los líderes y sus atributos, a una dinámica en la que se investigan los estilos de comportamiento que estos adoptan, y la interrelación con sus seguidores. Pérez et al (2007)

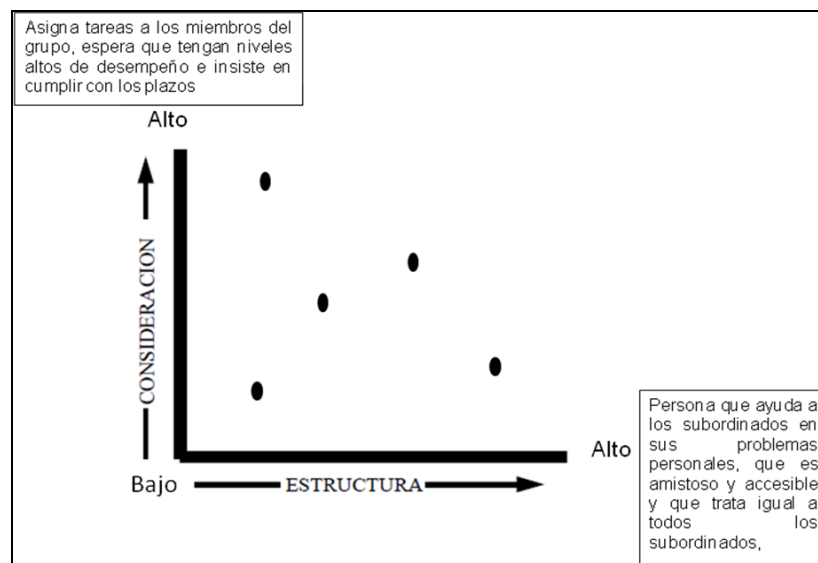
Los estudios realizados en la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan según Bass (1990) son los más destacados dentro de este enfoque, así como La Malla Gerencial de Blake y Mouton, aunque otros autores como Mendoza (2005) y Pérez (2006) Consideran otro estudios y autores que describen la teoría

conductual como el estudio de la Universidad de Harvard y autores como Federic Taylor (1961), Henry Fayol (1961), Elton Mayo (1972) entre otros.

▪ **Estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio**

Los estudios más extensos y rigurosos que se desarrollaron dentro de las teorías conductuales es el resultado de investigaciones dirigidas principalmente por Carroll Shartle en la Universidad de Ohio, a fines de la década de 1940. En dichos estudios elaboraron un cuestionario que les proporcionaba una medida confiable de las conductas del liderazgo. En este estudio se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder, a través de diferentes análisis factoriales, inicialmente comenzó con más de mil dimensiones, las cuales se fueron disminuyendo hasta llegar a dos dimensiones independientes: iniciación de estructura y consideración; así mismo, dada la independencia de las dos dimensiones, al estudiar el comportamiento del líder, la puntuación de éste podría ser alta en una dimensión y baja en la otra, o podría describirse como cualquier mezcla de ambas dimensiones, como se muestra en la Figura

**FIGURA 2 Factores de Liderazgo Universidad de Ohio**



Fuente. Sepúlveda, 2009:45

Debido a su independencia, los factores pueden ser dibujados en ángulo recto, tal como lo representa la figura anterior. El comportamiento gerencial puede ser representado por cualquier punto en el área incluida.

▪ ***Estudios de la Universidad de Michigan***

Los estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de Investigación de la Universidad de Michigan más o menos por la misma época que los que realizaban en la Ohio State University, perseguían objetivos similares: identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño.

Según Mendoza (2005), se estudió una gran variedad de organizaciones, incluyendo la dirección superior de una empresa de seguros, secciones de mantenimiento de vía y obra de ferrocarril, empresas eléctricas, fabricantes de automóviles, una empresa de tractores, un fabricante de artefactos de uso doméstico y dos agencias del gobierno federal norteamericano.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron orientada al empleado y orientada a la producción. Los líderes que tenían la primera daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre estos últimos. Los que tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo: su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

En la misma línea Peris en su tesis, expresa que los resultados de las investigaciones señalaron que los mejores efectos sobre el funcionamiento grupal provenían del líder centrado en el empleado. Sin embargo, el tiempo fue una variable a tener en cuenta. De este modo, si lo medido era una tarea momentánea la dirección centrada en la producción resulta más eficaz. Por el contrario cuando se medían metas a largo plazo la eficacia se trasladaba a la dirección centrada en personas.

▪ ***Estudios de la Universidad de Harvard***

Bales, de la Universidad de Harvard, trabajó mucho en el estudio del comportamiento de grupos pequeños. La mayor parte de los grupos estudiados fueron grupos experimentales de estudiantes y ningún gerente.

A pesar de sus limitaciones en términos de la aplicación de sus hallazgos, su trabajo produjo algunos resultados asombrosamente similares a las de Ohio y Michigan. Se encontró que en grupos pequeños emergen dos tipos muy diferentes de líderes; a uno lo denominaron el líder de tarea, caracterizado por aquellos que

hablan más y que prestan sugerencias; al otro lo denominaron el líder socioemotivo, representado por quienes facilitan que otros hablen y que ofrecen apoyo psicológico. Todo integrante de un grupo debe ser de uno de las dos características arriba mencionadas; nunca ambas. Ibidem

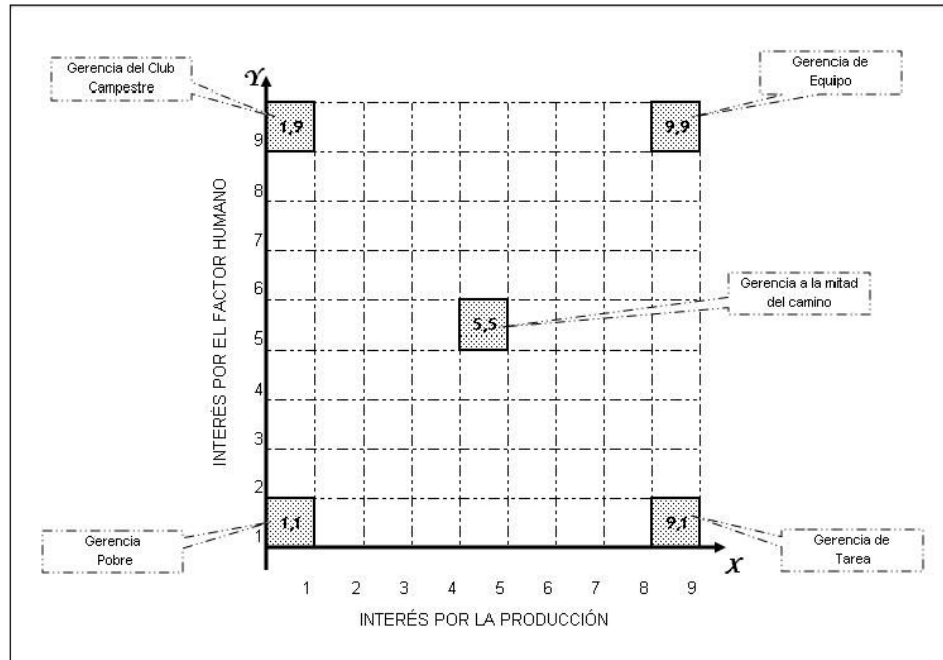
De estos tipos de liderazgo surgieron una serie de conjeturas con relación a la coexistencia de ambos en la misma persona o en la incompatibilidad entre ellos, por lo que nunca coincidirían en un mismo individuo, hasta que Bales y Sletter, se inclinaron por la independencia de ambos roles, lo que permitiría que se encuentren ambos roles en un mismo sujeto o correspondan a miembros diferentes. Peris (1998)

▪ ***La Malla Gerencial de Blake y Mounton***

Crearon la malla gerencial a través de dos dimensiones que determinarían el liderazgo eficaz, denominadas como interés por la producción e interés por el factor humano, la malla en última instancia representa las dimensiones de consideración e inicio de estructura postuladas en la Universidad de Ohio o las dimensiones de orientación al empleado y orientación a la producción, aportadas por los estudios de la Universidad de Michigan.

En la Figura, se muestra la malla gerencial, donde el eje X ilustra el interés por la producción, el cual se va volviendo más importante para el líder a medida que avanza hacia la derecha; y el eje Y mide el interés por las personas, donde estas últimas se vuelven más importante para el líder a medida que avanza hacia arriba sobre el eje vertical.



**FIGURA 3 Malla Gerencial de Blake y Mouton, 1973**

Fuente. Blake y Mouton, 1973 citado por Sepúlveda 2009.

Las características de los diferentes estilos de liderazgo ubicado en de las principales coordenadas según el autor son las siguientes:

Estilo de liderazgo 1.1. Gerencia Pobre. Este estilo señala muy bajo interés por las personas y por la producción. No contribuyen con las metas de la organización, ni motiva a los miembros a involucrarse en esta.

Estilo de liderazgo 1.9. Gerencia de Club Campestre. Este estilo presta mucha atención a las necesidades de las personas, esto crea una atmósfera agradable y amistosa en la organización y un buen ritmo de trabajo. El énfasis en las tareas es poco.

Estilo de liderazgo 9.9. Gerencia de Equipo. Este estilo se caracteriza por el alto grado de interés por la producción unido a un gran interés por las personas. En éste el logro de las metas se logra a través de personas comprometidas generando resultados óptimos para la empresa.

Estilo de liderazgo 9.1. Gerencia de tarea. En este estilo su mayor interés está centrado en la producción y las personas interfieren poco. La eficiencia en las

operaciones es el resultado en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo.

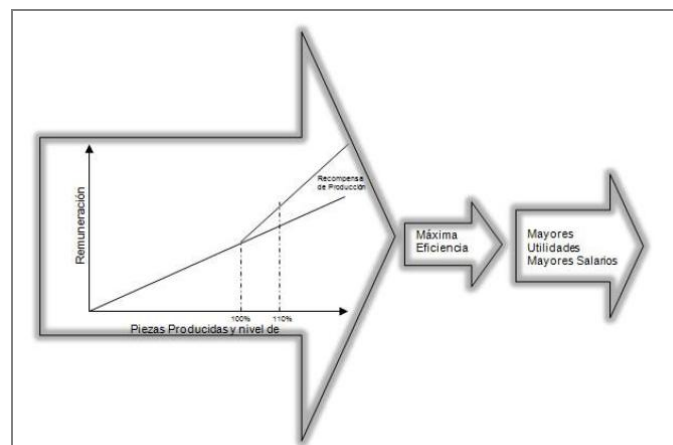
Estilo de liderazgo 5.5. Gerencia a la mitad del camino. Estilo intermedio, se obtiene de la organización un desempeño adecuado, donde se balancea la necesidad de completar el trabajo con la de mantener a las personas satisfechas, aunque no siempre los resultados son los mejores porque el compromiso con la empresa no es muy fuerte.

#### ▪ **Teoría de Frederick Taylor (1961)**

El autor reconoce que la prosperidad de la organización está directamente relacionada con la máxima prosperidad del empleado y el aporte de éstos a la organización al observar que son indispensables para obtener eficiencia en la realización de las actividades. Esta teoría es incluida dentro de los modelos actuales de gestión.

Su enfoque principalmente es hacia las tareas y su mejoramiento, para lo que aplicó el método científico a la administración en busca del control de las operaciones de producción y la racionalización del trabajo de los empleados, además de la creación de planes de incentivos salariales y de premios por la producción, con la convicción de que la remuneración económica es un factor motivacional de gran influencia en el trabajador, así mismo, resalta las ventajas de conciliar los intereses de la administración que consisten en obtener mayores ingresos y del trabajador que estarían relacionados con recibir un mayor salario. Sepúlveda (2009)

**FIGURA 4 Administración científica de Taylor**



Fuente. Sepúlveda, 2009:51

Siguiendo la misma línea, fue Henry Fayol quien estudió la organización fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales, de allí planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el funcionamiento de una empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas. Entre las principales cualidades para desarrollar esas funciones Fayol señala las cualidades físicas, las cualidades intelectuales, las cualidades morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia. Henry Fayol quien abordó dentro de su concepción teórica la existencia de un conjunto de cualidades que debía poseer un administrador y la necesidad de su formación tomando en cuenta sus aptitudes y cualidades personales, así como también hace referencia dentro de sus principios, al espíritu de equipo y el papel que tiene la comunicación en el mismo. Zayas y Cabrera (2012)

Chiavenato (1990) afirma que el objetivo final de Taylor era que los directivos asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planificación: sustitución en el trabajo del criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica por métodos basados en procedimientos científicos. Sustitución de la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método.
2. Principio de preparación: selección científica de los trabajadores; hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor. En el pasado, el propio trabajador escogía su trabajo y la forma de ejecutarlo y se formaba a sí mismo dentro de los límites de sus posibilidades.
3. Principio de control: hay que controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según las normas establecidas y según el plan previsto. Es necesaria una estrecha colaboración entre directivos y trabajadores para que la ejecución sea lo más efectiva posible.
4. Principio de ejecución: asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección la correspondiente a su diseño y planificación.

▪ **Teoría de Henri Fayol (1961)**

Señaló la forma en la que debe llevarse a cabo la función administrativa para lograr resultados; planteó catorce principios administrativos que deben aplicarse para el cumplimiento de las tareas; en ellos deja ver algunos aspectos sobre la relación dirigente-trabajador: señala la autoridad como el derecho de ordenar y el poder de ser obedecido, ésta es una autoridad formal que si bien le da a un jefe la facultad de mandar no siempre tendrá respuesta, a menos que se ejerza también el liderazgo; habla de disciplina, donde los miembros de la organización están obligados a respetar las reglas que los gobiernan, estos serán el resultado de un liderazgo efectivo en todos los niveles; reconoce también la igualdad de trato a los administradores, una administración cordial, la libertad de opinión de los subalternos la promoción del espíritu de equipo que ayuda a dar un sentido de unidad a la organización. Esta teoría es incluida dentro de los modelos actuales de gestión. (Sepúlveda 2009)

**Tabla 2 Principios postulados por Fayol**

N°	Principios postulados por Fayol	Relación
1	División del Trabajo	La organización debe ser dividida entre los individuos y departamentos. Esto se debe a que una división del trabajo conduce a la especialización y aumenta la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de la organización.
2	Autoridad	La autoridad formal les da el derecho a los gerentes de dirigir, sin embargo con esto no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3	Disciplina	Respeto por las reglas y convenios que gobiernan la empresa, esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles.
4	Unidad de Dirección	Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5	Unidad de Mando	La gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa.
6	Subordinación de interés individual al bien común	En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7	Remuneración	La compensación por el trabajo debe ser equitativa tanto para los empleados como para los directivos.
8	Centralización	Los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.
9	Jerarquía	Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo, denominado principio de mando

10	Orden	Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.
11	Equidad	Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalterno
12	Estabilidad del Personal	Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13	Iniciativa	Dar a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes.
14	Espíritu de Grupo	Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Fuente. Construcción del Autor, basada en la teoría clásica de la administración de Fayol, 1961

Sin embargo cuando se han puesto a prueba los principios, tanto en la investigación como en la práctica, éstos no siempre han resultado válidos y universales. El enfoque de estos tiene mucho de estático y no integra adecuadamente conceptos y técnicas cuantitativas, conductuales y de sistema.

#### ▪ **Teoría de Elton Mayo**

El autor dirigió el experimento de Hawthorne, llevado a cabo en la compañía Western Electric, entre 1924 y 1933, experiencia que permitió conocer los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas, su teoría llevó a un segundo plano la recompensa económica como factor de motivación y destacó la incidencia del aspecto social, pues argumenta la existencia de una estructura social alterna a la estructura organizacional que rodea al obrero determinando su comportamiento. Mayo da entender que el líder necesariamente debe considerar las relaciones informales, los fenómenos de grupos, el enriquecimiento del cargo y otros factores de tipo social para conseguir la cooperación de los trabajadores e intentar compatibilizar los objetivos individuales con los de la empresa. (Pérez, 2006)

Mayo y otros partidarios de las relaciones humanas, desarrollaron muchos conceptos acerca del comportamiento humano en las organizaciones tales como se muestra a continuación (Chiavenato, 1990):

- La empresa es un sistema social y un sistema tecnológico.
- El sistema social define los roles individuales que pueden ser diferentes a los de la organización formal.
- El individuo no sólo es motivado por incentivos económicos, sino por diversos factores sociales y psicológicos. Su comportamiento es condicionado por creencias, sentimientos y actitudes.

- El grupo informal en el trabajo se convierte en una unidad de primera importancia. El grupo tiene un papel importante en la determinación de actitudes y en el rendimiento de los trabajadores.
- Los patrones tradicionales de liderazgo basados en la estructura formal deben modificarse, subrayándose más los liderazgos democráticos que los autocráticos.
- Es importante desarrollar canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos. Así la participación se convirtió en un aspecto importante en el movimiento de las relaciones humanas.
- La administración requiere de habilidades sociales.
- Los miembros de la organización pueden ser motivados mediante la satisfacción de necesidades psicosociales.

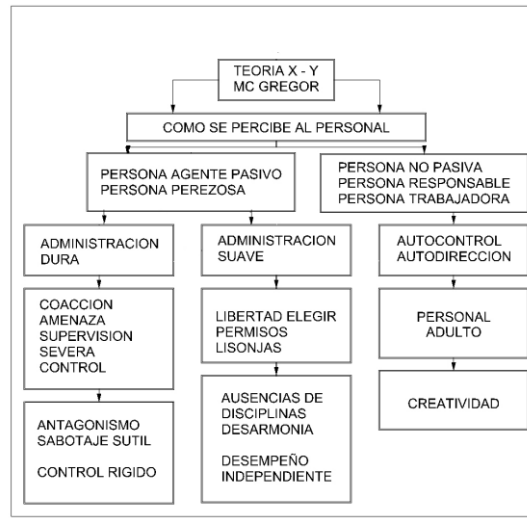
A pesar de que la escuela de relaciones humanas tuvo un impacto grande en el pensamiento administrativo, hubo desacuerdos muy importantes. Muy pocos programas de investigación han sido criticados o defendidos tan intensamente y es, aún hoy, objeto de vehementes debates.

Mientras que los teóricos de la administración clásica sobreestimaban los aspectos estructurales de la administración, los estudiosos de la teoría de relaciones humanas hacían lo mismo con los aspectos psicológicos. García (Consulta en línea en 2013)

- ***Teorías X e Y (1974)- Douglas Mc Gregor***

Mc Gregor identificó dos posiciones extremas y excluyentes en el comportamiento humano las cuales denominó Teoría X y Teoría Y. Esta teoría hace parte del estilo de liderazgo gerencial. Sepúlveda (2009)

La Teoría X, propone un estilo de liderazgo autoritario, donde el líder señala a cada subordinado qué debe hacer y cómo hacerlo, tiene su apreciación de las personas como un medio más de producción y, la Teoría Y en la que la dirección es participativa y democrática, donde las personas pueden alcanzar sus propios objetivos a la vez que cumple con las metas de la organización, coherente con su visión del trabajador como humano que busca crecer y cumplir objetivos.

**FIGURA 5 Teorías X e Y - Douglas Mc Gregor**

Fuente. Douglas Mc Gregor 1974

Algunas de las características de los gerentes se orientan a establecer dirección a través del criterio de unidad de mando (ver Henry Fayol) con una supervisión más bien estricta (Taylor y también Fayol). Al existir alguien que piensa (el gerente) respecto de lo que deben hacer otros (el subordinado), los supuestos implícitos en cuanto a la motivación humana muestran las siguientes características que se agrupan bajo lo que Mc Gregor denomina Teoría X. Artículo Publicado por Organization Development Institute (consulta web 2013)

Esos supuestos básicos sugieren que:

- La mayor parte de las personas no tienen interés en trabajar y preferirían no hacerlo.
- Las personas que se encuentran dentro del punto 1. arriba mencionado no son propensos a tomar iniciativa.
- Estos miembros organizacionales necesitan de una fuerte presencia “superior” que le dé dirección a sus actividades y que también establezca métodos de control sobre las mismas.
- Los superiores deben determinar los niveles de output que esperan de sus subordinados
- Los superiores deben continuamente enfatizar las necesidades de orientar las tareas de los subordinados hacia la performance esperando mejoras en la productividad.

- Para alcanzar estos niveles de productividad de acuerdo con el esquema establecido por la gerencia, deben darse incentivos económicos a cambio (muy cerca de la administración científica de Frederick Taylor)
- El trabajo del gerente no incluye la función de coach.
- Teniendo en cuenta que la mayor parte de las personas no están contentos con trabajar se debe adoptar – desde el punto de vista del superior – un sistema de coerción, donde se parametrizan los comportamientos del subordinado y se los amenaza y castiga por desviaciones fuera de dichos parámetros.
- La mayor parte de las personas se sienten cómodas recibiendo directivas de sus superiores
- La mayor parte de las personas no quieren ser responsables de su trabajo y menos aún ser “responsables”
- La mayor parte de las personas prefieren vivir muchos años durante su trabajo bajo la práctica de “la mamadera”. No tienen ambición en su mayoría y aquellos que eventualmente tienen ambición no quieren hacer los esfuerzos necesarios para alcanzar lo que ambicionan.

Mc Gregor sugiere que además existen otros mecanismos a los cuales la organización puede llegar a acudir con el propósito de transformar a la empresa de X a Y, como por ejemplo lo son las evaluaciones de personal, los sistemas de promoción, el entrenamiento y capacitación, entre otros. De todas maneras, si la organización en su conjunto no se transforma estos mecanismos han de producir cambios en el corto plazo que no han de sostenerse en el tiempo.

Los postulados de la Teoría Y se caracterizan por tener estos supuestos básicos:

- La mayor parte de las personas no tienen desinterés en trabajar; dependiendo de las condiciones pueden ver el trabajo como una fuente de satisfacción o de castigo
- Las personas que se encuentran dentro del punto 1. arriba mencionado son propensos a tomar iniciativa siempre que estén comprometidos con los objetivos a alcanzar
- Estos miembros organizacionales no necesitan de una fuerte presencia “superior” que le dé dirección a sus actividades y que también establezca métodos de control sobre las mismas
- Los superiores no necesitan determinar los niveles de output que esperan de sus subordinados; pueden trabajar conjuntamente para establecer objetivos superiores que están dentro del rango de aceptables



- Los superiores no tienen necesidad de enfatizar permanentemente en sus subordinados la importancia de la productividad y otros aspectos cuantitativos por encima de indicadores cualitativos
- Para alcanzar niveles altos de productividad de los participantes organizacionales, los gerentes deben fortalecer su relacionamiento con los subordinados teniendo en cuenta las distintas necesidades de éstos, dando incentivos de distinta índole además de los incentivos económicos
- El trabajo del gerente debe tener en cuenta la función de coach.
- La mayor parte de las personas se sienten cómodas trabajando en forma autónoma cuando recibe apoyo de sus superiores bajo situaciones no-repetitivas en su trabajo
- La mayor parte de las personas tienen interés en hacerse responsables de sus actos
- La mayor parte de las personas prefieren no apoyarse sobre las espaldas de otros; tienen ambiciones personales y están dispuestas a hacer los esfuerzos necesarios para alcanzar lo que ambicionan
- Las personas tienen necesidades de auto-realización y las mismas son de un valor inmenso muchas veces por encima de las recompensas de tipo económico
- Los miembros organizacionales de toda la empresa están en condiciones de realizar aportes y contribuciones, por encima de las que pueda realizar el equipo directivo y gerencial
- Son muy pocas las personas que dentro de una organización alcanzan niveles de productividad cercanos a los de su real potencial.

En resumen podemos decir que Mc Gregor tiene bien claro que el rol gerencial debe incluir necesariamente la de prestar apoyo y soporte al personal, por encima de la orientación tradicional de darle dirección desde el punto de vista prescriptivo y luego controlar los resultados que el miembro organizacional alcanza

- ***Teoría de Rensis Likert (1968)***

Retoma las ideas de la teoría de Mc Gregor, ampliando la escala de posibilidades de comportamiento de los líderes, al describir grados intermedios entre la Teoría X y la Teoría Y. Define el comportamiento autoritario, así:

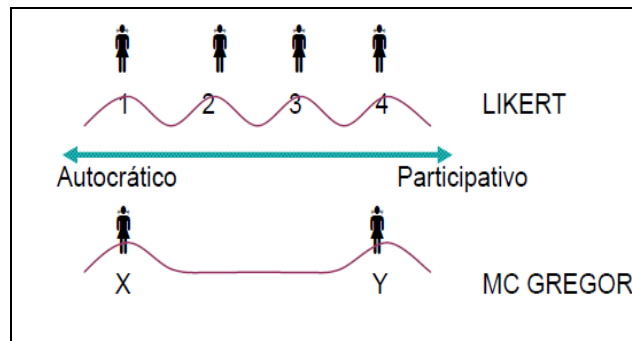
**Tabla 3 Comportamiento autoritario**

Liderazgo Variable	Estilo 1	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4
	Autoritario Explorador	Autoritario Benévolo	Consultivo	Participativo
1. Confianza del superior y fe en los subordinados	No tiene confianza y fe en los subordinados	Fe y confianza condescendientes como la del amo y el siervo	Tiene bastante fe y confianza, pero no totales, sigue deseando conservando el control de las decisiones	Tiene completa fe y confianza en todas las materias
2. Sentimiento de libertad de los subordinados	Los subordinados no sienten ninguna libertad para discutir con su superior asuntos de trabajo	Los subordinados no sienten gran libertad para discutir con su superior asuntos de trabajo	Los subordinados se sienten en libertad de discutir con su superior asuntos de trabajo	Los subordinados se sienten en completa libertad para discutir con su superior asuntos de trabajo
3. Unión y participación del superior con los subordinados	Rara vez recibe ideas y opiniones de sus subordinados para resolver problemas de trabajo	A veces recibe ideas y opiniones de sus subordinados para resolver problemas de trabajo	Con frecuencia recibe ideas y opiniones de sus subordinados para hacer buen uso de ellas	Siempre recibe ideas y opiniones de sus subordinados para hacer buen uso de ellas

Fuente. Peris 1998:144

Para Likert la dirección no sería un proceso estable que desarrolla siempre la misma secuencia. El autor piensa que no existen reglas específicas que se aplican estandarizadamente en toda las situaciones. Más bien entiende que la dirección consiste en una serie de principios que deben ser puestos en práctica contemplando las características de las personas implicadas y del contexto de interacción.

El siguiente cuadro presenta a manera de resumen la comparación entre los estilos de liderazgo de Mc Gregor y Likert.

**FIGURA 6 Comparación de los estilos de liderazgo de MC GREGOR y LIKERT**

Fuente. Pérez, 2007:22

### 1.1.1.3. Teorías de Contingencia y Situacionales

Los estudiosos se fueron convenciendo que predecir el éxito del liderazgo no era garantizado por aislar unas cuantas características o comportamientos preferidos. El interés por encontrar el líder eficaz dio origen al estudio de las situaciones. Para Pérez (2006) el surgimiento de estas teorías nace de las sospechas de que los líderes son producto de las situaciones y a la aplicación de diferentes estilos según las circunstancias, por otro lado Mendoza (2005) la describe la eficacia de un líder en función de ciertas variables como se describe a continuación:

$E = f(L, S, LL, Co, Ti, Lu, Ta, \dots)$ ; donde:

E: Eficacia de un Líder

L: El Temperamento y Carácter del Líder

S: El del Seguidor

LL: El del Líder del Líder

Co: Los Caracteres de los Compañeros

Ti: Las Circunstancias de Tiempo

Lu: Las Circunstancias de Lugar

Ta: Las Circunstancias de la Tarea

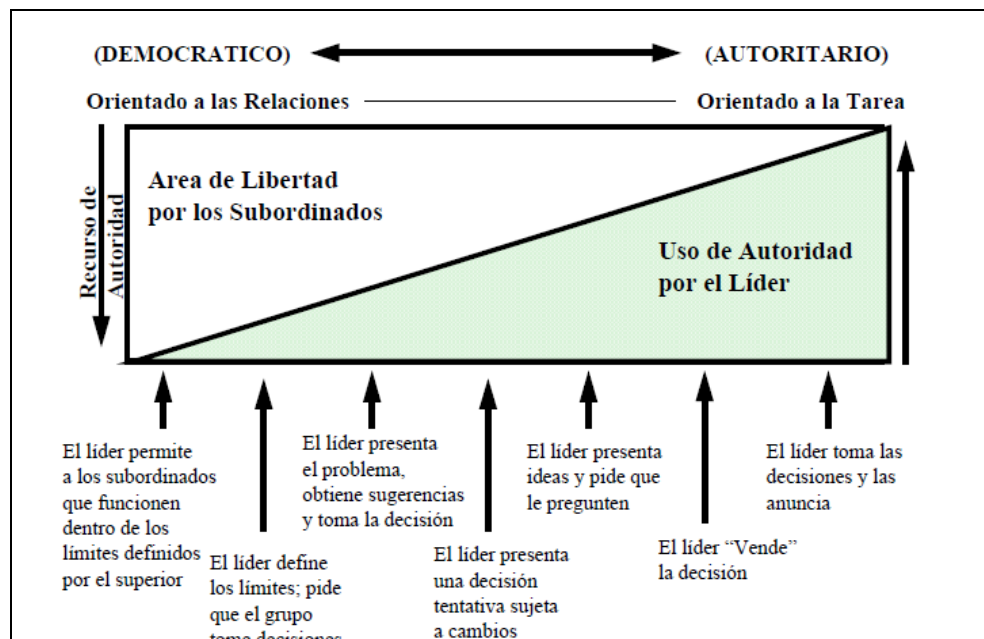
- ***El continuo autoritario – democrático del líder de Tannenbaum y Schmidt (1973)***

Estos autores se enfocaron en la forma como los líderes influían en sus seguidores, una de ellas, el líder puede decir a sus seguidores lo que deben hacer y cómo hacerlo, es decir un estilo es el autoritario tradicional que pone énfasis en la realización de la tarea, o pueden compartir sus responsabilidades de liderazgo con sus seguidores involucrándolos en la planeación y ejecución de la tarea,

descrito como un democrático no directivo, que pone énfasis en el interés por las relaciones humanas. Estos estilos hacen referencia a los supuestos de la Teoría X y Y.

En un extremo el líder toma las decisiones, ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan. En el otro extremo comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual: una persona, un voto. Entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo: el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Si bien este modelo corresponde a la teoría de contingencia, al investigar otras teorías de este tipo se denota que es un tanto primitivo.

**FIGURA 7 Continuo del Comportamiento del Líder**



Fuente. Mendoza, 2005:64

Los autores bajo los supuestos antes mencionados describen que existe una amplia variedad de estilos de comportamiento de líder entre estos dos extremos, que denominaron como un continuo que se mueve en un extremo desde el comportamiento de líder autoritario hasta un democrático; y entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo, el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Sepúlveda (2009) y Mendoza (2005).

▪ ***El modelo de contingencia de Fiedler***

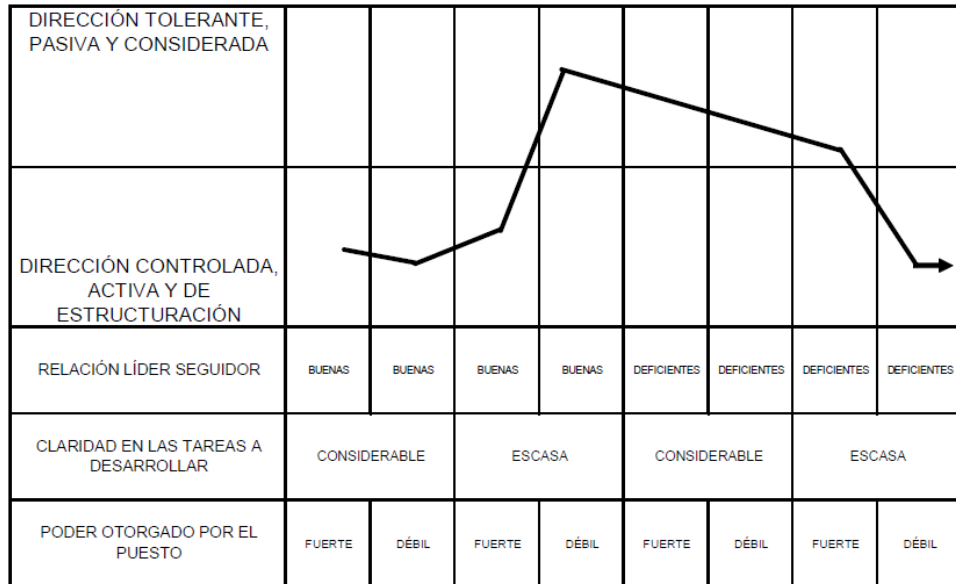
Fiedler, propone que los líderes pueden estar motivados hacia la tareas o hacia las relaciones interpersonales, así mismo sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y las interacciones con sus grupos, por esto creó un instrumento, al que denominó “Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido”, con la cual pretendía medir si alguien está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales.

**Tabla 4 El modelo de contingencia de Fiedler**

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
Las Relaciones de Líder - Miembro	Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder.
Estructura de Tarea	Es el grado en que están sistematizadas (es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de trabajos.
Poder de Posición	Es el grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo.

Fuente. Construcción del autor a partir de Mendoza, 2005:66

La combinación de estas tres variables produce diferentes situaciones que son: a) las relaciones entre el líder y seguidor, pueden ser buenas o deficientes, b) la claridad de las tareas a desarrollar puede ser considerable o escasa y c) el poder otorgando por el puesto, puede ser fuerte o débil, Fiedler construyó ocho posiciones de grupo, donde cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación.

**FIGURA 8 Hallazgos obtenidos con el modelo de Fiedler**

Fuente. Flieder, 1965 citado por Sepulveda 2009:58

Cuando la situación es muy favorable o desfavorable, el estilo más eficaz es el enfocado hacia la tarea y los resultados; para las combinaciones intermedias donde la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las personas, en la Figura 12, se muestra el liderazgo más adecuado en función de la situación.

#### ▪ **El enfoque de trayectoria meta de Robert J. House**

El autor en este enfoque propone pronosticar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones, a través, del impacto positivo en los subalternos al motivarlos adecuadamente, por la capacidad en su desempeño productivo y por su grado de satisfacción, a esta teoría la denominó Trayectoria – Meta, ya que se centra en el concepto que tienen los seguidores en las metas de trabajo y su desarrollo, siendo el líder quien influye en ellos haciéndolos que perciban metas, así como las trayectorias para alcanzar esas metas.

De esta manera se cree que cuando los individuos se sienten satisfechos con sus puestos, es porque creen que sus resultados están siendo productivos; así mismo cuando creen que el resultado de su esfuerzo será deseable, los subalternos trabajan con todo su empeño. Lo anterior supone que el líder motiva a sus subalternos, dependiendo de su estilo de liderazgo e influyendo en las

expectativas (trayectoria hacia la meta) y en las valencias (atractivo o recompensas de la meta).

Esta teoría involucra cuatro:

**Tabla 5 Tipos específicos de conducta del líder**

Estilo del líder	Característica
El líder directivo	Informa a sus subordinados o seguidores lo que se espera de su esfuerzo.
El líder de apoyo	Se desenvuelve en un ambiente de igualdad de circunstancias con todos sus subordinados.
El líder Participativo	Interactúa con sus subordinados y aprovecha sus ideas antes de tomar una decisión.
El líder con orientación al logro	Traza metas retadoras, impulsando el progreso de sus subordinados y esperando que se desarrollen al más alto nivel.

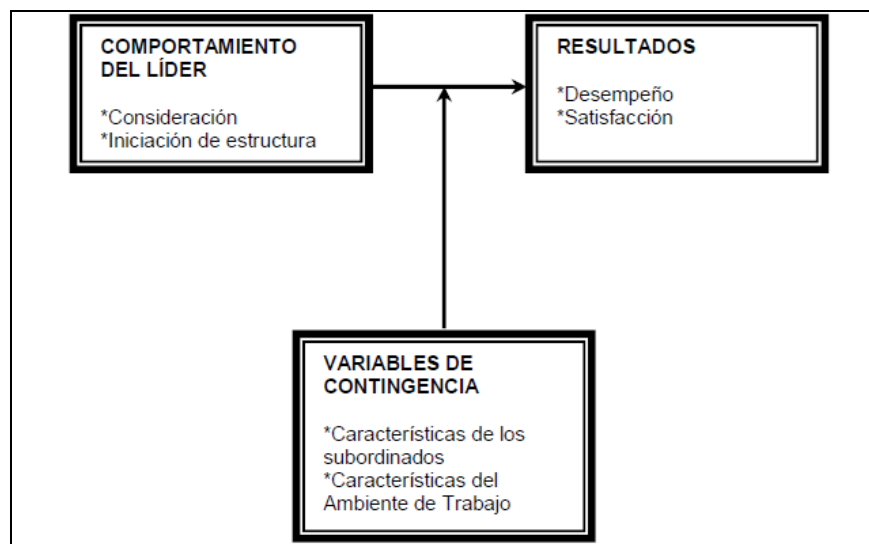
Fuente. Sepúlveda 2009:62

Existen dos proposiciones de la Trayectoria - Meta:

La primera postula que para que la conducta de un líder sea satisfactoria y aceptable, el subordinado debe percibir esa conducta como fuente de satisfacción presente o futura.

La segunda postula que para que la conducta del líder sea motivadora, esta debe hacer que la satisfacción de las necesidades de los subordinados actúe en función del desempeño eficaz, además de proporcionar la guía, claridad de dirección y recompensas necesarias para lograr un desempeño eficaz.

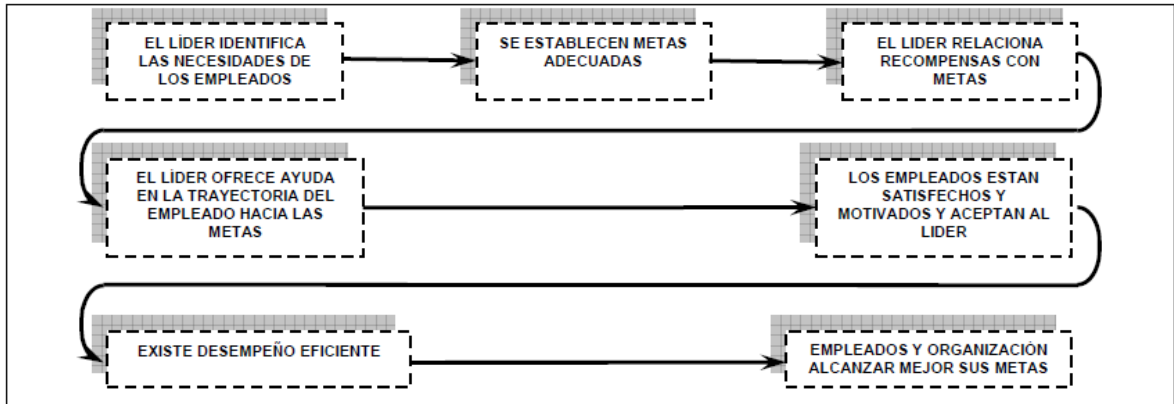
**FIGURA 9 Modelo Simplificado de la Teoría del Camino – Meta**



Fuente. Robbins, 1987 citado por Sepúlveda 2009:62

El proceso del establecimiento de metas requiere por los menos cuatro pasos a seguir de cómo definir las metas, establecer metas específicas, hacerlas desafiantes y dar retroalimentación acerca de su cumplimiento. En la Figura se integran varias etapas en el proceso de liderazgo para llevar a cabo la trayectoria meta definida por el líder.

**FIGURA 10 Modelo de Trayectoria – Meta**



Fuente. Mendoza, 2005:74

▪ ***El modelo de líder – participación de Víctor Vroom y Phillip Yetton***

Vroom y Yetton idearon un modelo acerca del liderazgo para la toma de decisiones, en el cual se perciben diversos tipos de situaciones en las que se aplicarán diferentes grados de toma de decisión participativa, especificando que no hay un estilo único de liderazgo para todas las situaciones. Desde este modelo se observan dos criterios de eficacia de decisión siendo: la calidad de la decisión la cual contempla los aspectos reales y objetivos que se involucran en la misma, que afectan el desempeño de los seguidores, conjuntamente con aspectos motivacionales; y la aceptación de la misma que contempla el compromiso que se debe tener por parte de los subalternos con la decisión.

Desde el punto de vista de Vroom y Yetton, es importante tomar en cuenta a cinco estilos en la toma de decisiones que son: los estilos Autócratas (A1 y A2), los Estilos Consultivos (C1 y C2), además del Estilo de Conjunto o de Grupo (G1).



**Tabla 6 Estilos del perfil de liderazgo de Morris**

ESTILO DEL LIDER	CARACTERISTICA
ESTILO AUTOCRATA (A1)	El líder resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información que tiene en el momento.
ESTILO AUTOCRATA (A2)	El líder obtiene la información necesaria de sus subalternos, y entonces decidirá la solución al problema. Puede o no explicar a sus subalternos en qué consiste el problema, obteniendo la información de ellos. El papel que desempeñan los subalternos en la toma de decisiones es sólo el de proporcionar la información que sea necesaria, sin dar alternativas.
ESTILO CONSULTIVO (C1)	El líder comparte el problema con los subalternos capacitados de manera individual, juntando sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. El líder tomará la decisión reflejando su influencia o no.
ESTILO CONSULTIVO (C2)	El líder hace participar a sus subalternos reunidos en grupo, y recibe sus ideas y sugerencias. El líder toma la decisión que refleje o no sus sugerencias.
ESTILO DE GRUPO O DE CONJUNTO (G1)	El líder interactúa con sus subalternos como grupo, juntos evalúan alternativas y tratan de llegar a un acuerdo acerca de la solución. El papel del líder es como el de un presidente, no influye en el grupo para que se adopte su solución El líder está dispuesto a aceptar la solución obtenida en grupo.

Fuente. Mendoza, 2005:77

El modelo sugiere que los líderes deben realizar un diagnóstico de la situación y del problema utilizando reglas de decisión, las cuales ayudarán a escoger el estilo adecuado de toma de decisiones idónea para cada situación específica. Se elabora un diagnóstico adecuado, la calidad y aceptación de la decisión no disminuirá.

Desde el punto de vista del diagnóstico se observan las siguientes reglas:

**Tabla 7 Diagnóstico de la situación y del problema utilizando reglas de decisión**

1	Información que tiene el líder	Cuando el líder no posee la suficiente información o capacidad para resolver el problema, se eliminará el Estilo 2A1.
2	Congruencia con los objetivos	Si la decisión es de suma importancia y los subalternos no son capaces de cumplir con los objetivos organizacionales en su esfuerzo por resolver el problema, se descartará el Estilo G1 como opción a emplear.
3	Problema no estructurado	En situaciones en las que el líder no cuenta con la información o capacidad para resolver el problema y si además este problema no está debidamente estructurado, es recomendable la interacción entre los seguidores o subalternos para encontrar así la solución adecuada al problema, descartando de esta forma a los Estilos A1, A2 y C1.
4	Aceptación	Si los subalternos no aceptan la decisión, no pudiendo realizarse eficazmente las actividades, y en situaciones en las cuales no se acepte una decisión autócrata, se eliminarán los Estilos A1 Y A2.
5	Conflicto	En situaciones en donde no se acepta la decisión, y existe desacuerdo entre los subalternos acerca de los métodos a utilizar para lograr los objetivos organizacionales, no resulta conveniente una decisión autócrata, se deberán emplear estilos en los cuales los subalternos resuelvan sus diferencias conociendo

		plenamente el problema, dejando afuera los Estilos A1, A2 y C1 en los que no se permite interacción alguna entre subalternos, no proporcionando la oportunidad de resolver el problema a las personas que se encuentran en conflicto.
6	Justicia	Cuando la decisión no es de suma importancia pero no hay aceptación; no resultando una decisión autócrata, se llevará a cabo un proceso que provoque aceptación. Este proceso de decisión deberá permitir que los subalternos interactúen y negocien el procedimiento justo para resolver equitativamente las diferencias, pudiendo eliminar las opciones A1, A2, C1 y C2.
	7) prioridad de la aceptación	Si la aceptación es crítica y no resulta seguro obtenerla bajo una decisión autócrata y si los subalternos desean cumplir con los objetivos organizacionales, será oportuno basarse en un proceso de decisiones equitativo; lo que provocará que la decisión sea aceptada sin que peligre la calidad de la decisión, por lo que se descartarán las opciones A2, C1 y C2.

Fuente. Construcción propia a partir de Mendoza, 2005:77

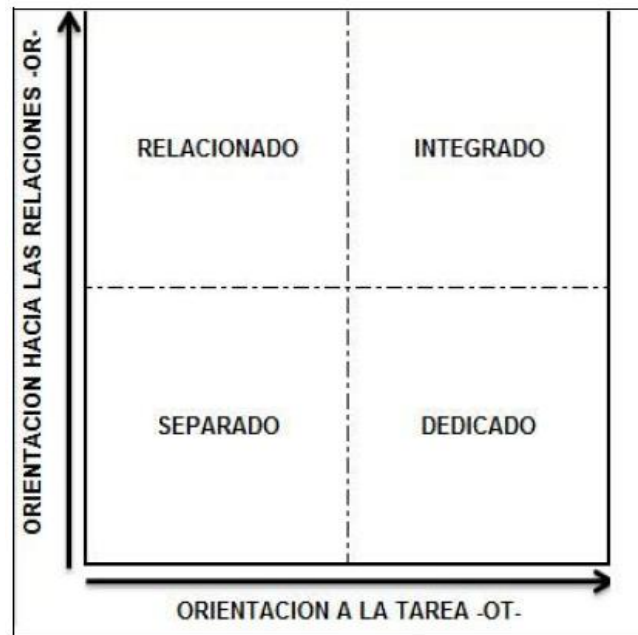
Es importante retomar dichas reglas para poderlas utilizar por el líder en una situación determinada. Las tres primeras reglas están directamente relacionadas con la Calidad de la Decisión, mientras que las 4 restantes, se relacionan directamente con la Aceptación de la Decisión.

Para definir en un momento dado un Estilo de Liderazgo optimo a una situación determinada, es importante analizar varios aspectos como son:

- 1) el tiempo en la toma de la decisión, 2) la capacidad de conocimientos del líder, 3) las preferencias, 4) la experiencia y 5) los conocimientos de los subalternos.

▪ ***El modelo de la 3<sup>ra</sup>. dimensión de Reddin.***

El enfoque de la tercera dimensión de Reddin se dirige hacia el incremento de la efectividad gerencial a partir del uso de la teoría a situaciones específicas de trabajo. Para el autor, la efectividad es el grado en que un líder logra los objetivos dirigiéndola adecuadamente. Los fundamentos de este enfoque están relacionados con los elementos básicos del comportamiento gerencial siendo: la orientación a la tarea –OT- y orientación a las personas –OR-, donde, en ocasiones un líder se destaca en uno y a veces en otro y que estos dos elementos de comportamiento pueden ser usados en grado limitado o pronunciado. Partiendo de esto el autor estructura cuatro estilos básicos como se ilustra en la Figura.

**FIGURA 11 Cuatro Estilos Básicos de Conducta Gerencial**

Fuente. Mendoza, 2005:83

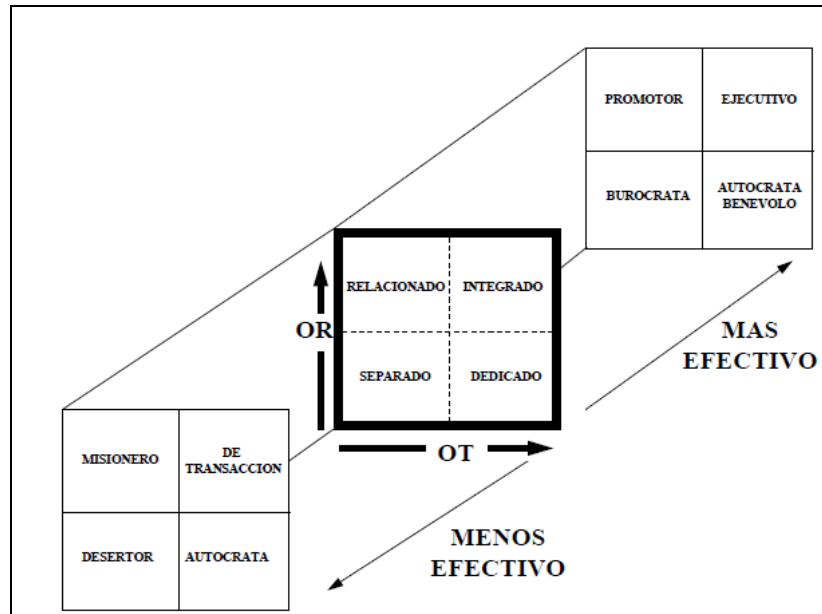
Para Reddin la efectividad de un líder depende de la situación en la cual está, lo que implica que cada uno de los cuatro estilos básicos ilustrados anteriormente tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a ocho estilos gerenciales como se muestra en la Tabla

**Tabla 8 Estilos gerenciales efectivos**

ESTILO BASICO	ESTILO GERENCIAL MENOS EFECTIVO	ESTILO GERENCIAL MAS EFECTIVO
INTEGRADO	AUTOCRATA	EJECUTIVO
DEDICADO	DE TRANSACCION	AUTOCRATA BENEVOLO
RELACIONADO	MISIONERO	PROMOTOR
SEPARADO	DESERTOR	BUROCRATA

Fuente. Reddin, en Mendoza, 2005: 81

Estos ocho estilos gerenciales pueden ser ordenados con respecto a los cuatro estilos básicos usando una tercera dimensión, la efectividad, donde los cuatro estilos básicos están en el plano central, los cuatro estilos menos efectivos están en el plano frontal y los cuatro más efectivos están en el plano posterior, y la tercera dimensión es la efectividad como se muestra en la Figura.

**FIGURA 12 Estilos de liderazgo integrados con la efectividad**

Fuente. Sepúlveda, 2009:67

▪ **Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.**

Para estos autores el desarrollo de las personas está relacionado con desarrollo de la organización, los autores proponen que los líderes puntuarán las dimensiones propuestas por Fiedler, el comportamiento hacia las actividades y hacia las relaciones como alta o baja y de la combinación de dichas dimensiones surgen cuatro estilos de liderazgo los cuales se muestran en la Tabla:

**Tabla 9 Enfoque situacional de Hersey y Blanchard**

NIVEL DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES	ESTILO DE LIDERAZGO
Alta orientación a la actividad – Baja orientación a las relaciones	<b>Comunicar:</b> En este estilo se tiene comunicación en un sentido, aquí el líder define el papel de sus seguidores, les dice "Qué, Cómo, Cuándo, Dónde y con Quién van a ejecutar las actividades
Alta orientación a la actividad – Alta orientación a las relaciones	<b>Vender:</b> El líder ejerce la mayor parte de la dirección, intentan a través de una comunicación en dos sentidos hacer que el seguidor compre psicológicamente las decisiones que se tienen que ejecutar.
Baja orientación a la actividad – Alta orientación a las relaciones	<b>Participar:</b> El líder y los seguidores participan en la toma de decisiones a través de una comunicación en dos sentidos y permite la participación del seguidor en la toma de decisiones.
Baja orientación a la actividad – Baja orientación a las relaciones	<b>Delegar:</b> El líder deja al seguidor administrar su propia actividad, a través de la delegación, proporciona poca dirección o apoyo.

Fuente. Sepúlveda, 2009:59

El otro componente de la teoría es la madurez, la cual definen Hersey y Blanchard como la aptitud y la intensión que poseen las personas para dirigir los comportamientos, clasificadas en madurez para el trabajo que es la que se refiere a conocimientos y habilidades y madurez psicológica que se refiere a la motivación para desempeñar tareas. Robbins y Coulter (1994) resumen las fases de la madurez en las que se puede encontrar el seguidor la cual se muestra en la Tabla

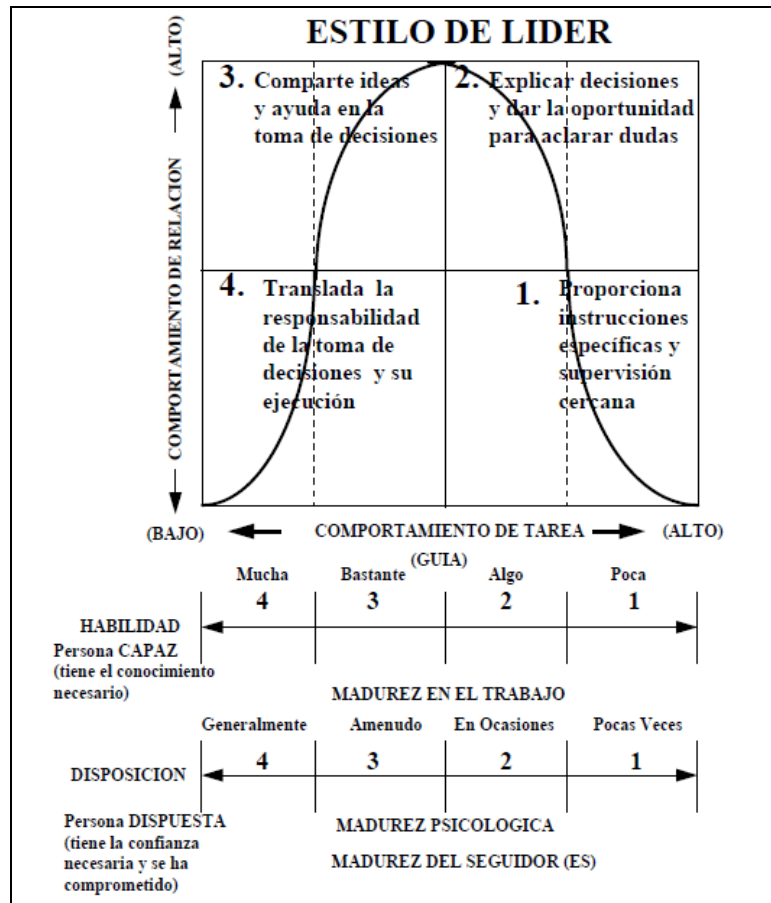
**Tabla 10 Fases de Madurez del seguidor**

FASES DE MADUREZ	COMPORTAMIENTO DEL SEGUIDOR
M <sub>1</sub>	El empleado no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo, no es competente, ni tiene seguridad en sí mismo
M <sub>2</sub>	El empleado no puede ni quiere hacer las tareas necesarias del puesto, se siente motivado pero le hacen falta habilidades adecuadas.
M <sub>3</sub>	El empleado puede pero no quiere hacer lo que desea el líder.
M <sub>4</sub>	El empleado puede y quiere hacer lo que se le dice.

Fuente. Sepúlveda, 2009:59

Robbins y Coulter (1994) consideran que esta teoría se fundamenta en un trato personalizado a los miembros de la organización, lo cual implica conocerlos muy bien, lo que se vuelve un problema a medida que aumenta el número de personal, así mismo, un trato diferenciado podría causar conflicto entre empleados. En la Figura, se ilustra el modelo de Hersey y Blanchard articulando los estilos de liderazgo con las fases de madurez del seguidor.

**FIGURA 13 Componentes Principales que entran en Juego en el Liderazgo Situacional**



Fuente. Sepúlveda, 2009:60

### 1.1.2. Liderazgo Transformacional

Los teóricos enmarcados en esta dimensión, tienen como objetivo común, definir el liderazgo como la trascendencia del intercambio entre los actores del grupo y el líder, e invitan a los miembros del grupo a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo, es decir aparece implícito el concepto de transformación. Dentro de esta dimensión se destacan: la teoría del liderazgo transformacional de Bass, la teoría del hombre Z de Maslow y los estilos de liderazgo de Nichols, los cuales se explican a continuación:

### ▪ **Liderazgo transformacional de Bass**

Para Stogill y Bass (1990), este modelo explica el tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que convence a los seguidores a un cambio de necesidades, creencias y valores, en el cual la motivación del líder transformacional está en el desarrollo de sus seguidores, es decir, se valora al empleado por su propio crecimiento personal, más que como herramienta para el logro de los objetivos organizacionales. Así mismo, el autor considera que este tipo de liderazgo es una extensión al liderazgo transaccional, donde los líderes transformacionales pueden ser líderes transaccionales, pero estos últimos no pueden hacerlo transformacionalmente.

Bass (1990) y Avolio (1990) desarrollaron el MQL – Multifactor Leadership Questionnaire en español CML – Cuestionario Multifactor de Liderazgo, como instrumento para medir si un líder es transaccional y/o transformacional, o no ejerce ningún liderazgo, de ahí surgen los componentes que describen al líder. La descripción de los componentes para el liderazgo transformacional se muestra a continuación:

**Tabla 11 Componentes del liderazgo transformacional**

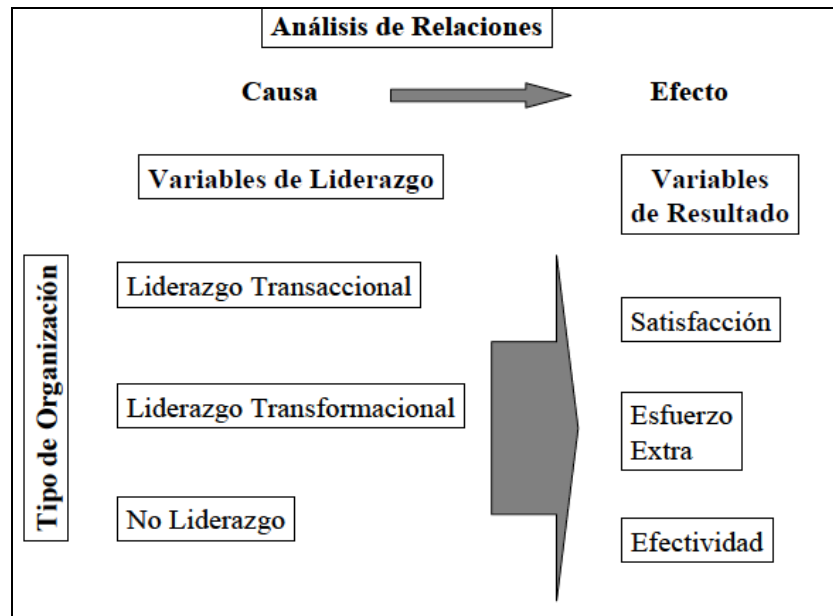
<b>COMPONENTE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Influencia idealizada</b>	<p>Es la capacidad de un líder en influir en los seguidores proporcionando un sentido de visión y misión, inspira orgullo, respeto, búsqueda de logro y confianza, incrementa el optimismo; y esta relacionada con el liderazgo carismático el cual puede tomar en cuenta dos dimensiones importantes como los atributos y su conducta.</p> <p><b>Influencia idealizada –Atributo</b> Influyen en la conducta de los seguidores porque posee un prestigio ganado por la forma como ejerce su liderazgo que le confiere respeto y autoridad, permitiéndole entusiasmar y transmitir confianza</p> <p><b>Influencia idealizada –Conducta-</b> Influyen en la conducta de los seguidores hacia el logro de metas y objetivos, promoviendo una profunda identificación con sus seguidores y estableciendo altos niveles de conducta moral y ética.</p>
<b>Motivación inspiracional</b>	<p>El líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.</p> <p>La motivación inspiracional orienta a los subordinados a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa, aumentando el optimismo, el entusiasmo y logrando altos niveles de actuación.</p>

<b>Estimulación intelectual</b>	La estimulación intelectual, se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas. En general, alienta la inteligencia, la racionalidad, la creatividad y la solución atenta de problemas buscando la innovación, donde se favorece nuevos enfoques para viejos problemas.
<b>Consideración individualizada</b>	La consideración individual, se refiere a las habilidades del líder para tratar al subordinado con cuidado y preocupación, asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore, por tanto cada empleado se siente valorado por su aportación. El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador., así mismo, vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización. Mientras que el carisma del un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores

Fuente. Stogill y Bass, 1990. Adaptado por Sepúlveda 2009:70

Para Mendoza (2005), el modelo de Bass se puede concebir dentro de una relación de causa – efecto; donde variables de liderazgo transaccional y transformacional y no liderazgo, influyen de manera directa sobre variables de resultado: satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, como se observa en la Figura

**FIGURA 14 Estilos de liderazgo de Bass**



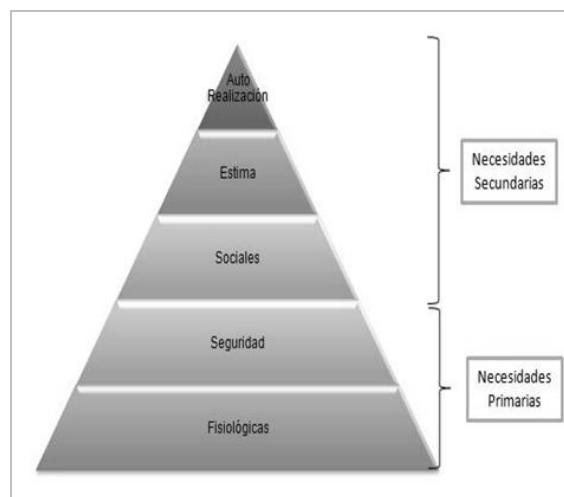
Fuente. Mendoza, 2005:127



### ▪ **Teoría del hombre Z de Maslow**

Maslow (1973), fundamenta este modelo basado en la jerarquía motivacional, la cual es función de las necesidades humanas y éstas pueden clasificarse en forma jerárquica a la cual denominó la teoría del hombre Z, de este modo el autor plantea la existencia de una función evolutiva a través de ciertas etapas o niveles, por la cual pasamos todos los individuos, grupos o sociedades. En la siguiente figurase muestra la jerarquía de las necesidades humanas:

**FIGURA 15 Jerarquía de necesidades humanas**



Fuente. Chiavenato, 1989. Citado por Pérez 2007:30

Para Maslow (1973), esas necesidades toman formas y expresiones que varían enormemente de persona a persona, su intensidad o manifestación también es extremadamente variada, obedeciendo a las diferencias individuales entre las personas. Otras características según Cox, citado por Peris (1998) hasta que el nivel de necesidad inferior en jerarquía no esté cubierto, el nivel superior quedaría limitado y por tanto, no motivaría, así mismo, cuando una necesidad está cubierta deja de ser motivadora.

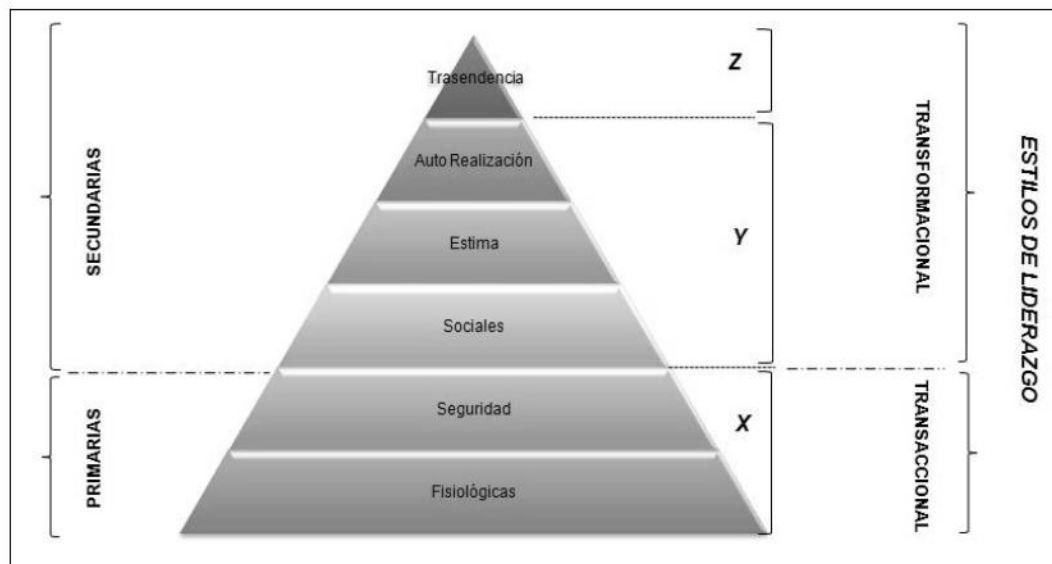
Según Peris, en principio Maslow identificó cinco niveles de necesidad, reunidos en dos grupos: Primarias y Secundarias, después desarrolló su modelo y amplió a seis niveles, este último, llamado Trascendencia, este sexto nivel proporcionó la base para la teoría Z del hombre.

Según Peris (1989), en principio Maslow identificó cinco niveles de necesidad, reunidos en dos grupos: Primarias y Secundarias, después desarrolló su modelo y

amplió a seis niveles, este último, llamado Trascendencia, este sexto nivel proporcionó la base para la teoría Z del hombre.

Bass (1990) hace referencia al modelo del hombre Z de Maslow y supone que éste es un eslabón superior a las teorías X e Y de McGregor, explicada en las teorías de liderazgo conductual, y que definen un líder Z como aquel que es autorrealizado y es potencialmente un líder transformacional, tal como se presenta en la Figura

**FIGURA 16 Líder Z de Maslow**



Fuente. Chiavenato, 1989. Citado por Pérez 2007:31

#### ▪ **Estilos de liderazgo de Nichols**

El modelo de Nichols (1988), citado por Perís (1989), habla de ocho estilos de liderazgo basado en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso que rigen las relaciones en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades. Estos factores se explican a continuación:

- *Mutualidad de Intereses.* Se mueve entre la persecución de los intereses del líder o compartir intereses de los seguidores.
- *Poder.* Oscila entre un reducido uso del poder y el autoritarismo
- *Compromiso.* Fluctúa entre líder comprometido con el resto del grupo, interesándose en sus necesidades y su intención de satisfacerlas, y el líder que se relaciona con el grupo sólo por el hecho de intercambiar elementos de valor económico, psicológico, políticos entre otros.

**FIGURA 17 Tipos de Liderazgo de Nichols**

<b>INTERES</b>	<b>PODER</b>	<b>COMPROMISO</b>	<b>ESTILO LIDERAZGO</b>
Mutualidad de intereses	Poder restringido	Compromiso	<b>Transformador</b>
		Intercambio	<b>Transaccional</b>
	Poder ejercido	Compromiso	<b>Autócrata Transformador</b>
		Intercambio	<b>Autócrata Benevolente</b>
Propio interés	Poder restringido	Compromiso	<b>Seductor</b>
		Intercambio	<b>Manipulador</b>
	Poder ejercido	Compromiso	<b>Autócrata seductor</b>
		Intercambio	<b>Autócrata</b>

Fuente. Peris, 1998:118

Según lo expresa Peris (1998), El autor propone la existencia de un “líder transformador”. Este estilo describe al líder que hace suyos los intereses grupales, haciendo escaso uso del poder que le confiere su puesto en la organización y manteniendo una actitud de compromiso grupal que le lleva a intentar fomentar el crecimiento del grupo.

### 1.1.3. Teorías implícitas del liderazgo

Las teorías implícitas son conexiones entre unidades de información aprendidas implícitamente por asociación y a partir de experiencias en grupos sociales reducidos, con el fin de inferir sobre sucesos y planificar el comportamiento. Es muy difícil que cambien debido a su característica de implícitas- no presentes como conocimientos conscientes - y para ello debe hacerse explícitas. Para explicar el cambio se han ideado dos modelos, uno a través de la discusión e interacción social, y el otro basado en el modelo de explicitación de Karmiloff-Smith. En base a una encuesta realizada a estudiantes de la Universidad de Concepción se pudo constatar la influencia de la cultura y el grupo de referencia en la adquisición de la teoría implícita. Por último podemos decir que aún falta un estudio que entregue información más satisfactoria sobre qué son, cómo se adquieren y cómo cambian las teorías implícitas, así mismo proponer un estudio complementario entre los teóricos cognitivos y los psicosociales para favorecer la comprensión de éstas teorías.

Las teorías implícitas, en nuestro caso del liderazgo, son un reflejo de las creencias y los valores de los grupos sociales, suponiendo una articulación de la cultura en la construcción del conocimiento que nos llevara más allá del plano puramente cognitivo que trae consigo el modelo de la categorización de lord (1984). Igualmente, por el modelo dinámico de representación del conocimiento que se asume (Hitzman, 1986), puede dar una explicación acerca de cómo influye la motivación y el ambiente en la activación de las “concepciones a priori” sobre el liderazgo.

- ***Modelos de teorías implícitas.***

- *Modelo dimensional:*

Dejaría patente la posibilidad de orden en el pensamiento. Este apartado recogería entre otros, el trabajo acerca de las concepciones de la genta sobre la inteligencia realizada por Sternberg, Conway, Ketron y Bernstein (1981), la investigación de Sternberg (1985) referente a las teorías implícitas de la inteligencia, creatividad, y sabiduría, el trabajo de Honess (1979) sobre las teorías implícitas de los niños sobre sus iguales o las investigaciones Wagner (1987) sobre la influencia del conocimiento tácito en la conducta inteligente.

- *Modelo lógico:*

Señala la capacidad de enlace que posee el pensamiento, siendo asumido por los defensores del modelo de esquema en los trabajos sobre el esquema de género (Marcus y Zanjoc, 1985) o la investigación intergeneracional sobre las teorías implícitas de las relaciones de Rands y Levinger de Rands y Leinver (1979).

- *Modelo categorial:*

Incide en la capacidad de agrupar que posee la mente humana y recogería los trabajos de palacios (1987) sobre las ideas de los padres sobres sus hijos, las asunciones sobre la infancia que sostiene los padres (Triana y Rodrigo), la investigación de teorías implícitas sobre la mujer en el mundo laboral (Gonzales y Rodríguez, 1985; 1987), o el trabajo de Triana (1991), sobre las concepciones de los padres sobre el desarrollo y la educación, entre otros.

No obstante, las investigaciones han ido avanzando y como fruto de este desarrollo surge el modelo de Teorías implícitas de Rodrigo, Rodríguez y Marrero (1993). Este modelo articula las aportaciones de la psicología cognitiva y

psicología social para dar cuenta de la estructura representacional de las teorías y del funcionamiento, a nivel de conocimiento o de creencia, que pueden desarrollarse las teorías implícitas. Estos autores escriben “las teorías implícitas son representativas individuales sobre ciertos dominios, basadas en la acumulación de experiencias personales. Estas experiencias se obtienen en contacto con ciertas pautas socioculturales definidas por ‘prácticas’ culturales y ‘formatos’ de interacción social. De la definición anterior se desprende que los fenómenos sociales pueden ser representados por los individuos a través de teorías implícitas que le servirán para interpretar y responder ante el mundo.

#### **1.1.4. Teorías Emergentes.**

Son enfoques de reciente desarrollo, que no fueron clasificados dentro de los Transaccionales o Transformacionales, y que debido al reconocimiento de sus autores merecen mencionarse en un aparte. Dentro de esta categoría podemos citar el enfoque personalista, los enfoques prospectivos y gerencia social.

- ***Enfoque personalista***

Las teorías mencionadas anteriormente han tenido aceptación y aplicación en algunas organizaciones. Inconformes con los lineamientos de los antiguos enfoques que conciben el liderazgo como una composición de variables traducidas a una fórmula, autores de las últimas décadas han creado nuevas propuestas dando una visión más práctica del liderazgo. Los nuevos planteamientos se asemejan en las teorías de rasgos, con la diferencia que admite la adquisición de cualidades y comportamientos a través de la educación y experiencia. Los actuales aportes reconocen un estilo más personal donde:

- Algunos líderes tienen cualidades innatas, que aunque necesarias no son suficientes.
- El desarrollo de habilidades de liderazgo no se logra en un aula de clase, es más un trabajo individual que incluye el reconocimiento de fortalezas y debilidades, experiencias de campo y el descubrimiento de estilos apropiados al potencial de cada persona.
- Se destacan los valores y principios que deben orientar la vida de los líderes en todas sus facetas, dejando atrás el concepto de que el liderazgo es sólo cuestión de comportamiento o estilo.

Una de las exigencias para la supervivencia de las organizaciones en los últimos tiempos es la capacidad para prever los cambios que impondrá el entorno y desarrollar la habilidad para adaptarse a ellos de modo que representen una oportunidad y no una amenaza. Esta es una de las consideraciones principales para algunos autores, cuyo propósito es determinar la relevancia del liderazgo en el futuro y un estilo apropiado a las nuevas condiciones de la organización.

- ***Enfoques prospectivos***

Dado que el entorno de los programas desarrollados a favor del sector social es altamente variable e impredecible, se hace necesario tener una gerencia de cambio que propenda por el manejo eficiente de la inversión social, se habla entonces de la Gerencia Social. Bernardo Kliksberg (1999), pionero en este campo en Latino América la define así: “la gerencia social es la optimización del rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficit sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social”.

- ***Teoría de Peter Senge (1994)***

El autor observa un entorno cambiante y sostiene que la organización debe responder a este a través del aprendizaje, convirtiéndose así en una organización inteligente. Para el líder, alentar el aprendizaje es la labor principal y la única manera de influir en los demás. Él debe comprometerse con todos los miembros en la creación de la cultura, hacer a todos partícipes compartiendo tanto la visión como la autoridad. Es primordial que la organización sea vista no como una máquina sino como un organismo viviente que está todo el tiempo en movimiento, desarrollándose así mismo, cambiando y adaptándose.

## **2. Caracterización del liderazgo femenino**

Cuando se habla de Liderazgo Femenino se hace referencia a la idea de que las Mujeres lideren a partir de su propia feminidad. Para ello es necesario centrar la discusión en dos cuestiones fundamentales. En primer lugar, reconocer que las Mujeres poseen algunas características distintivas en relación a los varones y que por ello son propias y en segundo lugar, que estas características serían una fortaleza a la hora de dirigir una organización. Es decir, el Liderazgo Femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las Mujeres para ejercer el liderazgo al interior de las organizaciones, entendiendo que éstas son su principal fortaleza. Doña (2005)

### **2.1. Estilos del liderazgo de femenino**

En los últimos decenios el número de empresas creadas o impulsadas por mujeres en todo el mundo ha experimentado un crecimiento importante. Ello ha favorecido la realización de diversos estudios sobre las diferencias existentes en las características y resultados de las empresas, así como en las actitudes y las estrategias empresariales adoptadas por los empresarios según su género. Guzmán y Rodríguez (2008).

De acuerdo a lo planteado por Cortese (2005) citada por Arteaga y Ramón (2009), la forma de liderar es diferente entre hombre y mujer, por lo que el autor considera al hombre en su rol de líder con mayor inclinación a dar órdenes, y la mujer a motivar, educar a las personas, para obtener de ellas lo mejor. Por su parte, el líder hombre tiende a “jugar rudo”, y ser más autoritario que la mujer, debido a la preocupación de ésta por la cooperación.

La fortaleza de la mujer como líder es su habilidad de construir un lugar agradable para trabajar, manteniendo la estabilidad emocional, además de tomar decisiones efectivas y oportunas, como corresponde al líder.

Para Morgan (1990) los rasgos más comunes asociados tradicionalmente con la naturaleza masculina y femenina serían:

**Tabla 12 Rasgos más comunes asociados tradicionalmente con la naturaleza por género**

<b>Estereotipos masculinos</b>	<b>Estereotipos femeninos</b>
Lógico	Intuitiva
Racional	Emotiva
Explorador	Enfática
Estratega	Espontánea
Independiente	Educadora
Competitivo	Cooperadora
Líder y tomador de decisiones	Leal defensora y seguidora

Fuente. Morgan 1990:76

Las características que las mujeres aportarían al liderazgo, según la literatura existente al respecto, son:

- Capacidad natural para la comunicación
- Para tener en cuenta el lado humano de las personas
- Para ponerse en el lugar del otro
- Para el trabajo en equipo
- Dotes intuitivas. Usan la intuición en el análisis y solución de problemas
- Lideran de un modo más democrático y participativo
- Liderar sin dar muestras innecesarias de su poder
- No enfrentarse a los conflictos de modo

Siguiendo la misma línea de Morgan (1990), Cortese (2005), presentan los siguientes estilos de liderazgo según género:

**Tabla 13 Estilos de liderazgo según género. Morgan y Cortese**

	<b>Modelo Masculino de Liderazgo</b>	<b>Modelo Femenino de Liderazgo</b>
Estilo operativo	Competitivo	Cooperativo
Estructura organizacional	Jerárquico	Equipo
Objetivo básico	Triunfar	Calidad
Estilo de solución del problemas	Racional	Intuitivo- Racional
Características claves	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Control detallado</li> <li>· Estrategia operativa</li> <li>· Actitud no emocional</li> <li>· Racionamiento analítico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Menor control</li> <li>· Empatía</li> <li>· Cooperación</li> <li>· Altos estándares de realización</li> </ul>

Fuente. Cortese, 2005. Consulta en línea 2013

En cuanto a la presencia del género femenino en posición de líder, Abarca (2004), describe a la mujer con un trato más personal, no tan jerárquico ni formal, con inclinación a fomentar los vínculos, las relaciones interpersonales, conformación



de equipos y motivación a las personas. Posteriormente, Puyal y Sanagustín (2006), refuerzan esta idea expresando que el liderazgo masculino corresponde al modelo tradicional y jerárquico, el modelo autoritario y coercitivo; el femenino se enmarcaría en un estilo moderno, más integrador, cooperador y democrático, un "liderazgo maternal", más ajustado a las exigencias de las organizaciones actuales. Las capacidades como flexibilidad, adaptabilidad, comunicación, empatía, trabajo en equipo, etc., resultan ser habilidades críticas de éxito.

Para Kety Jáuregui, directora de la Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN, la mujer tiene una mayor capacidad de adaptarse a un entorno cambiante y exigente, debido a sus "características propias de mujer". "También, por su mayor conciencia social, es más democrática, utiliza mucho la empatía, sabe delegar, es más abierta al diálogo y comprometida con su trabajo y equipo", dice con seguridad. "Pero esto debe ir más allá del género; pues son características personales que todo líder efectivo debe tener".

Más allá de los estereotipos y las comparaciones con sus pares masculinos, Jáuregui asegura que las mujeres que ejercen posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones saben que deben actuar, antes que todo, con una lógica corporativa. Si no, dice, no estarían donde están. Sus decisiones, como las de sus pares hombres, deben basarse en argumentos económicos y sociales. "No es que se decida por emoción y no por razón. Las mujeres líderes toman decisiones difíciles día a día", recalca. Salamanca (2009).

Para Díez, Valle, Terrón y Centeno (2002), los rasgos más destacados que podríamos señalar y que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

- Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuado y mediador.
- Una actitud más receptiva y participativa.
- Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
- Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.
- Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
- Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.
- Desarrollan políticas de cooperación y participación.
- Potencian relaciones interpersonales.
- Disponibilidad para el cambio.

- Crean un clima de colegialidad y gestión colaborativa con el profesorado.
- Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a compartir los recursos.
- Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
- Potencian el “aprender con los demás”.
- Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
- Habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.
- Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.
- Mayor atención a los sentimientos y al uso de una “inteligencia emocional” más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

Según Kaufmann (1996), las mujeres ponen la parte emocional también en el trabajo. En general las mujeres se hallan más capacitadas para tener en cuenta el lado “humano” de las personas desarrollando para ellos sus dotes intuitivas naturales.

No obstante, atribuir tales diferencias en razón de las características asociadas al sexo y al género ha recibido importantes críticas. Hossain & Barry (2010) señalan que no es como identificar genéticamente el color de los ojos o la cultura por el acento, esta distinción es casi imposible cuando se analizan comportamientos asociados con el liderazgo, los cuales no pueden universalizarse pues este es situacional y contextual.

Desde 1992 Jean Lipman-Blumen asocia a la mujer al liderazgo conectivo, argumenta que “se extiende más allá de las propias circunscripciones tradicionales y alcanza a los presuntos adversarios. Por medio de objetivos comunes en lugar de enemigos mutuos, consigue generar cohesión en el grupo y liderazgo en la comunidad.”

Si la forma tradicional de liderazgo se basa en la competencia y la exclusión e históricamente ha sido cosa de hombres, el liderazgo conectivo se basa en la cooperación y la integración y, en los últimos tiempos, se ha asociado con las mujeres.

## 2.2. El perfil de las mujeres empresarias y ejecutivas

Falta información más detallada sobre el perfil de las mujeres empresarias con el objetivo de conocer mejor su situación y condición laboral, valorar adecuadamente su contribución a la economía y formular políticas que apoyen su desarrollo empresarial en iguales condiciones con los hombres. Sin embargo, diagnósticos de carácter exploratorio en la región permiten derivar ciertos rasgos comunes de las mujeres empresarias y ejecutivas en América Latina. Según una investigación llevada a cabo por la OIT hace algunos años, las mujeres empresarias latinoamericanas. SIME (2000)

- Son de edad media, mayor de 35 años, aunque cada vez más joven, sobre todo las ejecutivas (menores de 35 años).
- Son casadas, con hijos, aunque entre las ejecutivas jóvenes prevalecen las solteras o casadas sin hijos, además de haber un considerable número de mujeres separadas.
- Tienen niveles educativos altos, con grados universitarios en un 50% (menor en Bolivia).
- Dedican de su tiempo más de 48 horas semanales al trabajo empresarial y dedican menos de 30 horas semanales a las tareas del hogar.
- Son – en su gran mayoría (un 70%) – dueñas/socias de empresas micro, pequeñas y medianas (aunque en menor proporción). El acceso a las PYMES todavía es predominantemente el resultado de una herencia familiar aunque aumenta la tendencia de crear empresas propias, muchas veces después de una experiencia laboral como ejecutiva.
- La antigüedad de sus empresas es menos de 10 años y un porcentaje significativo menos de 5 años.
- Tienen una estrategia empresarial caracterizado por su apertura a las innovaciones, sobre todo con respecto a cambios en la organización y en las relaciones laborales, menos en cuanto a innovaciones tecnológicas.
- Los aspectos favorables relativos de su trabajo, que destacan las mujeres empresarias, son: la gran satisfacción que les da su trabajo, ya que les permite realizarse profesionalmente y auto-afirmarse; su preparación educacional y académica y el estímulo de la familia y del esposo como un factor clave para desarrollarse como empresarias.
- Las dificultades que experimentan son la falta de experiencia empresarial y de comercialización, la insuficiente formación empresarial específica (administración/marketing), la escasa actualización e información en temas económicos y financieros, barreras en el acceso a fuentes financieras,

barreras en el acceso a redes de comercialización, falta de confianza en sí misma y obstáculos con que se topan por prejuicios sociales vinculados al “ser mujer”. Pocas veces mencionan espontáneamente el tema de la reconciliación de su actividad empresarial con el trabajo doméstico como una limitación. No obstante, cuando se pregunta explícitamente sobre el tema de las responsabilidades familiares, las mujeres empresarias indican que interfieren con su labor profesional y que son una fuente constante de preocupación y estrés. Sin embargo, manejan las exigencias del trabajo “reproductivo” y los problemas que surgen gracias a una minuciosa planificación, una gran capacidad de gestión y organización, además de la disponibilidad del servicio doméstico. Ello indica que muchas mujeres empresarias – aun cuando están conscientes de la dificultad que representa tener que combinar su responsabilidad laboral con la del trabajo reproductivo – todavía asuman el último como una responsabilidad individual vinculada con su “ser mujer” sin exigir que sea una responsabilidad compartida entre mujeres y hombres, ni que sea valorizada y asumida por la sociedad en su conjunto.

- Su participación gremial es considerada baja y los factores que limitan el acceso de las mujeres al gremio son sus responsabilidades familiares, la falta de tiempo, y la falta de estímulo e información por parte de las organizaciones empresariales. De hecho, al nivel de los directorios empresariales en América Latina, las mujeres constituyen sólo un 6% y un 30% en las comisiones, según un diagnóstico realizado por la OIT en 1992.

### **2.3. Las mujeres y su rol político y laboral en Latinoamérica**

Tradicionalmente se ha asociado al liderazgo con el género masculino; los cargos directivos suelen ser caracterizados con propiedades generalmente atribuidas a los hombres como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea – rasgos instrumentales/ autónomos-. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros – rasgos expresivos/ comunales- no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo, fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de puestos directivos (Cheung & Halpern, 2010; Cuadrado, 2004; Eagly 1987).

En este sentido, aunque la educación ha sido uno de los grandes logros sociales, no ha sido un factor determinante para la ubicación laboral de las mujeres, pues esta sigue obedeciendo a parámetros tradicionales que no les permite acceder a trabajos acordes con su nivel de formación (Gálvez, 2001). El hecho de que las mujeres logren desempeñarse en posiciones de liderazgo, representa su interés por romper el llamado techo de cristal que les dificulta la posibilidad de acceder a altos cargos directivos y les brinda la oportunidad de ir cambiando estos patrones sociales y culturales que fomentan la inequidad (Hernández & Camarena, 2005).

El techo de cristal hace referencia a las barreras no explícitas que impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos directivos y constituyen un obstáculo que les impide ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible a los ojos de la sociedad (Bucheli & Sanroman, 2004). Un ejemplo de la existencia del techo de cristal es que la promoción hacia altos cargos directivos resulta ser más selectiva debido al grado de responsabilidad, autoridad y riesgo para la compañía, todas ellas características que al no corresponder con el estereotipo femenino, pueden limitar el acceso de las mujeres (Yap & Konrad, 2009). Citados por Mejía et al (2011).

Según Contreras, Pedraza y Mejía (2011) las barreras del liderazgo pueden ser superadas a través del reconocimiento de las diferencias. Se argumenta que el principal problema relacionado con la participación inequitativa en cargos de alta gerencia se debe principalmente a los estereotipos femeninos, los cuales suelen ser contrarios a los roles de liderazgo aceptados por la mayoría de las culturas. Se resalta la necesidad de que las mujeres ejerzan el liderazgo desde sus propias características, en vez de imitar el tradicional rol de liderazgo masculino.

Actualmente cuatro países de Latinoamérica y el Caribe son liderados por mujeres: Cristina Fernández en Argentina, Dilma Rousseff en Brasil, Portia Simpson Miller en Jamaica y Laura Chinchilla en Costa Rica.

Pero este acceso al liderazgo en la región no es un hecho aislado, ya que desde hace varios años se inició un proceso de inserción de las mujeres a cargos políticos. En la última década de los años noventa y primera de 2000, varios países incorporaron cambios de forma paulatina a sus códigos electorales, entre ellos: Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y la República Bolivariana de Venezuela.

El Observatorio de igualdad de género de Latinoamérica y el Caribe manifiesta que el cupo/cuota representa una forma de garantizar que las mujeres "conformen

al menos un porcentaje mínimo (entre 20% y 40%) en un órgano de gobierno o de toma de decisiones". Consulta online Blog Mujeres en acción (2013).

En general la llegada al gobierno de Michelle Bachelet y Cristina Fernández reactualizó el debate acerca de la presencia de las mujeres en la política y las características de sus liderazgos. ¿Qué aportan de nuevo las mujeres? Un estilo de manejar el poder más flexible, abierto y proclive al diálogo, pero que no debe darse por sentado, pues muchas veces los entornos las condicionan, masculinizándolas. En cualquier caso, las transformaciones culturales, la redemocratización de Latinoamérica, las políticas de cuotas y los mayores niveles educativos alcanzados por las mujeres han fortalecido su presencia política. Sin embargo, persisten viejos obstáculos, desde los estereotipos sexistas hasta las dificultades económicas, que es necesario superar. Fernández (2006).

Aunque la igualdad de género en la alta dirección de las empresas latinoamericanas aún es un horizonte lejano, 10 mujeres son responsables de conducir empresas que en 2009 facturaron más de US\$ 40.000 millones. Graduada en economía, finanzas, ingeniería industrial o química, son expertas en contabilidad o marketing, y todas han hecho carrera desde abajo. Basan su liderazgo en conocer sus compañías y sus sectores al revés y al derecho, y a lo largo del tiempo. Pueden apostar a la empatía con sus empleados, o ser autoritarias y centralizadoras. A varias no les ha temblado la mano para adoptar decisiones duras, y saben que la meritocracia va aparejada de manejo político.

Ya sea en una multinacional como GM, Siemens o Pepsico, en una gran empresa estatal como Petrobras o en empresas familiares de alto crecimiento, el poder está en los detalles y se mide por resultados. Y estas 10 CEO han podido demostrarlo mediante el crecimiento del mercado, la consolidación de negocios, el incremento de márgenes o, simplemente, por enfrentar con éxito el difícil panorama de un año marcado por la peor crisis financiera de las últimas décadas. Alta Gerencia (2010)

**Tabla 14 Las 10 ejecutivas más poderosas de Latinoamérica**

N°	País	Nombre	Cargo	Ventas (en US\$,2009)
1	Brasil	María das Graças Foster	Presidenta de Petrobras	104.933 millones
2	México	Grace Lieblein	Presidenta y Directora General de General Motors México	11.485 millones
3	Brasil	Denise Johnson	Presidenta de General Motors Brasil	8.462 millones
4	México	Paula Santilli	Presidenta de Pepsico México	3.187 millones
5	México	Carmina Abad Sánchez	Directora General de MetLife Mexico	2.292 millones

6	México	Nicole Reich de Polignac	Presidencia y CEO de Scotiabank Inverlat México	2.024 millones
7	México	Louise K. Goeser	Presidenta y Directora General de Siemens Mesiamérica	1.589 millones
8	Brasil	Luiza Trajano	Directora de Magazine Luiza	1.579 millones
9	México	Angélica Fuentes Téllez	Presidenta Ejecutiva de Grupo Omnilife-Chivas	1.201 millones
10	Perú	Mariela García	Gerenta General Ferreyros	765 millones

Fuente. América Económica.com consulta en línea 2013

A continuación brevemente se describen 3 mujeres líderes de la lista:

### 2.3.1. María das Graças Foster.

Licenciada en Ingeniería Química en 1978, con una Maestría en Administración de Empresas de Economía en 1999, por la Universidad Federal de Río de Janeiro Maestría en Ingeniería Química en 1979, por la Universidad Federal de Río de Janeiro y una Maestría en Ingeniería Nuclear en 1979, y por la Universidad Federal Fluminense, María das Graças Silva Foster es la presidente de la brasileña Petrobras y la primera mujer en dirigir una compañía de petróleo y gas. Time (2012). Reuters (2013)

Se incorporó a la gran empresa petrolera estatal en 1981 como ingeniero químico, y en enero de 2012 fue nombrada presidente de Petrobras, convirtiéndose así en la primera mujer que llega tan alto en la mayor empresa del Brasil, un gigante estatal que hasta fines de los años '70 no contrataba a mujeres en cargos de ingeniería. Hoy en día es la empresa más grande en el hemisferio sur por las ventas (144 \$ millones de dólares) y el valor de mercado (120 \$ millones de dólares). En 2012 Petrobras produce cerca de 2 millones de barriles de crudo al día, y espera niveles similares este año, ya que se desarrolla el petróleo atrapado en la Cuenca de Campos, en el Atlántico, una de las más prometedoras del mundo. Forbes (2013)

En abril de 2007, Foster fue honrado por la Orden de Río Branco con el rango de Comandante mérito, presentado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil. Al año siguiente, fue nombrado Ejecutivo del Año por el Instituto de Ejecutivos de Finanzas de Brasil. En 2009, fue galardonada con la Medalla Tiradentes, presentado por la Asamblea Legislativa del Estado de Río de Janeiro. En 2011, fue nombrada Knight Commander of the Admiralty Order of Merit, y en 2012, recibió la Medalla Inconfidência, la más alta condecoración

otorgada por el Gobierno del Estado de Minas Gerais , en reconocimiento a sus destacadas contribuciones a la vida social, desarrollo cultural y económico de Minas Gerais y de Brasil. Curriculum Vitae – Maria Das Graças Silva Foster (ONLINE 2013)

### **2.3.2. Carmina Abad Sánchez**

Abad Sánchez es directora general y presidenta del consejo de administración de Metlife México, Considera que "la presencia de la mujer en los negocios va más allá de igualdad de oportunidades, es una necesidad de diversificar los puntos de vista. Cnnexpansión (Consulta en línea 2013)

Tiene 18 años en el sector de los seguros, casi todos en la misma compañía (aunque con fusiones y adquisiciones de por medio), y logró tres ascensos en los últimos cuatro años. “Es una mujer con carisma, inteligente, audaz y muy responsable”, dice Dolores Armenta, directora de Seguros de Personas, en la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros. Tan sólo en 2007, las áreas bajo su liderazgo generaron 24,000 mdp (millones de pesos), 90% de los ingresos totales de MetLife, además de consolidarse como el mayor proveedor de coberturas institucionales e individuales de los servidores públicos en todos los órdenes de gobierno, con 3.5 millones de asegurados en el sector.

Desde diversas trincheras dentro de MetLife, Carmina Abad también ha sido responsable de la conformación de un área de licitaciones que logró adjudicaciones por más de 2,800 mdp, y de crecer el negocio en el sector público, con la generación de primas por más de 13,000 mdp. Una de sus fortalezas como líder es “su capacidad para entender la parte humana (de los negocios) y no perderla de vista”, describe un ex colaborador suyo, Roberto Varela. Se conocieron cuando ella lideraba el proceso de integración de la Aseguradora Hidalgo a MetLife, entre 2002 y 2005. Varela, quien actualmente es subdirector de Proyectos del área de Relaciones Industria y Gobierno, recuerda que en 2003 ella decidió hacer retroactivos algunos seguros por incapacidad permanente que significaron un alto costo para la empresa. Su idea fue proteger a aquellas personas con lesiones graves, que pierden el seguro antes de recuperarse por completo. Esa modificación amparó “más de 300 pólizas”, dice Varela. “Costó mucho dinero, pero esa decisión de Carmina dejó claro que a la compañía le importa la gente, y mucho. Cnn expansión y América Económica (Consulta web 2013).



### **2.3.3. Mariela García**

Dirige la mayor comercializadora de bienes de capital en Perú. Ya ha sorteado su primera crisis e iniciado un programa de diversificación, más allá de su nicho tradicional.

Tras más de 20 años trabajando en Ferreyros como tesorera, gerente de finanzas y gerente general adjunta, en marzo de 2008 García fue nombrada gerente general. Su primer año fue una prueba de fuego para la primera mujer en asumir la gerencia general de una empresa acostumbrada a ser dirigida por hombres y a atender industrias dominadas por ellos.

Bajo el mando de García, Ferreyros ha iniciado un ambicioso plan de diversificación. A inicios de 2010 adquirió en US\$ 45 millones Gentrac Corporation, un grupo empresarial que distribuye Caterpillar en Guatemala, El Salvador y Belice. Esta incursión fuera del mercado peruano se realizó con el apoyo de Caterpillar, que tiene como política elegir a dedo sus distribuidores. "Estamos abiertos a tomar otros territorios en la medida en que nuestra representada así lo requiera", dice la ejecutiva. América Económica (Consulta web 2013).

La incorporación masiva de mujeres al mercado de trabajo, es generalizada en la mayoría de los países del mundo occidental y es uno de los fenómenos más significativos de las últimas décadas. Las tendencias en las series disponibles para la región muestran un aumento en la participación femenina en el mercado laboral durante los últimos años. Cifras globales indican una participación del 56% para las mujeres y del 81% para los hombres y, a su vez, la tasa de actividad sube más de diez puntos porcentuales cuando se calcula sólo para las mujeres con mayor grado educación (67,3%) (CEPAL, 2005).

Estas características del liderazgo femenino también influyen a la hora de decir dónde trabajar, la mayoría de mujeres están ubicadas en áreas consideradas típicamente femeninas, como recursos humanos, comunicaciones, marketing y contabilidad, sin embargo se observa que poco a poco están colaborando en otras áreas tradicionalmente masculinas, como finanzas y operaciones, ocupando, además, puestos gerenciales". ¿La razón? Muchas corporaciones europeas y estadounidenses han extendido hacia Latinoamérica Latina políticas y planes de carrera que incentivan la incorporación de más mujeres dentro de su organización. Salamanca (2009).

## 2.4. Las mujeres en los parlamentos del mundo.

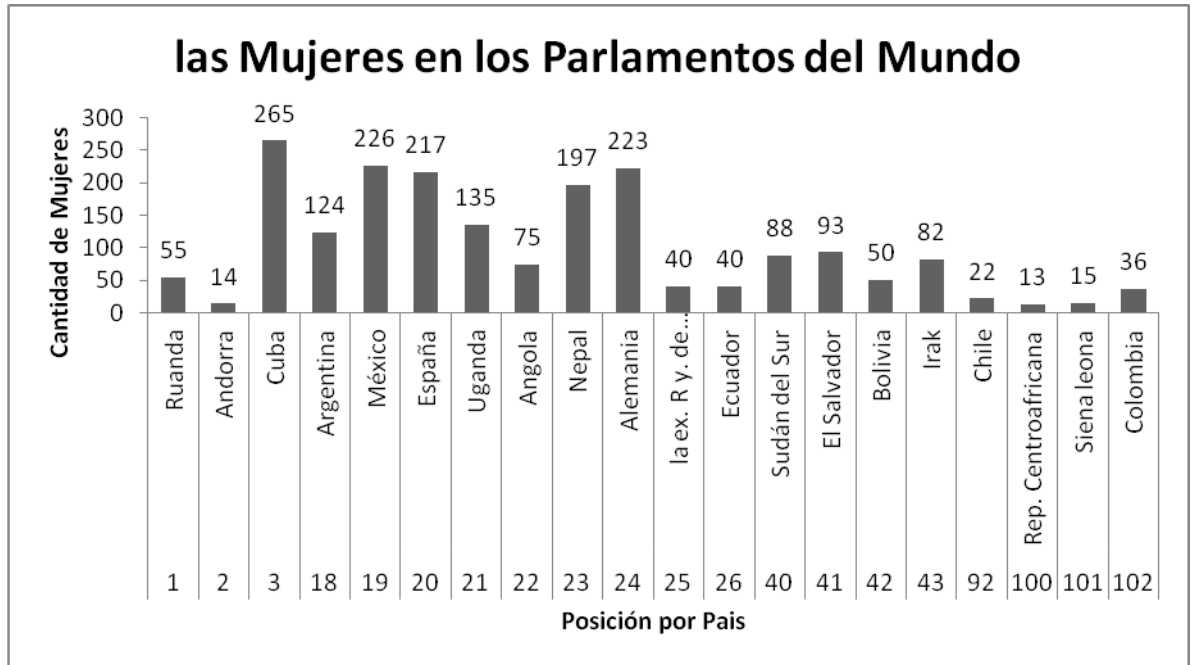
Según la publicación del PNUD, sobre igualdad de mujeres y hombres en los partidos políticos”, algunas de sus conclusiones ayudan a comprender por qué es tan precaria la participación femenina en la política; Por ejemplo, el estudio reveló que los partidos políticos no destinan más del 2% de su presupuesto para apoyar la participación política de las mujeres, y ninguna colectividad tiene cuotas de género en las listas de elecciones internas.

En el 2000 se aprobó en Colombia la ley (581) de cuotas, que establece la cuota femenina para las listas del Congreso; no es la reforma más ambiciosa, pero obliga a los partidos políticos a mirar más allá de su círculo cercano. Hoy algunos de sus dirigentes se quejan en voz baja, pero ha sido poco lo que internamente han hecho por cambiar las cosas. Aún así, falta analizar si los partidos están diseñando verdaderas políticas de inclusión no solo para aumentar la cantidad de mujeres en la política, sino para mostrar que sí hay lideresas políticas que logren alcanzar los máximos cargos de elección popular, como ya ha sucedido en otros países de la región.

La siguiente tabla representa la participación de las mujeres en los parlamentos del mundo según cantidad poblacional; según las cifras se visualiza que en primer lugar aparece Ruanda, país en el que las organizaciones políticas estuvieron prohibidas hasta 2003 y según un informe de la ONU en 2005, en el que se compara la distribución por sexos de los parlamentos de las naciones soberanas, el ruandés es el parlamento más equilibrado.

Continuando con el análisis entre los 10 primeros puestos sólo aparece un país Latinoamericano, Cuba en el tercer lugar con un 45.2% de mujeres, muy por encima de países como Chile con el 13.9%, siendo un país democrático conformado por diversas instituciones autónomas; finalmente en la lista aparece Colombia en el puesto 102 con un 13.5%.

FIGURA 18 Mujeres en los parlamentos del mundo



Fuente. PNUD, Consulta en línea 2013

Según ONU MUJER (consulta web 2013), se ha dado un progreso significativo en los últimos años: cada vez más mujeres están tratando de transformar la política en sí, y los grupos de mujeres se centran en los esfuerzos para aumentar la representación de las mujeres en la boleta electoral para revitalizar la responsabilidad política. Hoy en día, hay más mujeres en el gobierno que nunca. La proporción de mujeres parlamentarias a nivel nacional se ha incrementado en un 8% en la década 1998-2008, el promedio global actual de 18.4%, en comparación con un aumento de sólo el 1% en las dos décadas posteriores a 1975.

Sin embargo, en todo el mundo, la igualdad de género en la gobernabilidad democrática sigue siendo muy limitada, las mujeres son superadas en número de 4 a 1 en las legislaturas de todo el mundo. A mediados del año 2009, sólo 17 jefes de Estado o de gobierno son mujeres. Incluso si el actual ritmo acelerado de aumento de la representación de las mujeres continúa en comparación con décadas anteriores, todavía estamos muy lejos de llegar a la "zona de paridad" de 40% a 60%. Según estimaciones de ONU Mujeres, los países con "first past the post" sistemas electorales sin ningún tipo de sistema de cuotas no alcanzarán el

umbral del 40% de las mujeres en cargos públicos hasta cerca del final de este siglo.

Las cuotas y otras medidas especiales de carácter temporal, como asientos reservados, son un medio probado para apoyar la participación de las mujeres en la competencia política. A partir de 2008, 18 de los 22 países que cuentan con 30% o más mujeres en las asambleas nacionales aplican cuotas de alguna forma. Los países con sistemas electorales de representación proporcional y las cuotas pueden llegar a alcanzar el umbral del 40% en promedio en 2026.

## **2.5. La situación de la mujer Latinoamericana en la empresa**

En Latinoamérica la mujer ha asumido de manera creciente cargos directivos en el sector privado; Conforme con la Organización Internacional del Trabajo, su representación en los cargos gerenciales de la región se estima entre el 25 y el 35 por ciento. Desde cualquier punto de vista este hecho constituye una exitosa historia que hace diez años hubiera sido impensable. Maxfield (2005)

Sin embargo, Mercer Human Resource Consulting llevó a cabo una investigación global sobre el mundo corporativo en 2006, constató que las empresas latinoamericanas tenían menos mujeres en puestos sénior que otras regiones del mundo. De forma más reciente, en 2010, un análisis semejante del porcentaje de mujeres en consejos de administración hecho por Catalyst, organización sin ánimo de lucro de Nueva York que reivindica que las mujeres ocupen funciones corporativas más destacadas, situó a México en el puesto 27, con un 6,8%, Brasil en el 32, con un 5,1%, y Chile en el 38, con un 1,9%.

Es más, las mayores empresas de la región no están ayudando con el ejemplo. Cinco de las diez mayores compañías latinoamericanas no cuentan con ninguna mujer en su consejo de administración, mientras que ellas representan un 9% en las cinco restantes, según datos de la revista América Economía. Ninguna de las empresas de este último grupo tiene una mujer en su dirección ejecutiva o en el consejo, en la mayoría de ellas hay, a lo sumo, sólo dos mujeres en el consejo; Las excepciones son Walmart de México, que tiene siete ejecutivas en un consejo de administración de 15 personas.

Pero Latinoamérica no está sola. En EEUU, por ejemplo, sólo un 2,6% de los consejos son presididos por mujeres, según datos de un estudio de 2011 de Catalyst; la representatividad femenina en los consejos se estancó por debajo del

16% en los últimos cinco años. En Reino Unido, la proporción de mujeres en los consejos de las empresas que forman parte del índice FTSE 350 aumentó lentamente en el transcurso de los últimos diez años, pasando de 5% a 9%, y prácticamente la mitad de esas empresas no cuentan con ninguna mujer en su consejo, según una nueva investigación de consultores de Deloitte. (Wharton University consulta en línea 2013).

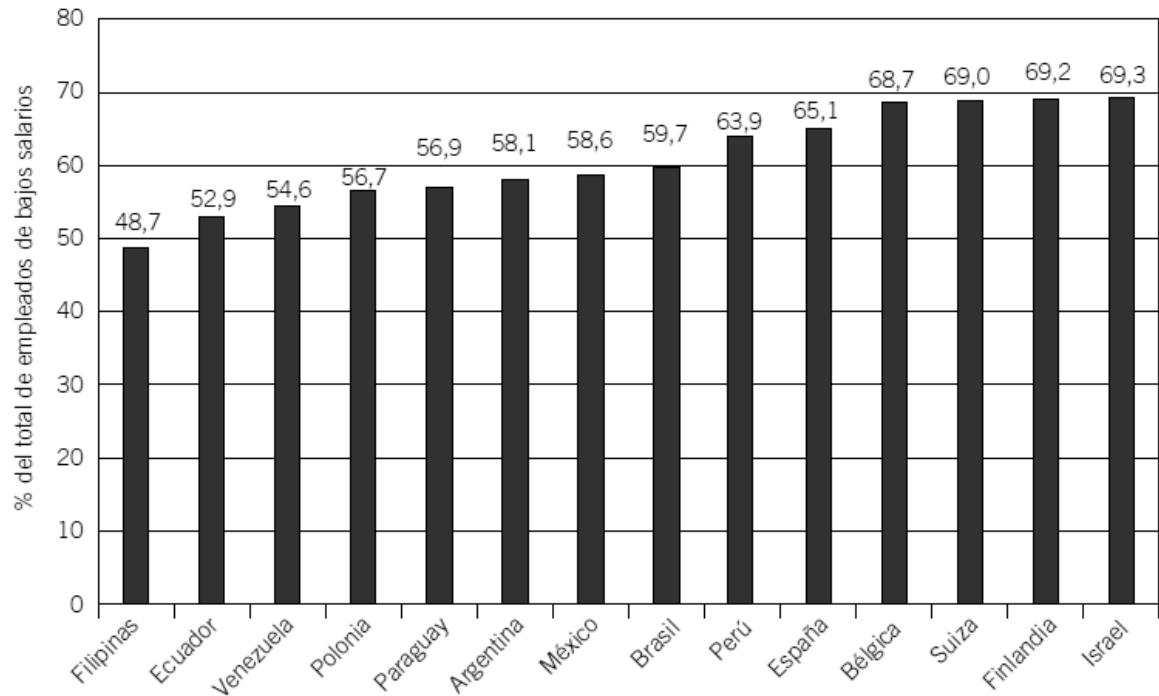
Según el Comité para la Eliminación de la Discriminación de la Mujer de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en países desarrollados como Noruega, las mujeres ocupaban en 2008 solo el 6,6% de los puestos directivos en empresas públicas, por lo que el Gobierno de ese país tomó medidas que les exige a las empresas públicas contar con al menos el 40 % de mujeres en puestos ejecutivos, algo que han tratado de llevar también al sector privado.

En esta misma línea, los últimos reportes que tiene el Centro de Investigación para el Liderazgo de la Mujer, del Incae Business School, en general en el mundo, las mujeres ganan un 17% menos que los hombres y esto teniendo en cuenta los siguientes elementos: que sean de la misma edad, que trabajen en un mismo sector económico o industrial y tengan la misma educación.

Para el Banco Mundial (2013), empoderar a la mujer y promover la igualdad de género es clave para lograr un desarrollo sostenible. Una mayor equidad de género puede hacer más eficiente la economía y mejorar otros resultados en materia de desarrollo al eliminar barreras que impiden a las mujeres tener el mismo acceso que los hombres a las dotaciones de personal, derechos y oportunidades económicas. Dar a las mujeres acceso a iguales oportunidades les permite tener un rol social y económico más relevante y así se puede avanzar en la formulación de políticas más inclusivas. Además, esto lleva a aumentar las inversiones en la educación, salud y bienestar general de sus hijos.

Sin embargo, al parecer el problema fundamental para no lograr condiciones de equidad ha sido principalmente de carácter socio-cultural, esto es, el afianzamiento de los roles tradicionales, sostenidos incluso por muchas mujeres, quienes consideran que los hombres deben asumir su rol de proveedor mientras que la mujer debe asumir la responsabilidad del hogar, desvirtuándose la capacidad femenina en el campo económico, político y educativo (Gálvez, 2001 Citado por Mejía et al (2011).

Según el informe mundial de salarios 2010-2011, expedido por la OIT, las siguientes cifras corresponden al porcentaje de participación femenina en empleos de bajos salarios.

**FIGURA 19 Participación femenina en empleos de bajo salario por país**

Fuente.OIT, Informe mundial salarios 2010 – 2011. Consulta en línea 2013

Según el gráfico, a nivel mundial se identifica que la excesiva concentración de mujeres en empleos de bajos salarios parece ser una característica universal de los mercados laborales. El hecho de que las mujeres predominan en el empleo de bajos salarios tiene un efecto negativo sobre la brecha salarial entre hombres y mujeres. A pesar de los progresos significativos de los últimos años, el salario promedio mensual de las mujeres aún representa sólo alrededor del 75 % del salario medio del hombre.

Teniendo presente nuestro estudio, de 14 países analizados, aparecen 7 Latinoamericanos, mostrando una gran desventaja a nivel mundial; Brasil con un 59.7% es el país latinoamericano que presenta el porcentaje más amplio, aún sabiendo que ocupa el 7 lugar entre los países más poderosos del mundo, seguido por México con un 58,6%, Argentina 58,1%, Venezuela 54,6% y Ecuador 52,9%. Parte de esta diferencia relativamente grande se explica por el hecho de que las mujeres trabajan menos horas, pero otra parte está relacionada con la excesiva concentración de mujeres en empleos mal remunerados y de prácticas salariales discriminatorias.

Revisando los consejos de administración de las 100 empresas más grandes de Latinoamérica para analizar cuánta presencia femenina existe en los entes rectores de estas corporaciones, se identificó que el resultado es muy pobre: de 654 asientos disponibles, sólo 43 son ocupados por mujeres, esto equivale a menos de 7%. Sólo dos empresas entre las sondeadas tienen a más de dos mujeres en la junta, sin importar si la empresa es pública, privada o si cotiza en bolsa, la historia de la poca presencia es una constante; Excepto México, que cuenta con algo más de mujeres en los consejos, en general la historia es la misma en todos los países.

Además, muchas de las mujeres que están en las juntas administrativas pertenecen a las familias que controlan a esas empresas, es decir, las directoras profesionales e independientes son una especie casi inexistente en Latinoamérica. Así, el gobierno corporativo aún tiene un largo camino por recorrer en la región. (Consulta Online América Economía 2013).

**Tabla 15 Compañías de Latinoamérica con mayor presencia de mujeres en sus consejos**

Empresa	País	Mujeres en el consejo	Total miembros del consejo
Femsa	México	4	19
Wal-Mart	México	3	13
Eletróbrás	Brasil	2	9
TAM	Brasil	2	8
TIM Celular	Brasil	2	9
Movistar	Venezuela	2	10
JBS	Brasil	2	11
Organización Soriana	México	2	11
Pemex	México	2	12
Pão de Açúcar	Brasil	2	14
Telefónica	Brasil	2	19

Fuente. América Economía. Consulta en línea 2013

Para Maxfield (2005), la mujer en Latinoamérica se encuentra ampliamente representada, tanto en la jerarquía corporativa como en la diversidad de sectores y funciones laborales, pero existe espacio para un mayor progreso y avance, sobre todo cuando se trata de los cargos más altos de la gerencia corporativa, especialmente en los sectores de telecomunicaciones, manufactura y energía; y en áreas tales como finanzas, ingeniería y operaciones.

Las investigaciones muestran que las empresas en Latinoamérica apenas comienzan a estudiar la racionalidad y las herramientas para el avance del trabajo de la mujer.

Según estudio realizado por García y López (2006) en el cual se analizaba el grado en que el prejuicio hacia una candidata a un puesto de liderazgo se debe a la percepción de incongruencia entre el rol de líder y su rol de género, identificaron que el prejuicio mostrado hacia la candidata mujer se debe a una percepción de incongruencia entre su rol de género y el rol de líder. Es decir, se asume que las características que los participantes consideran como propias de un líder discrepan con las que se consideran propias del rol de género femenino y se asemejan a aquellas percibidas como propias del rol de género masculino. En la medida en que una mujer se contextualiza en un puesto de trabajo evaluado como incongruente con su rol de género, esta percepción de incongruencia se acentúa, y se atenúa cuando trabaja en un ambiente evaluado como apropiado para su rol de género.

Lo que se desprende de estos distintos estudios es que muchas de las dificultades más importantes que deben enfrentar las mujeres que quieren acceder a cargos de dirección se relacionan con asociaciones conscientes e inconscientes, ampliamente compartidas, que predominantemente relacionan rasgo y conductas estereotípicamente masculinas con roles de liderazgo. Al mismo tiempo, se percibe una incongruencia entre las cualidades necesarias para desempeñar cargos de dirección o liderazgo. Godoy & Mladinic (2009).

Las empresas, que con el objeto de generar ventajas competitivas, se encuentran comprometidas con el avance de la mujer y emplean una serie de políticas y programas, los cuales incluyen el logro de metas cuantitativas, programas especiales de desarrollo profesional que benefician especialmente a la mujer, como son los sistemas de mentores auspiciados corporativamente, prácticas laborales como la flexibilización del horario laboral, las guarderías en las dependencias de la empresa, e incluso el uso del “antropólogo corporativo” quien intenta descubrir y cambiar las concepciones de género en la oficina.

Adicional a las empresas que establecen políticas y programas en pro de la mujer, Yannoulas (2005) expresa que también ha sido notable el esfuerzo (medido en tiempo, recursos humanos, recursos materiales, cantidad de proyectos, cantidad y tipo de instituciones y actores estratégicos involucrados, cantidad y variedad de beneficiarias, entre otros aspectos relevantes) destinado en los últimos años por



los países de la región, con el auxilio de los organismos de cooperación internacional multilaterales y bilaterales, para promover la equidad de género en las políticas públicas, especialmente aquellas relativas a la inserción y formación profesional. Evidentemente, existen particularidades nacionales, énfasis específicos, componentes y estrategias diferenciadas en este esfuerzo, que hemos tratado de reflejar.

Algunos de estos son:

- GPE/AL: Programa de fortalecimiento institucional para la igualdad de género, erradicación de la pobreza y generación del empleo: incorporación de la dimensión de género en las políticas de erradicación de la pobreza y generación de empleo en América Latina.
- CEPAL/GTZ: Proyecto regional de apoyo a la formulación de políticas laborales con enfoque de género.
- PRIGEPP/FLACSO-AR: Programa regional de formación en género y políticas públicas
- FORMUJER: Programa regional para el fortalecimiento de la formación técnica y profesional de mujeres de bajos ingresos en Latinoamérica.

Para Escandon y Arias (2011) entre las políticas a desarrollar, pueden estar las relacionadas con disminución de la vulnerabilidad de tipo financiero de las mujeres y su grupo familiar, por medio de organismos de apoyo para estimular el mercadeo de bienes y servicios para llegar a otros mercados, acceso a fuentes de crédito, acciones que facilitan la creación de redes de mujeres emprendedoras, entre otras. De igual forma, brindar asesoría o capacitaciones sobre temas administrativos y financieros, para mejorar la efectividad organizacional. De igual forma, debido a los diferentes roles de las mujeres, organismos de apoyo pueden generar la promoción de esfuerzos emprendedores, dados los beneficios de flexibilizaciones de horarios, superación y desarrollo personal o profesional, entre otras.

Tabla 16 Asociaciones de mujeres en Latinoamérica y el Caribe

Nombre	Sigla	País	Sitio Web
Mujeres, Oportunidades y Negocios		Argentina	<a href="http://www.mujierynegocios.com/default1.htm">http://www.mujierynegocios.com/default1.htm</a>
Asociación Argentina de Empresarias	ASEM	Argentina	
Asociación de Mujeres en Política y Empresa		Argentina	
Asociación de Mujeres de Negocios y Profesionales - Buenos Aires	BPW Buenos Aires	Argentina	<a href="http://www.bpwbuenosaires.com.ar/home.htm">http://www.bpwbuenosaires.com.ar/home.htm</a>
Asociación de Mujeres de Negocios y Profesionales - Recoleta	BPW Recoleta	Argentina	<a href="http://bpw-recoleta.blogspot.com/">http://bpw-recoleta.blogspot.com/</a>
Asociación Femenina de Ejecutivas de Empresas Turísticas	AFEET	Argentina	<a href="http://www.afeetargentina.org.ar/home.html">http://www.afeetargentina.org.ar/home.html</a>
Cámara Mujeres en Carrera		Argentina	
Cámara de Mujeres PYMES	CMP	Argentina	<a href="http://www.cdeb.com.ar/cmp/servicioseven.htm">http://www.cdeb.com.ar/cmp/servicioseven.htm</a>
Fuerza Empresaria	FE	Argentina	<a href="http://www.cdeb.com.ar/fe/">http://www.cdeb.com.ar/fe/</a>
Organización Argentina de Mujeres Empresarias	OAME	Argentina	<a href="http://www.oame.org.ar/">http://www.oame.org.ar/</a>
Red de Mujeres Empresarias del Programa Bolívar		Argentina	
Asociación Mujeres Empresarias y Ejecutivas	AMEE	Argentina	<a href="http://www.cdeb.com.ar/amee/">http://www.cdeb.com.ar/amee/</a>
Asociación de Mujeres Empresa de Familia		Argentina	
Foro Empresarial de la Mujer Argentina para el Libre Emprendimiento	FEMALE	Argentina	<a href="http://www.redfemale.com.ar/">http://www.redfemale.com.ar/</a>
Asociación de Mujeres y Profesionales del Sur		Argentina	<a href="http://www.amnypdelsur.com.ar/">http://www.amnypdelsur.com.ar/</a>
Federación Argentina de Mujeres de Negocios y Profesionales	FAMNYP	Argentina	<a href="http://www.bpwargentina.com/asociaciones/">http://www.bpwargentina.com/asociaciones/</a>
Asociación Civil de Empresarias y Profesionales de San Martín	ACEP	Argentina	
Cámara de Mujeres PYME - Pilar	CMP	Argentina	<a href="http://www.cdeb.com.ar/cmp/">http://www.cdeb.com.ar/cmp/</a>
Asociación Argentina de Mujeres de Negocios y Profesionales	AAMEP	Argentina	<a href="http://www.aamep.com.ar/">http://www.aamep.com.ar/</a>
Emprendedoras en Red		Argentina	<a href="http://emprendedorasenred.com.ar/quienes.php">http://emprendedorasenred.com.ar/quienes.php</a>
Business & Professional Women	BPW Barbados	Barbados	
BPW Bermuda	BPW Bermuda	Bermuda	
Movimiento Femenino Indo-Iberoamericano Senti-Pensante	MOFISP	Bolivia	
Federación Boliviana de Mujeres Empresarias y Profesionales		Bolivia	
Conselho Nacional da Mulher Empresária	CNME	Brasil	<a href="http://www.cacb.org.br/acao/con_mul_empresaria.htm">http://www.cacb.org.br/acao/con_mul_empresaria.htm</a>
Organização Brasileira de Mulheres Empresárias	OMBE	Brasil	
Conselho da Mulher Empreendedora	CME	Brasil	<a href="http://www.acminas.com.br/conselhos_sub.php?s=13">http://www.acminas.com.br/conselhos_sub.php?s=13</a>
Associação de Mulheres Empreendedoras	AME	Brasil	<a href="http://asmulheresempreendedoras.blogspot.com/">http://asmulheresempreendedoras.blogspot.com/</a> , <a href="http://www.amedf.org.br/">http://www.amedf.org.br/</a>

Federação das Associações de Mulheres de Negócios e Profissionais	BPW Brasil	Brasil	<a href="http://www.bpwbrasil.org/principal/50.html">http://www.bpwbrasil.org/principal/50.html</a>
ComunidadMujer		Chile	
Mujeres Emprendedoras Chile		Chile	<a href="http://mujeresempendedoras.cl/links">http://mujeresempendedoras.cl/links</a>
Foro de Mujeres Empresarias y Profesionales		Costa Rica	<a href="http://foroempresariascr.blogspot.com/">http://foroempresariascr.blogspot.com/</a>
Federación de Mujeres Empresarias Dominico-Internacional Inc.	FEM	República Dominicana	
Asociación Nacional de Mujeres Ejecutivas, Empresarias y Profesionales	ANMEPRO	República Dominicana	
Asociación Dominicana de Mujeres Empresarias	ADME	República Dominicana	
Unión de Mujeres Micro Empresarias Lencas de Intibucá		Honduras	
Women Business Owners		Jamaica	
Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias	AMMJE	México	<a href="http://www.ammjenacional.org/">http://www.ammjenacional.org/</a>
Comisión de Mujeres de la Industria de la Alta Tecnología	COMIAT	México	
Mujer Emprende		México	<a href="http://www.mujeremprende.com.mx/sobre-mujer-emprende.html">http://www.mujeremprende.com.mx/sobre-mujer-emprende.html</a>
Ex-A-Tec Mujeres Empresarias y Ejecutivas		México	<a href="http://portal.exatec1.itesm.mx/portal/page?pageid=53,448296,53_460310&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL&amp;l_asoc=1090">http://portal.exatec1.itesm.mx/portal/page?pageid=53,448296,53_460310&amp;_dad=portal&amp;_schema=PORTAL&amp;l_asoc=1090</a>
Congreso Permanente de Mujeres Empresarias de Nicaragua	CPMEN	Nicaragua	<a href="http://www.euram.com.ni/Empresarias/index.htm">http://www.euram.com.ni/Empresarias/index.htm</a>
Mujeres de Negocios y Profesionales de Panamá	BPW Panama	Panamá	
Asociación Paraguaya de Empresarias, Ejecutivas y Profesionales	APEP	Paraguay	
Asociación de Mujeres Empresarias del Perú	AMEP	Perú	
Asociación Peruana Mujeres Industriales del Sur	MISUR-PERÚ	Perú	
Asociación Femenina de Ejecutivas de Empresas Turísticas del Perú		Perú	
Asociación de Mujeres Industriales, Empresarias y Profesionales del Perú		Perú	
Organización Internacional de Mujeres en Negocios	OWIT Perú	Perú	<a href="http://www.owitperu.org/default.php">http://www.owitperu.org/default.php</a>
Asociación de Ejecutivas de Empresas Turísticas del Perú	AFEET Perú	Perú	<a href="http://www.afeetperu.org/home.htm">http://www.afeetperu.org/home.htm</a>
Unión de Mujeres Empresarias del Perú	UMEP	Perú	
Instituto Empresarial para la Mujer	IEM	Puerto Rico	<a href="http://www.mujeryempresas.org/cms/">http://www.mujeryempresas.org/cms/</a>
Hispanic Business Women's Alliance	HBWA	Puerto Rico	
Women's Business Group		Suriname	
Caribbean Association Women Entrepreneurs	CAWE	Trinidad y Tobago	
Cámara Empresarial de Mujeres de Uruguay	CEMU	Uruguay	<a href="http://www.cemu.org.uy/esp/">http://www.cemu.org.uy/esp/</a>
Federación de Mujeres Empresarias de Venezuela	FEDEMEV	Venezuela	
Federación Interamericana Empresarial	FIE		<a href="http://www.fiempymes.com/espanol/home/">http://www.fiempymes.com/espanol/home/</a>
Asociación Iberoamericana de Mujeres Empresarias	AIME		<a href="http://www.aime.org.ar/">http://www.aime.org.ar/</a>
Federación Iberoamericana de Mujeres Empresarias	FIDE		<a href="http://www.empresariasfide.org/">http://www.empresariasfide.org/</a>
Foro de Mujeres del Mercosur			
Federación Internacional de Ejecutivas de Empresas Turísticas	FIASEET		
International Association of Caribbean Women Entrepreneurs	IACWE		<a href="http://iacwe.com/about/">http://iacwe.com/about/</a>

Fuente. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010)

### 2.5.1. Las mujeres en Antioquia

Colombia ha vivido grandes transformaciones, en particular durante el siglo XX. Al igual que muchos de los países del mundo, ha visto el nacimiento de los sistemas industriales, ha consolidado su infraestructura, ha pasado de poblaciones rurales a urbanas, y con tales cambios se ha visto forzada a adoptar nuevos referentes éticos, nuevas visiones del mundo, y estrategias de acción que durante siglos le fueron ajenas.

En medio de estos procesos y como parte fundamental de los mismos se encuentra la mujer. Establecida por la estructura social como la reproductora por excelencia del orden de cosas, la mujer consolida los procesos de formación y da continuidad a los fundamentos morales, sociales y políticos de la nación. Los cambios que ha sufrido el país pueden, en consecuencia, observarse en la transformación de la imagen social de lo que es y debería ser la mujer colombiana. Serrano (2008).

En general, en Colombia, las mujeres ocupan grandes cargos, se dedican a diferentes funciones y sobretodo, se convirtieron en empresarias y gestoras de sus proyectos. En esta misma línea las siguientes cifras del DANE muestran el crecimiento de la mujer antioqueña:

**FIGURA 20 Evolución de la población por sexo**

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO SEGÚN DEPARTAMENTO						
Departamento	1990		2000		2010	
	Mujeres	% Mujeres	Mujeres	% Mujeres	Mujeres	% Mujeres
Antioquia	2.267.858	50,4%	2.699.092	51,0%	3.102.432	51,1%
Caldas	469.190	51,2%	488.742	50,9%	499.337	51,0%
Quindío	230.245	50,7%	264.770	50,9%	279.910	50,9%
Risaralda	379.802	50,7%	443.785	51,0%	474.218	51,3%
Total Nacional	17.020.624	50,7%	20.029.568	50,7%	22.506.831	50,6%

Fuente. DANE - Series y Proyecciones de población del CENSO 2005

La población colombiana mantiene un crecimiento relativamente alto, lo que ha supuesto que haya pasado de algo más de 34 millones de habitantes en 1990 a más de 45 millones en el 2010. En este contexto, las mujeres son ligeramente mayoritarias, representando el 50,6 % de esa población total.

**FIGURA 21 Participación económica de la población por sexo**

<b>Participación económica de la población por sexo según departamento – 2010</b>				
<b>Departamentos</b>	<b>Población Económicamente Activa (PEA) Ambos sexos</b>	<b>% Mujeres</b>	<b>Tasa Global de participación TGP Mujeres</b>	<b>Tasa Global de Participación TGP Hombres</b>
Antioquia	2.977	42	49,7	73,4
Caldas	434	38,4	40,8	69,8
Quindío	262	42,1	48,7	70,7
Risaralda	468	42,3	51,1	75,0
<b>Total Nacional</b>	<b>21.840</b>	<b>45,5</b>	<b>51,8</b>	<b>74,2</b>

Fuente. DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares 2010

En los departamentos examinados, el diferencial de participación económica se mantiene a favor de los hombres: Risaralda muestra cifras similares al promedio nacional (51% entre las mujeres y 75% entre los hombres), mientras Antioquia presenta cifras levemente inferiores (49,7% y 73,4%) y en los otros dos departamentos, Quindío y Caldas, esas tasas son algo más reducidas: 70% para los hombres y 48,7% para las mujeres en Quindío, cifras que son del 69,8% y 40,8% en Caldas.

**FIGURA 22 Nivel de estudios de la población de 15 años y más por sexo**

<b>NIVEL DE ESTUDIOS DE LA POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS POR SEXO SEGÚN DEPARTAMENTO AÑO 2005</b>						
<b>Departamentos</b>	<b>Básica Hombre</b>	<b>Básica Mujer</b>	<b>Media Hombre</b>	<b>Media Mujer</b>	<b>Superior Hombre</b>	<b>Superior Mujer</b>
Antioquia	59.8	58.5	16.1	17.9	10.4	12.0
Caldas	64.1	62.54	15.9	17.6	9.4	11.3
Quindío	63.6	61.4	16.9	19.0	9.7	11.4
Risaralda	64.6	63.6	15.8	17.1	9.4	10.5
<b>Total Nacional</b>	<b>60.4</b>	<b>58.8</b>	<b>15.8</b>	<b>16.9</b>	<b>11.0</b>	<b>12.7</b>

Fuente. DANE CENSO 2005

La población colombiana presenta una situación educativa de forma piramidal, compuesta por una estrecha cumbre de personas que tienen estudios superiores (entorno al 12 %), un cuerpo que tiene estudios medios (entorno al 16 %) y una ancha base de personas que tienen estudios básicos, primarios y secundarios (cerca del 60 %), aumentada por un 10 % que declara no poseer estudio alguno. En este contexto, las mujeres han adquirido progresivamente un mayor nivel de estudio que los hombres: poseen una proporción mayor de personas con estudios universitarios (12.7 % frente al 11.0 % de los hombres), así como con una proporción mayor de mujeres con estudios medios (16.9 % frente a 15.8 %). De forma correspondiente, una proporción mayor de hombres sólo ha adquirido estudios básicos o declara no poseer estudios (se declaran sin estudios el 10.4 % frente al 9.6 % de mujeres). Los departamentos contemplados en esta consulta presentan una situación educativa similar al promedio nacional, mostrándose asimismo un mayor avance de las mujeres, que presentan mayor proporción con estudios superiores (en torno a un 12%, frente a un 10% de los hombres), algo que sucede también respecto de los estudios medios. De igual forma, la proporción de mujeres que declaran no tener ningún tipo de estudios es menor que la de los hombres: 9,1% frente al 10,9% de los hombres en Antioquia, 7,8% frente al 9,7% en Caldas, 8,1% respecto del 9,7% en Quindío y 8,4% frente al 9,7% en Risaralda.

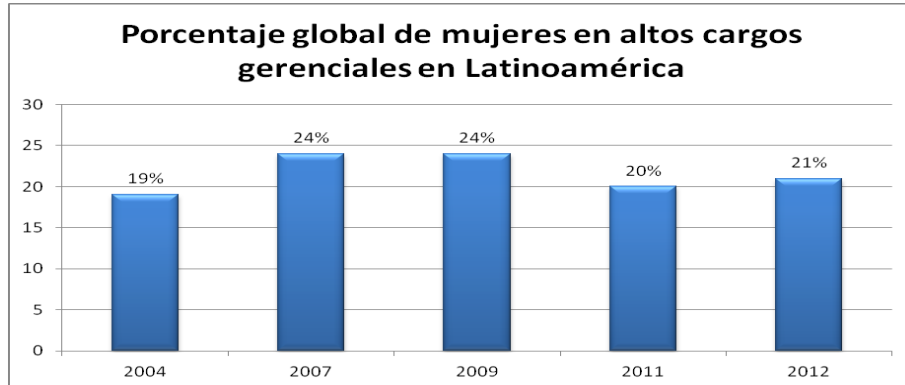
## **3. Proyecciones del liderazgo femenino**

### **3.1. Crecimiento del Liderazgo Femenino**

Según el Grant Thornton International Business Report, (2012), en los últimos 12 años se ha visto cómo las mujeres han tomado el liderazgo en las difíciles áreas de la economía y política: Christine Lagarde se convirtió en la primera mujer en asumir la directiva del Fondo Monetario Internacional; Ángela Merkel, la canciller alemana, ha sido la figura clave para resolver la crisis de la deuda soberana en la eurozona; y María das Gracas Foster tomó el mando de Petrobras y se convirtió en la primera mujer en estar a la cabeza de una de los cinco principales compañías petroleras del mundo.

Un estudio realizado por el IBR (2012), que abarca sociedades cotizadas en la bolsa y compañías privadas, apenas muestra un panorama de la incursión femenina en altos cargos gerenciales a nivel internacional. Este indica que un 21% de los cargos de alta gerencia a nivel global están ocupados por mujeres, una cifra que, a pesar de todo, apenas ha variado desde el 2004 (19%).

En las economías BRIC (Brasil, Rusia, India y China) un 26% de los cargos de alta gerencia son ocupado por mujeres en comparación con el apenas 18% del G7. El sudeste asiático (ASEAN) posee el nivel más alto de participación femenina (32%), por encima de UE (24%), Latinoamérica (22%) y Norteamérica (18%).

**FIGURA 23 Porcentaje de mujeres en altos cargos gerenciales**

Fuente. Grant Thornton IBR 2012.

Desde esta perspectiva, en este trabajo se analizan las tendencias del liderazgo femenino en empresas de Latinoamérica, tomando como base estadísticas de las entidades como CEPAL, OIT, ONU y Banco Mundial.

Como se detalló en el apartado de Metodología, para el cálculo de los datos, se utilizó la función TENDENCIA de Microsoft Excel. Las líneas de tendencia son una herramienta de análisis que permite visualizar puntos en una gráfica que van más allá de los datos reales y que representan los posibles valores futuros de acuerdo a su tendencia, Tiene como fórmula:

TENDENCIA (conocido\_y; [conocido\_x; [nueva\_matriz\_x]; [constante])

La función tendencia (conocido\_y, conocido\_x, nueva\_matriz\_x, constante) se utiliza para realizar la regresión lineal. Se utiliza un criterio de mínimos cuadrados y tendencia intenta encontrar el mejor ajuste bajo ese criterio. Conocido\_y representan datos sobre la variable "dependiente" y conocido\_x representa en una o más "variables independientes".

### 3.2. Tendencias

Cómo punto de partida y basados en el análisis documental realizado, se identifica la incursión de la mujer en el mundo empresarial. Constituyen una proporción importante de los dueños/socios de micro y pequeñas empresas y – en menor medida – de medianas empresas. Todavía, la diferencia con los hombres sigue siendo notable pero la participación de las mujeres en el mundo empresarial está en aumento. Particularmente, como dueñas/gerentes de micro y pequeñas



empresas, las mujeres contribuyen al desarrollo de sus países ya que este tipo de empresas han sido una importante fuente de creación de empleo en América Latina en la última década. Por otro lado, las mujeres empresarias se concentran en los sectores comercio y servicios, frecuentemente en las áreas menos estratégicas, y en mucho menor grado incursionan en actividades industriales.

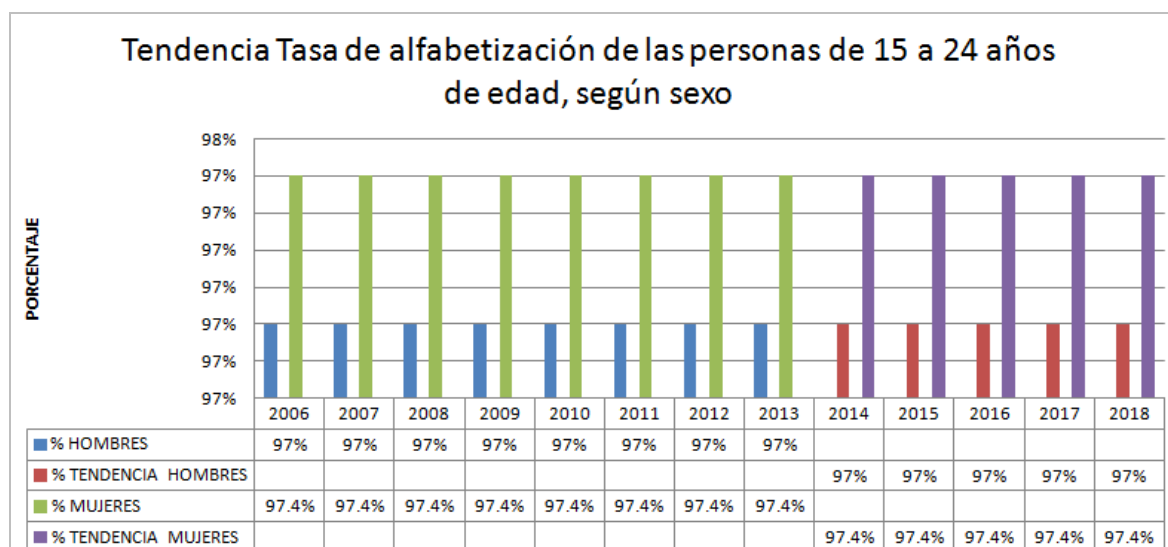
### 3.2.1. Tendencias sobre aspectos sociales

La siguiente gráfica corresponde al número de mujeres de entre 15 y 24 años que son capaces de leer y escribir, con entendimiento, una proposición simple y breve sobre su vida diaria, dividido por la población femenina en dicho grupo. En general, el término “alfabetización” incluye también habilidades aritméticas, es decir, la capacidad de hacer cálculos matemáticos sencillos.

**Tabla 17 Datos de alfabetización en Latinoamérica por género**

<b>Datos Tasa de alfabetización de las personas de 15 a 24 años de edad en Latinoamérica</b>				
<b>Años</b>	<b>% Hombres</b>	<b>% Tendencia hombres</b>	<b>% Mujeres</b>	<b>% Tendencia mujeres</b>
<b>2006</b>	97%		97.4%	
<b>2007</b>	97%		97.4%	
<b>2008</b>	97%		97.4%	
<b>2009</b>	97%		97.4%	
<b>2010</b>	97%		97.4%	
<b>2011</b>	97%		97.4%	
<b>2012</b>	97%		97.4%	
<b>2013</b>	97%		97.4%	
<b>2014</b>		97%		97.4%
<b>2015</b>		97%		97.4%
<b>2016</b>		97%		97.4%
<b>2017</b>		97%		97.4%
<b>2018</b>		97%		97.4%

Fuente. Construcción Propia, Proyecciones a partir de datos de CEPAL

**FIGURA 24 Tendencia tasa de alfabetización en Latinoamérica**

Fuente. Construcción propia, Proyecciones a partir de datos de CEPAL

Analizando la gráfica, se evidencia que no existe una brecha muy amplia entre el nivel de alfabetización de hombres (97%) y mujeres (97.4%), desde el 2006 el porcentaje es constante, lo cual lleva a pensar que ambos géneros tienen las mismas oportunidades de ingresar a una educación superior y por tanto lograr llegar a ejercer algún tipo de liderazgo. Basado en el análisis de la gráfica se espera que para el 2018 la tendencia se mantenga.

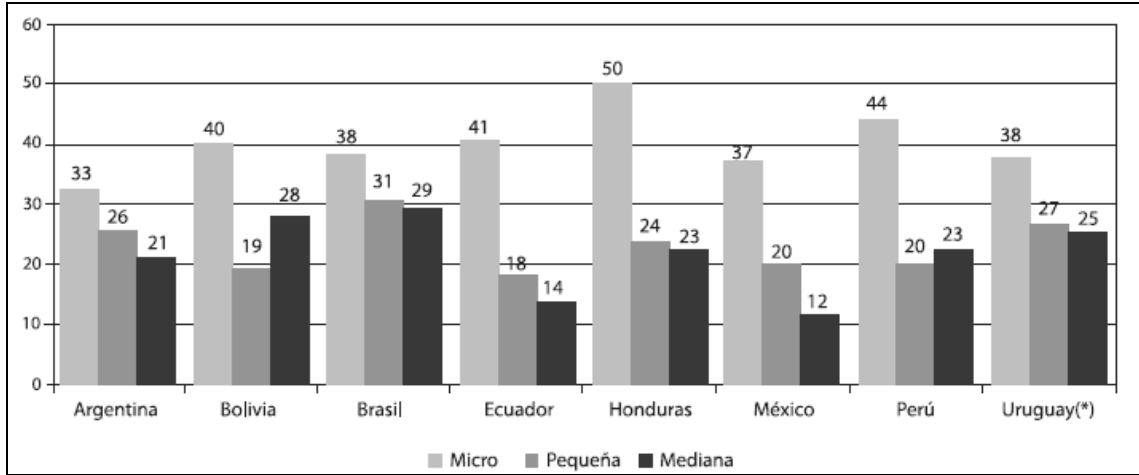
Sin embargo en Latinoamérica existe un contraste entre la alfabetización de personas adultas y la educación, allí más que en otras regiones del mundo, el propio concepto de alfabetización tiende a significar educación básica para las personas adultas, con una estrecha relación al desarrollo económico, político y social de los individuos y de las comunidades.

Según SITEAL (2013), en el tema de alfabetización es posible distinguir tres grupos de países: Un primer grupo lo conforman Guatemala, Nicaragua, Honduras y El Salvador; tanto a comienzos de la década como hacia el 2008 estos cuatro países cuentan con la mayor proporción de adultos analfabetos de la región por esto y dos de cada diez nicaragüenses, hondureños y salvadoreños no tienen acceso a la lengua escrita.

Bolivia, Perú, República Dominicana, Brasil, Ecuador, México, Colombia y Paraguay integran un segundo gran grupo se trata de países que cuentan con situaciones de analfabetismo moderadas, pero con tasas que superan al 5%.

Argentina, Chile y Uruguay integran un tercer grupo de países que cuenta con las tasas de analfabetismo más bajas de la región, inferiores al 4% hacia el 2008.

**FIGURA 25 Porcentaje de empresas de propiedad de mujeres, por tamaño de empresa**



Fuente. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. 2010

En la gráfica se identifica como Honduras tiene el mayor porcentaje de mujeres empresaria (50% microempresarias), por encima de países como Argentina que tiene mayor nivel de desarrollo, por su parte la participación de la cuota colombiana es limitada.

Latinoamérica posee una tasa más alta de Emprendimiento femenino y la brecha entre hombres y mujeres empresarias es menor que en otras regiones. Un estudio sobre el emprendimiento femenino elaborado por el Global Entrepreneurship Monitor (Allen, 2007) descubrió que si bien los hombres son más propensos que las mujeres a convertirse en empresarios en todo el mundo, la brecha de género es, en promedio, menor en Latinoamérica (salvo en unos pocos países, entre ellos Brasil y Perú). Esta diferencia es especialmente marcada cuando el foco se pone solo en firmas nuevas (menos de 42 meses), en las cuales la brecha entre los géneros es del 24% en Latinoamérica, en comparación con el 43% y el 45% en Asia y Europa, respectivamente.

Esta mayor actividad empresarial entre las mujeres de Latinoamérica puede ser reflejo del aumento de las oportunidades económicas de este segmento de la población gracias a los avances políticos conseguidos en la defensa de sus derechos en la región. Por otra parte, puede reflejar las pocas alternativas laborales de las que disponen en el mercado asalariado o la mayor necesidad de complementar el ingreso familiar.

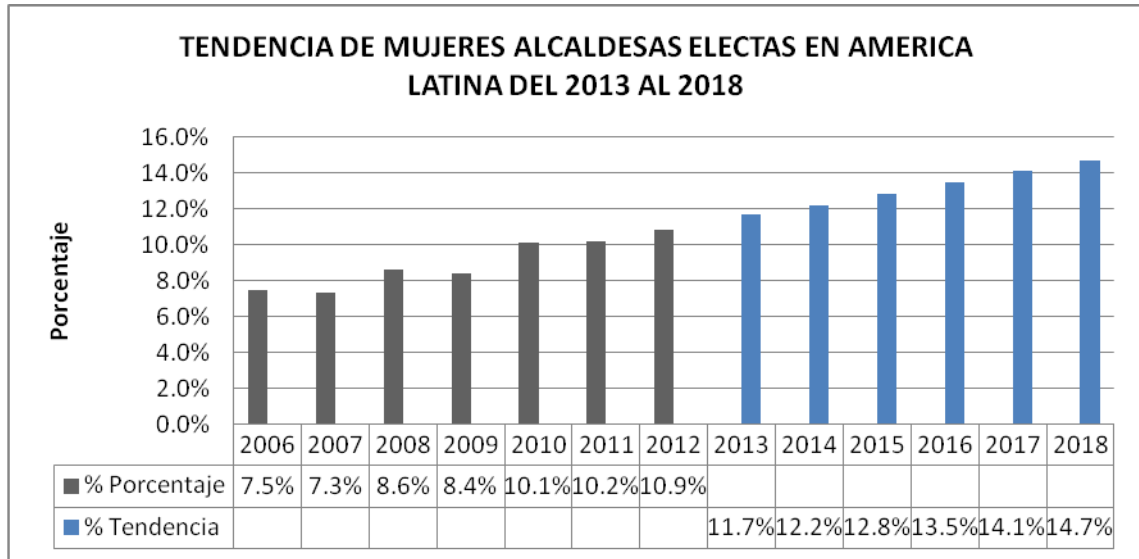
▪ **Tendencia mujeres en la política**

- a. La siguiente gráfica presenta la participación de las mujeres desde el 2006 hasta el 2012 como alcaldesas en ciudades de Latinoamérica, además se proyecta como será comportamiento hasta el 2018; si bien hasta hace poco se decía que las mujeres no eran consideradas capacitadas para ejercer un cargo político, hoy las cosas parecen estar cambiando. En últimas fechas varias encuestas y reflexiones sobre Latinoamérica apuntan de forma clara y tajante cómo tiene lugar “una revolución profunda en los roles de género y los tiempos del cambio que están feminizando a la política latinoamericana” (Buvinic, 2006:1 en Fernández).

**Tabla 18 Datos tendencia de mujeres alcaldesas de Latinoamérica**

Datos tendencia de mujeres elegidas alcaldesas países de Latinoamérica		
Año	% Porcentaje	% Tendencia
2006	7,5%	
2007	7,3%	
2008	8,6%	
2009	8,4%	
2010	10,1%	
2011	10,2%	
2012	10,9%	
2013		11,7%
2014		12,2%
2015		12,8%
2016		13,5%
2017		14,1%
2018		14,7%

Fuente. Construcción propia, Proyecciones a partir de datos de CEPAL

**FIGURA 26 Tendencia mujeres alcaldesas en Latinoamérica**

Fuente. Construcción propia, Proyecciones a partir de datos de CEPAL

Analizando la gráfica se visualiza un notable incremento en la participación de la mujer en cargos políticos, los cuales denotan reconocimiento y liderazgo dado que son elegidos por votación y requiere toma de decisiones; este incremento se puede presentar por la adopción de normas tendientes a incrementar la participación femenina en este campo. Según el análisis, se espera que para el 2018 el porcentaje sea del 14,7% es decir, 7 puntos por encima del valor tomado en el 2006 (7.5%). En general aunque este panorama se alentador, se sigue presentando una mayor participación de la cuota masculina.

b) La siguiente gráfica presenta la participación de las mujeres desde el 2006 hasta el 2012 dentro de los parlamentos en Latinoamérica, en comparación con la información del cuadro anterior (Mujeres Alcaldesas) se evidencia un crecimiento muy similar, 7 puntos por encima del valor inicial; aunque no son cifras muy representativas, su aumento apunta a un mejoramiento.

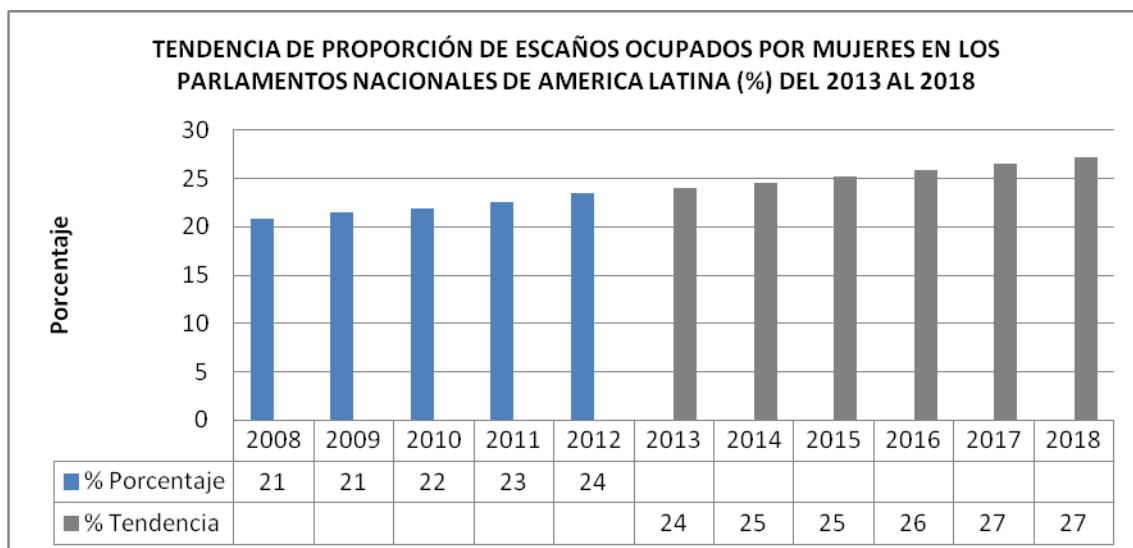
**Tabla 19 Datos de las mujeres en los parlamentos en Latinoamérica**

Datos de las mujeres en los parlamentos de los países de Latinoamérica		
Año	% Porcentaje	% Tendencia
2008	21%	

<b>2009</b>	21%	
<b>2010</b>	22%	
<b>2011</b>	23%	
<b>2012</b>	24%	
<b>2013</b>		<b>24%</b>
<b>2014</b>		<b>25%</b>
<b>2015</b>		<b>25%</b>
<b>2016</b>		<b>26%</b>
<b>2017</b>		<b>27%</b>
<b>2018</b>		<b>27%</b>

Fuente. Construcción propia, Proyecciones a partir de datos de CEPAL

**FIGURA 27 Tendencia de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos de Latinoamérica**



Fuente. Construcción propia, Proyecciones a partir de datos de CEPAL

En general el incremento numérico de las mujeres políticas es más que obvio, en particular en espacios como el legislativo, lo que no ocurre en otros ámbitos como el local. Sin desconocer las dificultades que todavía existen, en ocasiones éstas han de ajustarse a los hombres y los mecanismos de los partidos políticos. No obstante las mujeres como candidatas o en su calidad de electoras, así como en la sociedad, cada vez parecen ser más proclives a presentarse, o incluso, a aceptar y apoyar a las mujeres en puestos políticos. Fernández (2006).

▪ ***Tendencia mujeres entre empleados remunerados***

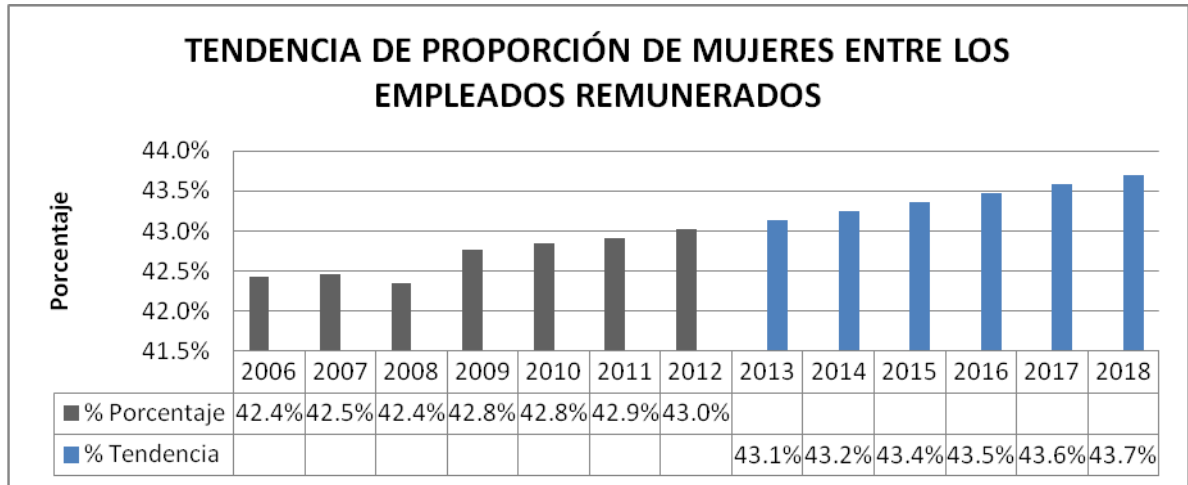
La siguiente gráfica representa el porcentaje de mujeres que tienen empleo remunerado, según los datos se evidencia que el aumento al 2018 (43,7%) tienden a ser mínimo en comparación con la fecha inicial de muestra, 2006 (42,4%).

La brecha salarial persiste en la región latinoamericana y oscila en un amplio rango: en el caso de las mujeres peruanas, los ingresos salariales son inferiores a los de los hombres en un 25,1%; en el caso de las mujeres venezolanas, la brecha llega solo al 2%. A ello que se suma una creciente pobreza de tiempo, como resultado de la dificultad para cubrir simultáneamente con el trabajo de las mujeres las necesidades de ingresos monetarios y las demandas de cuidado y trabajo reproductivo en los hogares.

**Tabla 20 Datos mujeres entre empleados remunerados**

<b>Datos mujeres entre los empleados remunerados de Latinoamérica</b>		
<b>Países</b>	<b>% Porcentaje</b>	<b>% Tendencia</b>
<b>2006</b>	42,4%	
<b>2007</b>	42,5%	
<b>2008</b>	42,4%	
<b>2009</b>	42,8%	
<b>2010</b>	42,8%	
<b>2011</b>	42,9%	
<b>2012</b>	43,0%	
<b>2013</b>		43,1%
<b>2014</b>		43,2%
<b>2015</b>		43,4%
<b>2016</b>		43,5%
<b>2017</b>		43,6%
<b>2018</b>		43,7%

**FUENTE** CEPAL - Construcción Propia

**FIGURA 28 Tendencia mujeres con empleos remunerados**

**FUENTE** Construcción propia

En general la participación laboral de las mujeres durante los últimos 50 años ha sido destacada como un factor decisivo en el desarrollo; ha influido en el descenso de la fecundidad, lo que a su vez ha facilitado su acceso al mercado laboral. La educación también ha sido un factor de empoderamiento y de superación de la pobreza. Sin embargo, aún son muchas las mujeres pobres, e incluso las educadas siguen obteniendo menores ingresos que sus pares hombres. El aumento de la participación política de las mujeres ha cambiado el paisaje democrático, pero quienes llegan a los niveles más altos de representación aún deben enfrentar techos de cristal o barreras culturales y financieras que les impiden ejercer su liderazgo y ciudadanía política con más independencia y recursos. (2012)

En la misma línea, la CEPAL (2004) señala la creciente participación laboral femenina, sus logros educativos, las consiguientes modificaciones en las relaciones familiares y su importante, aunque aún insuficiente, acceso a los procesos de toma de decisiones, como claras señales de que en Latinoamérica han logrado vencer las barreras y desarrollar estrategias para alcanzar puesto de dirección. En la última década, la participación laboral femenina aumentó de 32% a 53% Latinoamérica y el Caribe – en la actualidad, hay más de 100 millones de mujeres insertas en el mercado laboral de la región (CEPAL) y existe una tendencia al aumento del número de mujeres en puestos de decisión. Maxfield (2008).



## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1. Conclusiones

- Del estudio realizado se ha concluido que las mujeres adquieren un estilo para liderar diferente a su contraparte masculina, de allí surgen rasgos que permiten crear estructuras más formales y menos jerárquicas. Además se evidencia que la mujer ejerce un tipo de liderazgo transformacional en el cual se elimina el pensamiento individual, enfocándose en el grupo.
- Durante el desarrollo del trabajo se evidenció, que aunque existe gran cantidad de personas que han investigado sobre el liderazgo de la mujer y han presentado por medio de artículos, informes y tesis el crecimiento de la mujer en cifras, la información histórica por países, que permita realizar diferentes y adecuadas proyecciones es muy limitada.
- En el estudio realizado se analiza que aunque las mujeres han permitido evidenciar fortalezas en los estilos que tienen, sigue predominando el porcentaje de hombres en cargos directivos, cifras globales indican una participación del 56% para las mujeres y del 81% para los hombres, basado en ello se concluye que es necesario cambiar la cultura existente dentro de las empresas y así mejorar la incursión y el posicionamiento de las mujeres en cargos directivos y que requieran desarrollo de liderazgo.
- A pesar de las políticas desarrolladas sobre equidad de género que busca aportar a un pago de salario más equilibrado, en Latinoamérica se sigue presentando una brecha muy amplia entre hombres y mujeres, siendo mejor pagos los hombres, aunque las mujeres sean mejor educadas; por ello se considera necesario que las organizaciones definan estructuras de salarios niveladas, encaminadas a mejorar las condiciones laborales de todos los trabajadores.
- Aún existe un reto grande para las organizaciones y es la de reconocer las diferencias y estilos de liderazgo por género y potencializarlas, para llegar a la

equidad y reconocer que el tener directivos tanto hombre como mujeres puede llegar a un equilibrio que genere ventajas competitivas a nivel organizacional

- Basados en las diferentes cifras que se obtienen por medio de la recolección de información, se identifica que la última década es creciente la incursión de las mujeres en el mercado laboral, eliminando cada vez más la connotación de madres y esposas, y llegando más a la posición de mujer ejecutiva y trabajadora.

## **4.2. Recomendaciones**

- Como se ha podido observar las mujeres tienen un papel cada vez más representativo en las organizaciones, su tipo de liderazgo ha permitido que logren posicionarse en puestos claves de las organizaciones. Basado en lo anterior se recomienda continuar otro tipo de estudios sobre el tema, como mujer líder y hogar, políticas de desarrollo para las mujeres, el papel actual de la mujer en la sociedad, entre otros.
- Aunque existen organizaciones que se encargan de realizar análisis de tendencias sobre temas de la mujer, la información es muy dispersa, y sería importante tener una base de datos que consolide temas que sirvan de apoyo para estudios futuros.

## Bibliografía

ABARCA, Nureya. La nueva organización necesita del liderazgo femenino. [En línea]. <http://www.comunidadmujer.cl/cm/columnas/LiderazgoFemenino.asp>. [Consulta Junio de 2013]

ARTEAGA, Ana & RAMÓN, Soraya. Liderazgo Resonante según género. Universidad Rafael Belloso Chacín. 2009.

Asamblea feminista. ¿Qué hacemos con el trabajo doméstico? [En línea] <http://www.ciudaddemujeres.com/articulos/Que-hacemos-con-el-trabajo>. [Consultado en octubre de 2011]

BASS & STOGDILL'S. Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications. Third edition. New York: The Free Press. 1990.

BENNIS, Warren & NANUS, Burt. Líderes. Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz. Primera Edición. Bogotá: Editorial Norma. 1985.

CASTRO, Alejandro. Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. Universidad de Murcia. 2006.

CORTESE, Abel. Dos modelos de liderazgo. Gestipolis. 2005.

CONGER, Joseph & KANUNGO, Antony. Toward a better theory of charismatic leadership in organizational settings. New York: Academy of management Review, 1987.

DÍEZ, E. J. VALLE, E. TERRÓN, E. & CENTENO, B. El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. Universidad de León España. 2002.

DOÑA, Karina. Liderazgo Femenino: ¿Mito O Realidad? Universidad de Chile. 2005.

EAGLY, A.H. Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1987.

EAGLY, A. H., & KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598. 2002.

ESCANDON, Diana & ARIAS, Alberto. Capacidades y recursos que influyen en las mesas femeninas. Universidad del Valle Colombia. 2011

Escuela abierta de formación. La relación de las mujeres y el desarrollo en América Latina: apuntes históricos de dos décadas. 1975-1995. Universidad de Barcelona [En línea] <http://www.publicacions.ub.edu/revistes/hojasdewarmi10/>. [Consultado en Agosto de 2011].

FAYOL, Henri. Administración Industrial y General. Editorial Herrera Hermanos. Buenos Aires. 1961.

FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION. Good for business: Making full use of the nation's human capital: The environment scan: A fact finding report of the Federal Glass Ceiling Commission. Washington, DC: U.S. Government Printing Office. 1995.

FERNÁNDEZ, Anna. Mujeres y Política en América Latina: dificultades y aceptación social. *Revista Nueva Época* No 218. 2006.

GARCÍA, Concepción. Teorías de la Administración. Universidad Técnica de Manabí. [En línea] <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros>. [Consultado en Agosto de 2013].

GARCÍA-RETAMERO, Rocío & LÓPEZ-ZAFRA, Esther. Congruencia de rol de género y liderazgo: el papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 2006.

GODOY, Lorena. & MLADINIC, Antonio. Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. Pontificia Universidad Católica de Chile. 2009.

HORNER, Melissa. Leadership, Theory, past, present and future En: team performance management. p. 270-287. 1997.

HOSSAIN, F. & BARRY, P. Leadership through a gender lens: How Cultural Environments and Theoretical Perspectives Interact with Gender. *International Journal of Public Administration*. 2010.

HTUN. Mala N. *El Liderazgo de las Mujeres en América Latina: Retos y Tendencias*. New School University. 2000.

GUZMAN, Joaquín & RODRÍGUEZ, M<sup>a</sup>. José. *Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global*. Universidad de Sevilla. 2008.

KATZ & KAHN. *El liderazgo*. En: *Sicología Social de las Organizaciones*. México: Ed.Trillas. 1985.

KAUFMANN, A. Tercer milenio y liderazgo femenino. En Nuño Gómez L. (Coord.). *Mujeres: de lo privado a lo público (177-186)*. Madrid: Tecnos. 1996.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. *Connective Leadership: Female Leadership Styles in the 21st-Century Workplace*. University of California Press. (1992)

LIKERT, Rensis. *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto. 1968.

LUNA, Lola G. *La relación de las mujeres y el desarrollo en América Latina: apuntes históricos de dos décadas. 1975-1995*. Universidad de Barcelona. [En línea].  
<http://www.educacionenvalores.org/escuelaabiertadeformacion/spip.php?article10>  
[Consulta Octubre de 2013]

LUPANO, María & CASTRO Alejandro. *Teorías Implícitas del Liderazgo Masculino y Femenino según ámbito de desempeño*. Scielo (2011)

MC GREGOR, Douglas. *El aspecto humano en las empresas*. México: Ed. Diana. 1974.

MAXFIELD, S. *Mujeres en el límite poder corporativo en América Latina*. *Inter – American Dialogue*. 2005.

MAYO, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión. 1972.

MEJÍA, Ximena. FRANÇOISE, Contreras & PEDRAZA, Julián. La mujer y el liderazgo empresarial. Universidad del Rosario. 2011.

MENDOZA Martínez Ignacio. Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tesis Doctoral. Universidad autónoma de Tlaxcala. 2005.

MENDOZA Martínez, Ignacio ORTIZ Arévalo, Maía & PARKER Rosell, Héctor. Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional. Revista Universidad de la Salle, Vol. 07. 2007.

MORGAN, G. (1990) Imágenes de la organización. Madrid: ra-ma

MORENO, Dayin & VIELMA, Magaly. La mujer en el desarrollo rural. Universidad Central de Venezuela. 2005.

MUJERES EN ACCIÓN. América Latina: Liderazgo femenino, a mitad de camino. [En línea] en <http://mujeresenaccion.over-blog.es/article-america-latina-liderazgo-femenino-a-mitad-de-camino-69648578.html>. [Consulta Octubre de 2013]

MORENO, Adonai y GALLARDO, Yolanda. Aprender a Investigar. Modulo 3 Recolección de la información. Santa Fe de Bogotá: Arfo editores leter.1999.

MUJERES EN ACCIÓN. América Latina: Liderazgo femenino, a mitad de camino. [En línea] en <http://mujeresenaccion.over-blog.es/article-america-latina-liderazgo-femenino-a-mitad-de-camino-69648578.html>. [Consulta Octubre de 2013]

OBSERVATORIO DE IGUALDAD DE GÉNERO (OIG), de América Latina y el Caribe. Informe anual. 2012

PÉREZ, Giovanni. Caracterización del Liderazgo en las Organizaciones No Gubernamentales –ONG- de Antioquia. Tesis de Maestría. Medellín: Ed. Universidad Pontificia Bolivariana, 2006.

PÉREZ, Giovanni. El liderazgo en las organizaciones no gubernamentales: Una aproximación a su caracterización en Antioquia. Universidad Nacional de Colombia. 2007.

PÉREZ, Giovanni. ARANGO, Martin & BRANCH, Jhon. El semántico diferencial como propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización. 2008.

PERIS. Rosana. El liderazgo organizacional: un acercamiento (desde las teorías implícitas. Tesis Doctoral. Universidad Jaume. Castellón. 1989.

PERIS, Rosana. El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Universidad Jaume. Castellón. 1998.

PUYANA, Yolanda & ARANGO, Luz Gabriela. Género, mujeres y saberes en América latina entre el movimiento social, la academia y el estado. Universidad Nacional de Colombia. 2007.

PUYAL, Esther. SANAGUSTÍN, Victoria. El liderazgo empresarial femenino. Universidad de Zaragoza. 2006.

RAMOS, M. Amparo. Mujeres y Liderazgo, Una nueva forma de dirigir. Universidad de Valencia. 2005.

ROBBINS y COULTER. Administración Teoría y Práctica, 4ta ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1994.

RODRIGUEZ, D & COOPER, J. El debate sobre el trabajo doméstico. Universidad Nacional Autónoma de México. 2005.

SALAMANCA, Juan Manuel. Las claves del liderazgo femenino en las empresas. Educaméricas. Consulta en línea, <http://www.educamericas.com/Las-claves-del-liderazgo-femenino-en-las-empresas>. 2009.

SEVILLA, W Jaimes. La mujer a través de la historia. Universidad Autónoma del estado de México. S.F

SÁNCHEZ, Marita. Mujeres dirigentes en la universidad. Las texturas del liderazgo. Prensas Universitarias de Zaragoza. 2009.

SERRANO, Adriana. Mujeres colombianas: hacia la construcción social de nuevas tipificaciones. Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá. 2008

SENGE, Peter. La quinta disciplina en la práctica. Buenos Aires: Ed. Granica, 1994.

SIME. Mujeres empresarias en América Latina: El difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro. Universidad de Santiago de Chile. 2000.

Situación de las mujeres en Colombia y en el eje cafetero cifras e indicadores. Alta consejería presidencial para la equidad de la mujer. 2005.

SUÁREZ-ZULOAGA, Ignacio. Liderazgo Sin Mitos. En: Harvard Deusto Business Review. No. 99, p. 30-38. 2000.

STOGDILL, Ralph. Handbook of leadership. Free Press. New York, 1974.

TAYLOR, Frederick. Principios de administración científica. Buenos Aires: Editorial Herrera Hermanos. 1961.

The Organization Development Institute International, Latinoamérica [En línea], en [www.theodinstitute.org](http://www.theodinstitute.org) [Consulta Octubre 2013]

YANNOULAS, Silvia. Perspectivas de género y políticas de formación e inserción laboral en América Latina. 1a ed. - Buenos Aires. 2005.

ZAYAS, Pedro, CABRERA, Niurka. Liderazgo Empresarial. Editorial Académica Española. 2012.

**Páginas web:**

[www.siteal.org](http://www.siteal.org)

[www.cepal.org](http://www.cepal.org)

[www.americaeconomia.com](http://www.americaeconomia.com)

[www.cnnexpansión.com](http://www.cnnexpansión.com)

[www.dane.com](http://www.dane.com)

[www.orbes.com](http://www.orbes.com)

[www.reuters.com/](http://www.reuters.com/)

[www.generalmotors.com](http://www.generalmotors.com)

[www.sisman.utm.edu.ec/libros](http://www.sisman.utm.edu.ec/libros)

[www.altagerencia.com](http://www.altagerencia.com)