



*MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS  
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCIÓN*

**Tesis en opción al título académico de Máster en  
Dirección**

**Propuesta de acciones para potenciar el desarrollo  
del liderazgo femenino en los Órganos Locales del  
Poder Popular del municipio Guantánamo.**

*Autora: Lic. Dayanís Reyes Romero*

*Tutora: Dra. Santa Carrillo Ramos.*

**GUANTÁNAMO**

**OCTUBRE, 2011**

Ministerio de Educación Superior

Universidad de Las Tunas

Centro de Estudios de Dirección

Tesis en opción al título académico de Máster en  
Dirección

Propuesta de acciones para potenciar el  
desarrollo del liderazgo femenino en los  
Órganos Locales del Poder Popular del  
municipio Guantánamo.

**Autora:** Lic. Dayanis Reyes Romero

**Tutora:** Dra. Santa Carrillo Ramos

*GUANTÁNAMO*

*OCTUBRE 2011*

# ÍNDICE

Introducción.....		1
<b>Capítulo I.</b>	<b>Caracterización gnoseológica del liderazgo femenino y su proceso de desarrollo.....</b>	<b>7</b>
I.I	Líder/Liderazgo femenino.....	7
I.II	Teorías sobre el liderazgo.....	11
I.III	Estilos del liderazgo.....	14
I.IV	El liderazgo femenino en los procesos de dirección.....	15
I.V	En busca de un perfil ideal de la gerencia femenina.....	22
I.VI	Las mujeres ejecutivas en los nuevos retos de la administración moderna.....	33
I.VII	Participación de la mujer cubana en el proceso revolucionario.....	44
	Conclusiones parciales.....	45
<b>Capítulo II.</b>	<b>Propuesta de acciones para potenciar el desarrollo del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular del municipio Guantánamo.....</b>	<b>47</b>
II.I.	Caracterización de los Órganos Locales del Poder Popular del municipio Guantánamo.....	47
II.II	Fundamentación metodológica de las acciones para determinar el comportamiento del liderazgo femenino.....	52
II.III	Análisis de los Resultados de la Investigación.....	59
II.IV	Propuesta de acciones para potenciar el desarrollo del liderazgo femenino	73
	Conclusiones parciales.....	76
Conclusiones.....		78
Recomendaciones.....		79
Bibliografía.....		80
Anexos.....		

## ***A*GRADecIMIENTOS:**

Siempre que se culmina una obra, hay que reconocer por su realización, a personas que de forma directa e indirecta han contribuido con la misma; por ese motivo llegue mi eterno agradecimiento a:

La Dra. Santa Carrillo Ramos, por su orientación permanente en la realización de esta investigación.

Profesores de la maestría, por conducirme hacia el acertado camino del conocimiento.

Mi familia, por su esfuerzo y comprensión en todo momento.

Todas las personas que de una forma u otra me ayudaron en la realización de la investigación.

Muchas Gracias

## **D**EDICATORIA:

Dedico este trabajo a mis padres, aunque físicamente no esté uno de ellos; a mi hijo Javier Alejandro, como justo reconocimiento de sus intensas jornadas a mi lado, contribuyendo a que pudiera desarrollar esta investigación, haciendo prevalecer mis condiciones de mujer, madre, hija y trabajadora.

A todas las personas que me quieren y aprecian.

# **R**ESUMEN

El papel de la mujer en las direcciones de organizaciones es cada vez más relevante, por lo que se ha de fomentar la iniciativa emprendedora de ella en el uso del tiempo y del esfuerzo de la mejor forma posible.

El trabajo como premisa y la diversidad de tareas que asume la mujer tanto de carácter político, social como económico presuponen una atención más esmerada del tema en todos los espacios

La autora se propone brindar un conjunto de acciones que permitan potenciar el desarrollo del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular del municipio Guantánamo, para lo cual utiliza diferentes métodos teóricos y empíricos que le permiten refrendar la validez de sus acciones o en la operatividad de las organizaciones objeto de estudio.

# ***I*NTRODUCCIÓN**

*“...Por experiencia propia he comprobado que las mujeres son mejores administradoras que los hombres y considero que debemos aspirar en los próximos cinco años, con total intencionalidad, a que se eleve notablemente la cantidad de cargos de cualquier tipo ocupados por compañeras en todas las esferas del ámbito nacional. Son cuestiones que no se logran por un simple decreto ni resultaría lo apropiado, nos tomará todavía algún tiempo, pero básicamente lo que se requiere es tomar conciencia del asunto, exigir y actuar en consecuencia”.*

Intervención del Presidente Raúl Castro Ruz  
en la Asamblea Nacional del Poder Popular,  
domingo 20 de diciembre de 2009.

En un contexto de cambios acelerados, globalización, competitividad, diversidad cultural, responsabilidad social y del medio ambiente, así como de énfasis en los valores humanos, el proceso de transformación de las organizaciones tradicionales hacia nuevas formas más ágiles, flexibles y adaptables, habrá de considerar que el papel de la mujer en los niveles de mando será determinante en la conformación de una nueva cultura organizacional, no sólo al darle cabida físicamente sino, sobre todo, al integrar los valores femeninos.

Se reconoce que la mujer, al incorporarse a la vida económicamente activa –fuera del hogar, es decir, a la vida pública, no sólo aporta valor y nuevas habilidades a los procesos productivos; especialmente, es capaz de aportar un nuevo patrón de comportamiento y esquema de valores humanos más abierto, participativo, responsable y colaborador.

La idea que aquí subyace es que, frente a los cambios que promueve una nueva forma de organización para el trabajo, las organizaciones sólo podrán permanecer en la medida que logren incorporar los rasgos de la diversidad y antepongan a la contradicción la complementariedad.

En las organizaciones actuales, dada la complejidad de su gestión, un agente de cambio estratégico han de ser las mujeres en la medida que logren aportar realmente sus propios valores y concepciones del trabajo: la hospitalidad, la cooperación, el estilo femenino orientado a las personas, capacidad para escuchar, reunir información y lograr consenso; dado que hasta ahora parecería que las mujeres han podido acceder a niveles de dirección a condición de que dejen de ser esencialmente mujeres y adopten conductas masculinas.

Bien puede argumentarse que las cosas no pudiesen haber sido de otra manera, es decir, que la modernidad capitalista no hubiese sido posible sin la racionalidad de las estructuras burocráticas y los principios del orden administrativo. Hoy, cuando las sociedades capitalistas atraviesan un periodo de profundas transformaciones, es claro que el modelo burocrático ha llegado a un punto de inflexión que nos ubica de nueva cuenta en la discusión sobre las teorías y prácticas administrativas, pero ahora las mujeres pueden contribuir con sus propias concepciones y perspectivas del quehacer administrativo, a partir de las experiencias acumuladas e, inclusive, desde una visión prospectiva.

Las mujeres pueden ser un factor determinante en la construcción de nuevas formas de organización y gestión del trabajo. Esto en la medida en que intente no sólo adaptarse al molde de la organización burocrática, sino que además logre reafirmar e imponer en ella, como criterios de gestión los principios, valores y actitudes que le son propios en la esfera privada y que por ello mismo se han calificado como signos de debilidad: una mayor atención al proceso, en lugar de concentrarse en los resultados finales, una preocupación por las necesidades más generales del personal, aceptación de la diversidad, la hospitalidad y la cooperación.

Para poder caracterizar el trabajo gerencial de las mujeres se necesita observar cuidadosamente los detalles y los matices de sus criterios de gestión; luego, compararlos con los puntos de vista masculinos. Se entiende que no se puede recurrir a generalidades acerca de los estilos de gestión de las mujeres y que tampoco puede derivarse sólo de sus declaraciones, para saber cómo lo hacen.

Con la realización de este trabajo se pretende demostrar las magníficas cualidades que ostentan las féminas para el ejercicio de la dirección a cualquier nivel jerárquico, además de dar a conocer las principales limitaciones que inciden en que hoy un número mayor de mujeres no ocupen altos cargos, así como los factores en que deben trabajarse para facilitar cada vez más que aquellas mujeres que tengan actitudes para incorporarse a roles directivos lo hagan y de esta forma sean incentivadas a potenciar un liderazgo femenino efectivo.

En el municipio Guantánamo, los Órganos Locales del Poder Popular presentan limitaciones en cuanto al desarrollo del liderazgo femenino, y en un diagnóstico previo se detectó la siguiente:

***Situación Problemática:***

- Aun cuando las mujeres representan el 79% de la fuerza total de trabajadores en el municipio, solo el 23.2% son directivas y el 30.2% forman la lista de la reserva, lo que evidencia aún una limitada representación de la mujer en funciones de dirección; mientras que en el sistema del Poder Popular es del 38.4%
- Existen limitaciones para que las mujeres acepten puestos de dirección, dado por una falsa percepción acerca de sus capacidades para dirigir o por arraigos culturales vinculados con la prioridad a las labores domésticas, la atención a la familia, entre otras no asociadas al contexto laboral.
- La no existencia de un estudio acerca del fenómeno del liderazgo femenino en el municipio y específicamente en los órganos locales del Poder Popular (OLPP).
- Las propias características del municipio, lo que requiere nuevos incentivos que pueden estar en el estudio de esta problemática como una vía de lograr éxitos en la labor de dirección.

Teniendo en cuenta lo anterior se define como **problema** las insuficiencias en el desarrollo del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular del municipio Guantánamo.

Siendo el **objeto**: El liderazgo femenino en los procesos de dirección.

El **objetivo** de este trabajo consiste en: Formular acciones para potenciar el desarrollo del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular del municipio Guantánamo, que contribuya a la mejora de los procesos de dirección.

El **campo de acción** El proceso de desarrollo Integral del liderazgo femenino.

Tomando lo antes planteado se propone como **Hipótesis** la siguiente: Si se dispone de un conjunto de acciones para potenciar el desarrollo del liderazgo femenino, los Órganos Locales del Poder Popular Guantánamo podrían lograr mejores resultados en sus procesos de dirección.

Las **tareas científicas** a desarrollar son:

- Caracterización gnoseológica de la evolución y desarrollo del liderazgo femenino y sus características propias.
- Caracterizar estructural y funcionalmente los Órganos Locales del Poder Popular Guantánamo significando la composición de sus recursos humanos.
- Diseñar acciones para el desarrollo del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular del municipio Guantánamo.

Los **métodos de investigación** fueron:

Métodos teóricos

Histórico lógico – Para determinar la evolución teórico conceptual del desarrollo del liderazgo y específicamente el desarrollo del liderazgo femenino.

Análisis y síntesis:- Para establecer los elementos gnoseológicos y los referentes teórico conceptuales que sustentan el proceso investigativo.

Hipotético deductivo: - Para la construcción de la hipótesis y establecer la relación entre las diferentes categorías que se abordan en el marco teórico.

Métodos empíricos:

Entrevistas - Se realizarán entrevistas individuales para obtener información del liderazgo femenino y conocer elementos que favorecen u obstaculizan el desarrollo.

Encuestas - Para recoger información sobre la política seguida por los Órganos Locales del Poder Popular en Guantánamo para el desarrollo del liderazgo y el sentir de los actores del proceso.

Análisis documental - Para conocer el desarrollo del liderazgo en los Órganos Locales del Poder Popular en Guantánamo, atendiendo a la política trazada por el PCC y el Estado, con relación a la incorporación de la mujer en los roles de dirección.

Dinámica de grupo – Para conocer el sentir de hombres y mujeres de diferentes categorías ocupacionales acerca de la factibilidad del desarrollo de un liderazgo femenino, a través de la realización de talleres y reuniones.

El **aporte práctico y metodológico** está dado en el sistema de acciones para el desarrollo integral del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular Guantánamo.

**Novedad científica:**

A pesar de que el estudio del liderazgo ha estado vinculado a un numeroso grupo de empresas tanto internacional como nacionalmente; resulta novedoso el hecho de realizar un estudio de liderazgo asociado al estudio de género (liderazgo femenino) y su incidencia en los procesos de dirección en los Órganos Locales del Poder Popular del municipio Guantánamo. Esto ha permitido solucionar un problema práctico desde una óptica científica.

El trabajo presenta la siguiente estructura: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y Anexos. En el capítulo 1, se desarrolla el marco teórico conceptual y la fundamentación del tema objeto de investigación partiendo del análisis del contexto actual en que se enfoca el problema. El capítulo 2 refleja una caracterización de la organización donde se realiza el trabajo con los elementos esenciales de utilidad en el tema a tratar, diagnóstico de todas las investigaciones realizadas, así como la formulación de acciones para lograr el desarrollo del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular Guantánamo.

# **C**APÍTULO I

## **Caracterización gnoseológica del liderazgo femenino y su proceso de desarrollo.**

En este capítulo se realiza una introducción a los principales conceptos y contenidos referidos al liderazgo, sus estilos, enfoques, teorías, en consecuencia de los elementos teóricos en que se sustenta la investigación. Se hará una caracterización gnoseológica del liderazgo femenino y su proceso de desarrollo. Se profundizará en las claves del liderazgo femenino en las organizaciones, teniendo en cuenta la labor de mujeres directivas con éxito en sus habilidades de dirección y su sello distintivo.

### **I.1- Líder/ Liderazgo femenino**

"El concepto de líder proviene del término inglés leader, que significa guía. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (1986) el líder es la "persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora" es la persona que a través de su conducta o comportamiento, pretende modificar la conducta de otras personas.

El liderazgo "es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo" decía Koontz (1991).

Según Robbins (1993) el liderazgo es "la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas."

Plantean Davis y Newstrom (1993) que "el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.", mientras según Chiavenato (1993), liderazgo es la influencia interpersonal dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Es "el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo". Stoner (1995).

Es la "capacidad de influencia sobre la conducta de las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de nuevas metas" dijeron García y Dolan (1998). Así mismo Warren Bennis (2003) afirma que "líder es aquel que tiene una visión, aquel que inspira a otros y les induce a galvanizar sus esfuerzos para lograr que se produzcan cambios".

El liderazgo según la autora de esta investigación es el arte de incidir, conducir y lograr que otros hagan algo que usted está convencido que debe hacerse; asimismo el líder será la persona, que logre ejercer con su influencia un cambio en la conducta de personas o grupo y logre atraer e incidir en la persona o grupo que le rodea.

El liderazgo, por tanto, es una acción que abarca sentimientos, actitudes, intereses y valores. Pero además implica relaciones humanas, porque para que una persona sea líder es necesario que haya un grupo de personas que le sigan, que confíen en él, que se sientan estimulados, apoyados y entendidos por él. El liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

Un líder hace que los demás lo sigan hacia algún lado. Sobra decir que si nadie lo sigue, entonces usted no es un líder, contar con seguidores: personas que irán con usted a cualquier lugar al que vaya y que le ayudarán a lograr lo que usted desee.

Los líderes obtienen el compromiso de las personas, pero hay una diferencia entre lo que es el cumplimiento y el compromiso. En síntesis, el liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma.

No hay equipos sin líderes, el liderazgo es compartido, hay una interacción entre la tarea, el seguir y el líder, en la intersección de estos tres conceptos, se encuentra el desempeño efectivo del equipo.

Esta distinción entre los términos dirección y liderazgo implica que no siempre el líder debe ser la persona que ocupa un cargo de dirección, puede ocurrir que el verdadero líder sea uno de los subordinados, es decir, que se produzca un liderazgo informal. A pesar de esto, en toda organización lo que se busca es que sea la persona que ocupa un puesto de dirección quien ejerza el liderazgo, de forma que la estructura formal y la informal de la organización coincidan, lo cual ayuda a que todos los miembros de la organización vayan por un mismo camino y en una misma dirección.

En ocasiones se asocia el término de liderazgo con la jerarquía, el poder y la autoridad que de ello se deriva. Estos son elementos complementarios a la capacidad de influencia positiva que todo líder ejerce frente a otros. Si hay influencia positiva, hay liderazgo: si hay jerarquía y no hay influencia positiva, en estricto rigor no hay liderazgo: y si hay influencia positiva y además hay jerarquía, el fenómeno del liderazgo es de mayor fuerza y resultados.

Los buenos líderes empresariales crean una visión, la articulan, la hacen suya de forma apasionada y no descansan hasta verla cumplida. Y, por encima de todo, los buenos líderes son abiertos. Suben, bajan y dan vueltas por toda la empresa teniendo contacto con la gente. No se quedan fijados en los canales establecidos. Contactan con la gente. Hacen de su accesibilidad una religión. Y nunca se cansan de contar su historia.

Las técnicas administrativas son esenciales, pero lo más importante es el liderazgo... Dirigir toda una organización requiere sabiduría, instinto y visión, elementos que no se pueden reducir a un sistema e incorporarse en un manual de capacitación.

Cuando se habla del liderazgo, no es pensando que exista un sistema de liderazgo que pueda aprenderse y después implantarse. No hay sistema que sustituya a la labor de dirigir.

Drucker (1992) escribió que el trabajo de un administrador consiste en hacer que los trabajadores vayan más allá del nivel mínimo aceptable del desempeño en sus trabajos. Su argumento era que el desempeño mínimo aceptable sólo garantiza la

supervivencia de una organización. Sin embargo, no sobresale y, por tanto, es poco probable que sea una fuerza muy importante en el mercado. Los integrantes de equipos de trabajo autodirigidos realmente se sienten motivados por su trabajo.

Esto se debe principalmente a que se ha enriquecido y ampliado el trabajo, lo cual ofrece a los trabajadores una oportunidad de crecer y de desarrollar sus habilidades. En estas disposiciones de trabajo, la función del supervisor deja de ser de orden y control y se convierte en la de habilitador, lo que significa que el liderazgo en realidad es el *modus operandi* y no la administración. Para poder entender el liderazgo, debemos de comprender que hay una interacción entre la tarea, el seguidor y el líder.

Cuando se habla de liderazgo muchas veces se piensa en la primera teoría del "gran hombre" de que los líderes nacen y no se hacen; queremos referir a esta cuestión ya que el líder tiene elementos de ambos es decir unos que nacen con él y otros que adquiere con la experiencia; lo cual es captado por la teoría, los enfoques y estilos de liderazgo.

Los líderes hacen mucho más que dirigir, El verdadero líder siempre surgirá, pero para permanecer en la cumbre debe desarrollar características propias del liderazgo.

Según Menguzzato y Renau (1984) el liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de la organización colaboren voluntariamente, y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales.

Para Chiavenato (1993), "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Para Vance Packard el liderazgo al parecer "es el arte de lograr que otros hagan algo que usted está convencido que debe hacerse".

El líder, por consiguiente, es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influenciar sus

acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal.

De acuerdo con Blake y Mouton (1987), los que ejercen el liderazgo deben hacer alcanzar los objetivos empresariales a través de su habilidad de guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa.

El líder afronta los problemas no los rodea, ve las oportunidades y se lanza a aprovecharlas. Quien es líder tiene la capacidad de digerir la información y transformarla en decisión.

El líder, sin disponer necesariamente de la autoridad jerárquica, tiene la capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la autoridad moral que ejerce sobre el resto del equipo. El liderazgo es, sin dudas un eslabón fundamental en la administración de las organizaciones del presente y del futuro.

La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral solo se consigue con el liderazgo.

## **I.II Teorías sobre el liderazgo**

Muchas han sido las teorías analizadas sobre el liderazgo a lo largo de todos estos años. Todas ellas pueden agruparse en tres enfoques básicos, que se revelan a lo largo de la historia.

### Teorías de los rasgos:

Pretenden encontrar las características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad que poseen los líderes y que los distingue del resto de la población. Estos rasgos son innatos a la persona. Este tipo de teorías están superadas en nuestros días porque ya no se considera el liderazgo como algo innato sino como un conjunto de características que se pueden aprender.

### Teorías de las conductas:

Consideran que el liderazgo se debe a una serie de conductas que realiza el líder y no a los rasgos que posee. Lo que conlleva que se puede entrenar a las personas para llegar a ser líderes.

### Teorías de contingencia:

El énfasis se encuentra en los factores situacionales. No es suficiente con que el líder tenga una característica o una conducta determinada, sino que entran en juego otros factores como son las características de los seguidores y las circunstancias ambientales.

En la actualidad, en nuestro país, las teorías que más se utilizan al hablar de liderazgo son:

### Teoría del liderazgo situacional:

Esta teoría defiende que no existe un único tipo de liderazgo que sea eficaz en todas las situaciones sino que cada uno es eficaz en una situación determinada. Cada líder tiene un tipo de liderazgo determinado pero un buen líder debe saber utilizar los distintos tipos de liderazgo, y además debe saber utilizarlos en función del grado de madurez por el que pase el equipo, es decir, cuando el equipo tiene un grado bajo de madurez va a necesitar que el líder le guíe, que sea él quien tome las decisiones que concierne al grupo. Conforme el grupo vaya madurando va a necesitar que el líder ejerza un tipo de liderazgo en que la guía del líder sea menor ya que el grupo es más autónomo. En el momento en que el grupo es quien tome las decisiones, el líder debe actuar como un miembro más del grupo.

### Teoría del liderazgo transformacional versus transaccional:

El liderazgo transaccional centra su atención en los intercambios interpersonales que se originan entre el líder y sus seguidores; se refiere a la suplencia habitual entre el líder y los colaboradores en situaciones cotidianas y estables del trabajo diario. Los líderes transaccionales reconocen e identifican las exigencias de la tarea que hay que realizar con el fin de que sus subordinados alcancen los resultados deseados.

El liderazgo transformacional lo ejercen aquellas personas que defienden que es necesario realizar una transformación en la empresa en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio; defienden que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la empresa siga siendo competitiva sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo. Para realizar estas transformaciones es necesario tener en cuenta la visión de la organización, posiblemente habrá que modificarla para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas.

#### Teoría del liderazgo visionario:

El liderazgo visionario aunque es una teoría diferente, en ocasiones en la literatura se consideran este y el transformacional como uno sólo.

El liderazgo visionario se centra en la visión de la organización, considera que ésta debe guiar toda la actuación de la empresa, para hacer esto realidad en la mayoría de los casos es necesario llevar una transformación de la empresa.

Se puede entender el porqué la literatura confunde estos dos tipos de liderazgo en muchas ocasiones ya que en ambos forma parte fundamental la visión de la empresa y la transformación de la misma, pero la diferencia es que mientras que el liderazgo transformacional busca la transformación y utiliza la visión como un medio para conseguir la primera; el liderazgo visionario lo que tiene como prioridad es la visión de la empresa y utiliza la transformación de la misma como un medio para conseguir su fin.

Líder sí, pero con ética, este liderazgo visionario, al igual que los otros tipos de liderazgo que se han mencionado hasta el momento, debe tener en cuenta que no puede estar al margen de la ética, se debe ejercer un liderazgo ético. No sólo el líder debe actuar de forma ética, sino que la organización en su conjunto debe tener una actuación ética. La ética se basa en la aplicación de la verdad y está demostrado que para que una empresa tenga una vida larga e incluso permanente debe tener un actuar ético. Si el liderazgo de una empresa es ético hace mejor y más rica a la misma.

El liderazgo ético es también liderazgo, es decir, debe incluir visión, coordinación y cambio, pero por el hecho de ser ético, debe fundamentarse en las virtudes morales, especialmente en la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. La prudencia es la virtud empresarial por excelencia. La templanza se relaciona con el ánimo sereno y es necesaria especialmente en momentos difíciles para no perder la calma.

La fortaleza es la virtud del ánimo. Pero todas estas virtudes no tienen sentido si el líder no es justo, es decir, si no es una persona íntegra. Aunque el reto ético es un reto personal, el liderazgo ético debe ser un desafío empresarial, ya que influye en los líderes de los distintos niveles dentro de la empresa y con ellos en todos sus seguidores.

El término poder encierra un concepto mucho más amplio que el término autoridad. Autoridad es poder pero dentro de una organización, es el poder que tiene un puesto y, por ello, la persona que lo ocupa. En este sentido autoridad sería sinónimo de dirección. Por su parte, el liderazgo requiere poder, que cuando es ejercido, se convierte en influencia, en liderazgo.

### **I.III Estilos de liderazgo**

- El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas

y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

-El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

#### **I.IV El liderazgo femenino en los procesos de dirección.**

En el pasado, a las mujeres se les enseñaba que nuestra única forma de dirigir podría consistir en imitar los métodos utilizados por los miembros de la antigua red autoritaria masculina. Esas mujeres decían ser jardineras en el trabajo, nutriendo, regando, haciendo que otros crecieran; pero siempre teniendo presente que las personas en quienes confiaban, a quienes valoraban y respetaban, hacían mucho mejor su trabajo.

Para la autora, el liderazgo femenino es la capacidad que poseen las mujeres para ejercer su liderazgo, utilizando sus potencialidades innatas de mujer, que constituyen su principal fortaleza, para conducir la organización hacia el logro de sus metas.

Helgesen, en su ensayo "La ventaja de ser mujer" expresó que las mujeres tienden a ver más a largo plazo y ven el trabajo como un elemento más de su propia identidad, ya que programan momentos y lugares regulares para compartir

información, llegando a valorar el poder estar en el centro de las cosas, facilitando de ese modo la comunicación.

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.

Simone de Beauvoir planteó a fines de los años cuarenta que la mujer no nacía, sino, que se hacía producto de las fuerzas sociales que confluían en la construcción de su identidad, lo que determinaba finalmente su rol en la sociedad y las expectativas que giraban en torno a ella. En este proceso la mujer aprendía a ser mujer y a ocupar el lugar que estaban llamada a desempeñar.

Para Sally Helgesen el liderazgo femenino se diferencia del masculino en que pretende alcanzar metas y lograr objetivos, y por cierto, llegar a la cumbre, porque las mujeres ven a las organizaciones de una manera distinta.

A lo largo de la historia las mujeres han desarrollado cualidades propias, más allá del entorno cultural y el contexto de espacio, tiempo y lugar del que se hubiere tratado; siendo posible advertir que hombres y mujeres son distintos, porque ambos tienen dotes naturales o capacidades innatas, resumiéndose en la mujer las siguientes: habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente; una amplia visión contextual de las cosas; afición a hacer planes a largo plazo; talento para crear redes de contacto y para negociar; impulso maternal; preferencia por cooperar, llegar a consensos y liderar sirviéndose de equipos igualitarios.

Las mujeres están dejando atrás su rol secundario y el mundo privado que las mantenía recluidas y alejadas del mundo público, ellas se están incorporando a la

población activa remunerada, a la educación y están mejorando su calidad de vida.

En esta situación, es viable pensar que las mujeres influirán decisivamente en los diferentes ámbitos de la vida actual, en las relaciones afectivas y sexuales, y en la vida familiar del nuevo siglo, porque la dinámica del nuevo siglo ha de requerir un nuevo estilo de liderazgo. Se está viviendo una situación donde las comunicaciones y el manejo de la información se han transformado en un asunto importante, donde las relaciones entre las personas son fundamentales, donde la gestión del tiempo es prioritaria, donde el trabajo en equipos es necesario, donde, en definitiva, las capacidades innatas de las mujeres serían adecuadas a estas nuevas circunstancias.

Las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático al dirigir, a estimular la participación, a compartir el poder y la información, procuran incrementar la autoestima de sus seguidores, prefieren dirigir por medio de una actitud de inclusión y confían en su carisma, capacidad, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros, en cambio los hombres usan un estilo de órdenes y control directo, descansan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia.

La tendencia a que las líderes sean más democráticas que los hombres se reduce cuando están en medios dominados por los hombres. Las normas del grupo y los estereotipos masculinos de los líderes pasan por encima de las preferencias personales, de modo que las mujeres abandonan el estilo femenino y actúan de manera más autocrática.

Actualmente las organizaciones, independientemente de que sea mujer u hombre; están en busca de factores como: flexibilidad, trabajo en equipo, confianza y participación en la información lo cual reemplaza las estructuras rígidas, el individualismo competitivo y el control.

Entre las habilidades directivas para afrontar los nuevos retos empresariales destacan la capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo, la creatividad o la gestión del cambio. Los líderes deben ser flexibles para adaptarse al constante

cambio, buscar el desarrollo continuo de la empresa y de sus recursos humanos y fomentar la creatividad y la innovación.

El liderazgo femenino implica ser mujer en un mundo cuyas prácticas han sido formuladas por los hombres, pero que a partir de ello es posible aportar un estilo de liderazgo basado en las cualidades que las mujeres poseen y han desarrollado a través de la historia en su mundo privado.

La mujer se enfrenta a varias desventajas en el mercado de trabajo. Además de afrontar los prejuicios de género prevalecientes, tiene que conciliar su papel de ama de casa con su rol de agente económico productivo. Ello con frecuencia condiciona su categoría profesional, la organización y duración de la jornada laboral y sus niveles de salario.

El liderazgo femenino significa de algún modo humanizar las organizaciones con esta experiencia del “mundo privado” en el “mundo público” del que habían sido excluidas y por ello comprender que esta realidad no es excluyente, sino, que debiera ser compatible. El liderazgo femenino significa entender que el cambio es posible desde las mujeres, pero también desde los varones que son conscientes de esta problemática que ha mermado su rol en la familia al no permitir flexibilizar su rol en el mundo público.

Cuando se habla de desarrollo el liderazgo se presupone una transformación, se hace referencia a un proceso de modificación real del comportamiento.

Todo parece indicar que estamos ante una nueva concepción del liderazgo, en la que la creatividad y la sensibilidad necesariamente están presentes, al igual que la comunicación; en un sistema de organización menos jerárquico, más horizontal, en el que la multilateralidad y la divergencia de perspectivas, pensamientos y sentimientos merecen total respeto. Se trata de humanizar las relaciones: las personales, las profesionales, las comerciales, las políticas, las familiares; creando espacios para la opinión, la crítica, que propicien el encuentro en un ambiente “amigable”.

De ello se deduce que la intuición, empatía, disponibilidad para trabajar en equipo y buen trato, se destacan dentro de las cualidades femeninas y deberían ser

apreciadas por las empresas para puestos gerenciales y directivos, cuando ser mujer es una ventaja.

En diferentes estudios realizados en el mundo entre mujeres en puestos de dirección, se ha podido arribar a lo siguiente:

1. La principal conclusión es que existe un liderazgo femenino, un modo específico de dirigir que, por lo general, despliegan las mujeres (lo que no quiere decir que los hombres no lo puedan ejercer, pero es menos habitual). Si tuviéramos que destacar dos características del mismo señalaríamos:

a) la *preocupación* por los otros: las mujeres están pendientes de los demás; no se conciben a sí mismas dirigiendo desde la cima, sino con otros; no se centran sólo en la tarea y los objetivos, procuran tratar a cada uno de forma diferenciada (lo mismo se hace con los hijos dentro de una familia).

b) la *intuición* -que nada tiene que ver con la irracionalidad, sino con ver las cosas de forma amplia, con aprender de la experiencia. Se ha verificado que las mujeres analizadas ejercen dicho liderazgo. Y, además, en gran medida son conscientes de ello. No le llaman liderazgo femenino, pero cuando explican su forma de dirigir y la de las mujeres en general hacen referencia al mismo.

2. En segundo lugar, la autora, según las fuentes consultadas considera que las organizaciones están necesitadas de liderazgo, y no de cualquier tipo. Deberían asumir el liderazgo femenino, que, como venimos diciendo, no es exclusivo de las mujeres, deberían 'feminizarse'. No se quiere decir que deban contratar sólo a mujeres, ni nada similar, sino que deberían incluir los rasgos del liderazgo femenino en su cultura, modos de hacer.

Para que el liderazgo femenino avance es necesario que haya una 'masa crítica' (un cierto número de mujeres en puestos de responsabilidad y relevancia que desarrollen dicho liderazgo). Es necesario que las mujeres que la formen sean conscientes de lo que son y de su modo de actuar, sentir, percibir, sin sentirse por ello inferiores. Además, también les corresponde a los hombres valorar este liderazgo y desarrollar sus características.

A pesar del convencimiento de que existe un liderazgo femenino, que es el que necesitan actualmente las organizaciones, consideramos que su incorporación será lenta, en parte porque cambiar patrones de actuación es difícil, y más cuando llevan asociados privilegios claros.

En todos estos estudios realizados en distintas empresas se ha podido demostrar que la mujer muestra mayores “chances” de ejercer un liderazgo diferente. Que tiene cualidades que la hacen más permeable a los climas emocionales, al manejo de los conflictos, a la horizontabilidad, al trabajo en redes, a pensar en el desarrollo de las personas y sus necesidades humanas, a la complementariedad, la compasión, cuidado del planeta y al compromiso y responsabilidad.

De acuerdo con autores consultados las características del nuevo líder deben ser: franqueza, confianza, capacitación permanente, compasión y comprensión, elementos que las mujeres han incorporado a su estilo de liderazgo, el cual reemplaza al arquetipo de la pirámide tipo militar.

La experiencia demuestra que el acceso de las mujeres a los puestos de poder no sólo las beneficia a ellas sino también a las empresas en su conjunto, aprovechando el talento, fomentando un mejor clima laboral y desempeño de sus trabajadores. Está probado que los equipos mixtos conducen a elecciones más equilibradas y a una toma de decisión de mejor calidad.

Las mujeres suelen ser más conciliadoras, menos jerárquicas, saben escuchar y son buenas negociadoras. En general son excelentes cumplidoras de sus tareas y suelen cuestionar las cosas para entender mejor las situaciones en su complejidad. Son comprometidas con sus carreras y con el ejercicio humano de las mismas.

En síntesis, dice 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.

Por eso el estilo de dirección de las mujeres –según el estudio hecho por Helgsen (1995)- tiende a ser coherente con estos rasgos de liderazgo femenino. Suelen

trabajar a un ritmo más apacible, con pequeñas pausas planificadas durante el día, evitando la acumulación de estrés. No consideran las tareas no planificadas como interrupciones. Tratan habitualmente de ser accesibles, particularmente para los miembros de la organización que trabajan con ellas o a sus órdenes. Poseen una actitud de “cuidado”, de “ayudar”, de “comprometerse” con lo que hacen. Para ellas lo principal en la organización es “mantener las buenas relaciones”, crear un clima de relaciones agradables, donde predomine el apoyo mutuo. Tienen muy en cuenta cuidar las palabras, tener buenas habilidades de comunicación para no herir a los que les rodean, a los compañeros y compañeras de trabajo y, especialmente, a quienes están a sus órdenes. Suelen ser directivas de pequeñas organizaciones, más que de grandes corporaciones. Tratan de estructurar sus organizaciones en forma de “redes” en lugar de una estructura jerárquica, fluyendo así la información en múltiples direcciones. Procuran sacar tiempo de donde sea, para realizar tareas que no estén directamente vinculadas con su trabajo. Raramente anteponen su tarea a sus hijos e hijas, y tampoco pretenden que lo hagan los demás trabajadores o miembros de la organización. Parece que tienen tiempo para leer libros, reflexionar y pensar sobre su trabajo de forma intensa. A diferencia de los hombres, que parecen agotarse en el día a día, las mujeres son más constantes no perdiendo de vista la perspectiva a largo plazo. Si los hombres ven en el trabajo la función primordial de su vida, la mujer, en cambio, considera su función tan sólo como un elemento más de lo que es. Por ello las mujeres estructuran su día tratando de compartir las cosas al máximo, en un proceso cotidiano deliberado.

Si son estas las características que tienden a definir el ejercicio de las mujeres cuando tienen poder, tendríamos entonces que preguntarnos qué pasaría si los cargos de influencia y poder en el mundo estuvieran en manos de las mujeres. Algunas mujeres afirman que la revolución pendiente es la revolución de las mujeres.

La mujer se enfrenta a varias desventajas en el mercado de trabajo. Además de afrontar los prejuicios de género prevalecientes, tiene que conciliar su papel de ama de casa con su rol de agente económico productivo. Ello con frecuencia

condiciona su categoría profesional, la organización y duración de la jornada laboral y sus niveles de salario.

#### **I.V En busca de un perfil ideal de la gerencia femenina**

En este capítulo el objetivo fundamental es la construcción de un perfil ideal del gerente femenino a partir de los datos obtenidos en diversos estudios empíricos realizados. Como primer elemento de análisis se establecen algunas de las condiciones que predominaban en el mundo empresarial al arribar las mujeres. Los empleos que originalmente ocuparon se caracterizaban por ser ligeros, sencillos y no requerían de gran compromiso ni responsabilidad.

Pudieran citarse disímiles de ejemplos, pero no podría dejarse el de la empresa Bournville (nombre de la localidad inglesa en que se ubicó inicialmente la fábrica de chocolate Cadbury) se presentaba el grado de segregación de sexos, una característica común a algunas de las fábricas anteriores a la segunda guerra mundial. Hombres y mujeres tenían entradas, áreas de trabajo, consejos de trabajadores, comedores, y patios de descanso separados. Si un ingeniero necesitaba reparar una máquina en el área de producción que correspondía a las mujeres, debía portar una banda en el brazo como señal de que tenía permiso para estar en esa área. A las casadas no se les permitía trabajar en la fábrica y aquellas que se casaban tenían que abandonar su trabajo. También se les entregaba una Biblia, un clavel y por último sostenían una plática con el director de la fábrica. Ésta fue una práctica común que con el paso del tiempo se observó como una medida adecuada para promover la buena vida familiar (Cadbury, 1997).

De acuerdo con los datos obtenidos del censo de 1861 en Gran Bretaña (cuna del capitalismo) había tan sólo 279 mujeres oficinistas; para 1911 (50 años después) eran alrededor de 124,843 y representaban el 18% de los oficinistas empleados. Las mujeres oficinistas pasan de menos del 1% al 18% en 50 años, mientras que el porcentaje de hombres disminuye en 17.69 unidades en el mismo periodo. Como consecuencia de este auge a finales del siglo pasado y principios

del presente, muchas escuelas se dedicaron a formar cuadros femeninos para las oficinas. La mecanografía y la taquigrafía se perfilaban como las herramientas de oficina (y de contratación) más eficientes. Esta eficiencia se reflejaba en los dos sentidos de la relación laboral: por el lado del empresario, porque contrataba mano de obra calificada, y por el de la empleada, ya que le permitía el acceso a un trabajo de oficina.

Al comienzo de la primera guerra mundial, las mujeres podían asistir a las escuelas comerciales para capacitarse en esas nuevas tareas. El trabajo de oficina atraía a las jóvenes de aquellos días porque era diferente al desempeñado en los talleres o en las fábricas. Al parecer, dos factores promovían su acceso a las oficinas: el prejuicio de que eran más aptas para el trabajo rutinario y su docilidad en el desempeño de sus funciones. También contribuyó a este hecho el diseño y modernización de los equipos de oficina, como la máquina de escribir con su teclado descendente.

Con el avance de la modernización y de las propuestas de la llamada administración científica, las mujeres tuvieron mayor oportunidad para ingresar a las oficinas. Ya que las actividades de control administrativo se incrementaron como resultado de la producción masiva de bienes. Así, una gran cantidad de mujeres se incorporan a puestos creados para el desempeño de las nuevas funciones burocráticas. Quizás la evidencia más dramática del trato que recibieron las primeras oficinistas por sus contrapartes masculinas, es que en ocasiones, las oficinistas fueron confinadas en sótanos sucios y polvorientos, no había baño para mujeres y no podían ser visitadas por personas mayores de 15 años (Dale y Weaver, 1993).

Hacia 1890 en Nueva York se publicaba en el *Business Woman's Journal* un compendio de reglas de etiqueta dirigido a las mujeres que buscaban obtener el éxito en el mundo de los negocios. Pero más que recomendaciones parecería que el conjunto de normas se sustentaba en una cadena de negaciones, que incluso las orillaban a autonegarse, al no poder interactuar libremente con sus compañeros de trabajo. En ese documento no se hace referencia alguna al trato

que debían tener con sus compañeras; todas las normas de conductas propuestas giran en torno a su trato con los hombres.

Los avances tecnológicos, la consecuente sofisticación de algunos equipos de oficina así como una formación educativa orientada, abrieron paso a la mujer más allá del trabajo rutinario para transformarse en empresarias, sobre todo en Estados Unidos. En este sentido, Dale y Weaver (1993: 5) apuntan: Jessie Boucherette de la sociedad para la promoción del empleo de las mujeres (SPEM) en la Gran Bretaña y Mary F. Seymour quien fundó el Business Woman's Journal en 1889 en EU fueron dos de tales mujeres.

Por otra parte, y trasladando el análisis hacia el presente siglo, se puede apreciar que los estudios relacionados con las mujeres cobran auge en la segunda década de los años sesenta en Estados Unidos y Gran Bretaña; en el resto del mundo a principios de los años setenta (Terman y Tyler, 1954; Witkin, et al., 1962; Bowman, Worthy y Greyser, 1965; Hunt, 1968; Zabludovsky, 1995).

Entre estos estudios, el realizado por Bowman (1965:174) destaca por el título y los objetivos que pretendían al realizar su investigación: evaluar el grado en el cual las mujeres son vistas y tratadas como mujeres, no como ejecutivos en el mundo administrativo, y descubrir si el hombre o la mujer de negocios haría lo correcto al percibir desigualdades. Tal vez una de las conclusiones más importantes de este estudio es aquella que se refería a la mujer vista como gente en el trato diario, y no como una categoría, se traducía en que ellas se concibieran probablemente como gerentes y no como mujeres comportándose naturalmente en una situación de trabajo. Quizá estos estudios fueron incentivados por factores como la liberación femenina y el llamado "año internacional de la mujer" en 1972. Así, aparecen diversos estudios que tienen como preocupación fundamental la explicación de las diferencias en los estereotipos femenino y masculino en diversos niveles de análisis (Bartol y Butterfield, 1976; Bachtold, 1976; Bartol, 1978).

En la década de los ochenta el tema femenino toma una orientación peculiar que enfatiza la forma que tienen las mujeres para administrar, pero sin llegar a una

afirmación contundente y universal (Guilligan, 1982). Según la autora esta nueva orientación respondía a una creciente participación de las mujeres en el desempeño de actividades productivas, educativas y directivas si se tiene en cuenta la proporción de mujeres activas en países como Estados Unidos (44%); Japón (41.3%); Canadá (57.9%) e Inglaterra (41.2%) fluctuaba entre el 40 y el 60% para el final de los ochenta, mientras que en Suecia esta tasa se ubicaba por encima del 80% desde mediados de los años setenta (García y Oliveira 1994: 39; Zabudovsky, 1995: H.3-H4).

La situación de la mujer en el trabajo se presenta de manera distinta en la extinguida Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, en comparación con sus contrapartes occidentales (los datos son recuperados de un trabajo elaborado por Sheila M. Puffer, et al., 1996). Por decreto, las mujeres han tenido que trabajar desde que los comunistas asumieron el poder en 1917, (existía la sentencia “!quien no trabaje no comerá!”, Keizun, 1991:4). Las mujeres constituían el 10% de la fuerza de trabajo y participaban predominantemente en las labores manuales en las fábricas así como en la agricultura. Lenin pensaba que la mujer podría tener grandes oportunidades al aportar su fuerza de trabajo, para tal efecto designó a Alexandra Kollontai como jefa del departamento de asuntos de la mujer. Para 1922 la participación de la mujer en la fuerza de trabajo se había incrementado a 25% (Grigorieva, 1990). En 1991 casi todas las mujeres en edad laboral (92%) se encontraban empleadas o trabajando (Sanjian, 1991; Vaneyeva, 1991). Desde 1970 la mujer ha constituido más de la mitad (51%) de la fuerza de trabajo (Zhenshchiny Deti v SSSSR, 1985).

En Estados Unidos, la tasa de participación femenina alcanzaba el 44%, pero las mujeres tenían una mínima representatividad en los cargos ejecutivos más importantes (Bail, 1991; Fierman, 1990; Izraeli y Adler, 1994). Algunas explicaciones a este respecto se gestaron en los setenta, como afirma Charles J. MacMillan al explicar el caso japonés en comparación con Europa y Estados Unidos.

En su explicación, MacMillan recupera un estudio de Acker y Van Horten realizado en 1974, en este trabajo se argumentaba que:

Las diferencias de sexo en la participación organizacional se relacionaban con los siguientes aspectos:

- 1) Los requerimientos diferenciados de la mujer en el trabajo los cuales exigían pasividad y dependencia;
- 2) La ausencia de la mujer para el desempeño de estas labores;
- 3) los mecanismos de control usados en las organizaciones para la mujer, los cuales reforzaban otros provenientes de la sociedad (Macmillan, 1996: 206).

Esta situación ha cambiado (por lo menos en Estados Unidos) de manera paulatina, pero a un ritmo muy lento, según datos de la revista Fortune, de los 6400 jefes y directores de las 500 más grandes empresas industriales y de servicios del mundo que había en 1978 sólo había 10 mujeres. El número había aumentado en 1990, al existir 19 mujeres de un total de 4000 directores. De acuerdo con la misma fuente, la edad en que las mujeres son ejecutivas se ha ido reduciendo, hace casi 33 años (1978) que las mujeres en estos trabajos oscilaban alrededor de los 57 años. En 1990 la edad media se redujo en 8 años ya que se ubicó en los 49 años (Rendón y Morales, 1996:G2).

En la extinguida Unión Soviética las mujeres profesionistas y técnicas se concentraban en los niveles operativos. Ellas ocupaban de manera mayoritaria posiciones administrativas como contadoras (94% eran mujeres), ingenieras y economistas (89%); especialistas en la fijación de tasas –fundamentalmente estableciendo normas de producción– (85%); técnicas (84%); y jefa o directora contable (77%). La mayoría de las mujeres gerentas se ubicaban en departamentos staff (39%). En este estrato las mujeres se ubicaban como supervisoras (30%), y como jefas de producción y servicios (32%). Sólo la mitad de las mujeres trabajaban en el siguiente nivel, cambiando su denominación de gerentas y jefas en las tiendas y laboratorios (18%). De entre los jefes de taller y sus homólogos del siguiente nivel en la cadena de mando las mujeres ocupaban el 12%. La representación de las mujeres en la alta administración era muy pequeña;

11% de los presidentes de las empresas industriales eran mujeres, el mismo porcentaje se aplicaba para las mujeres ubicadas en la alta administración (vice presidentas 8%, ingeniera en jefe y subdirectora 9%, gerenta general 13%).

En opinión de Puffer (1996:68), el que las gerentas soviéticas se ubicaran en los niveles bajos en las esferas no productivas es una muestra de su débil ejercicio de poder en las organizaciones a pesar de su impresionante número y su formación educativa. Algo similar ocurrió con las mujeres japonesas: en 1991 el 34.9% de las mujeres con empleo se ubicaban en el desempeño de trabajo de oficina, seguido por el desarrollado en áreas productivas con un 20.2% y en trabajos profesionales un 14% (MacMillan, 1996:205). Esto es explicable al menos por tres causas: la cultura basada en el confucianismo que se establece como cualidad el que la mujer no posea ninguna virtud (Xi, 1985; 2); la no existencia de un credencialismo exacerbado como en Estados Unidos y, por último, que no existen incentivos para que cambien los patrones de reclutamiento en las compañías japonesas.

De entre los estudios que apoyaban la existencia de un estilo gerencial femenino se encuentra uno realizado con una muestra integrada por mujeres ejecutivas que trabajaban en el área de servicios humanitarios de la ciudad de Nueva York. Dicho estudio fue elaborado por Marcia Bombyk y Roslyn Chernesky (1988); en este afirmaban el reconocimiento de una forma distinta de administrar los recursos a la de sus contrapartes masculinos. La muestra empleada en este estudio fue de 92 gerentes, y destacan nueve características que podrían diferenciar a la gerencia femenina:

- El interés en las personas.
- Sensibilidad hacia las necesidades de las mujeres trabajadoras.
- Inversión en la formación profesional de los trabajadores.
- Una orientación cooperativa.
- Una perspectiva global.
- Una comunicación abierta.
- El reconocimiento de las inquietudes de otros.

- El Interés en la calidad del ambiente.
- El uso de la intuición.

Estas características permiten observar que la formación social y cultural de los hombres y de las mujeres en las sociedades modernas les proporciona valores y perspectivas diferentes (Hofstede, 1994:79–108). Dentro de estos ámbitos de la vida cotidiana se encuentra la forma en la cual abordan su trabajo.

En 1985 Loden escribe un libro titulado *Liderazgo femenino o cómo tener éxito en los negocios sin ser uno de los muchachos*, el cual se convirtió rápidamente en uno de los libros más vendidos por desarrollar esta idea de una forma de trabajo diferenciado en función del género.

El boom de un estilo femenino de ejercer la gerencia alcanzó a las principales revistas de negocios, *Newsweek* (Hughey y Gelman, 1986) durante los años ochenta presentó artículos que hablaban de un estilo gerencial femenino y argumentos que lo hacían preferible al masculino. Las revistas *Organizational Dynamics* y *Harvard Business Review* también presentaban trabajos que apoyaban esta idea. Algunos trabajos que también surgieron en esa misma década, buscaban sustentar la hipótesis de una diferencia poco significativa entre los estilos masculino y femenino de ejercer el trabajo gerencial. Destaca el realizado por Donell y Hall en 1980 quienes afirmaban que la diferencia no era muy amplia.

Cada nuevo estudio realizado al final de la década del 80, como el de Dobbinz y Platz (1986), mostró ciertos matices en el desempeño de los gerentes hombres y mujeres en interacción con sus subordinados: estos últimos manifestaron una mejor disposición para aceptar las órdenes provenientes de las mujeres gerentes. Esta idea fue recogida por Helgesen en 1990, quien planteaba al respecto que la mujer tenía algo que ofrecer a la organización; que su experiencia en el cuidado, cooperación y el estar en comunicación con otros, constituía una “ventaja femenina”, que podría ser empleada en la creación de lugares de trabajo más humanos. Aunque no existe un acuerdo universal con respecto a la propuesta de

Helgesen, no sería descabellado pensar o sugerir que el estilo gerencial femenino difiere del masculino.

Probablemente el estilo femenino proporcionaría una serie de elementos estratégicos a la organización (más fuerzas que debilidades). De hecho algunos de los que se consideran como los grandes autores gerenciales como Tom Peters han sugerido:

Es perfectamente obvio que las mujeres pueden ser mejores gerentes que los hombres en un ambiente de negocios cambiante [... menos jerárquicas, más flexibles y orientadas hacia los grupos, más rápidas y fluidas. En su opinión, un grupo de gente ha tenido una enorme ventaja en la materialización de esta nueva visión: las mujeres (Peters, 1990).

Un artículo aparecido en 1995 en la revista *Working Woman*, acerca de un estudio realizado en 1993 en 211 organizaciones, con una muestra integrada por 1 059 (100%) sujetos: 676 (63.83%) hombres y 383 (36.16%) mujeres. Se buscaba evaluar 20 habilidades gerenciales en diversas áreas, entre las que destacan: establecimiento de metas, planeación, capacidad técnica, entrenamiento, evaluación del desempeño, posibilitar el cambio, comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas y toma de decisiones. Los resultados obtenidos calificaban a las mujeres con puntajes más altos sobre los obtenidos por los hombres en las 20 áreas. La calificación fue elaborada por los jefes, empleados y los mismos gerentes. Inclusive en las áreas consideradas como “dominio” de los hombres.

Como se ha podido observar, el tema de género en torno al trabajo gerencial surge de manera periódica en las ciencias sociales. Pero lo único constante es que no se puede afirmar la existencia de una diferenciación entre los desempeños masculino y femenino en el trabajo gerencial (Eagly y Johnson, 1990; Ezell, 1993). Lo que sí ha favorecido este debate es, en opinión de Chernesky (1996: 360), la creación de un clima que permite a la mujer desarrollar y utilizar su estilo gerencial de acuerdo con sus valores, perspectivas y cualidades.

A estas características se debe agregar algunas otras de personalidad y de apariencia física. Algunos autores afirman que deben poseer tres tipos de

calidades: feminidad, atractivo físico y encanto (Puffer, et. al., 1996:68). También –desde la visión de Schein, en un trabajo citado por Judi Marshall (1984:25) – deben ser modestas, creativas, alegres, intuitivas y útiles; asimismo habrán de expresar valores humanitarios, percibir los sentimientos de otros y ser sofisticadas. Estas últimas características están catalogadas como estereotipos del gerente femenino a partir de la visión hombres y mujeres.

A partir de estas variables se constituirá un perfil ideal del gerente femenino (quizás se defina una supermujer, pero se asume este riesgo como parte de la integración del instrumento de análisis “ideal”) integrando todos los elementos hasta aquí vertidos. Adicionalmente se introduce en el análisis el actor familiar y de atención a las actividades que tradicionalmente desempeña la mujer en el hogar.

El gran avance que ha desarrollado en los últimos años el poder femenino se vislumbra en que muchas ya han escalado posiciones que era un monopolio de los hombres, como por ejemplo, el estar a cargo de puestos directivos determinante en la dirección de las empresas, organizaciones e instituciones.

Hoy no nos extraña ver como la mujer se desempeña eficientemente en la gerencia de alguna empresa, para ello se ha venido preparando, capacitándose en pro de adquirir los conocimientos gerenciales modernos, en saber desempeñar su rol haciendo uso adecuado de las herramientas que el crecimiento personal proporciona, El Center for Creative Leadership , al respecto comenta, que a medida que las mujeres afirman su posición en el mundo ejecutivo, las cuestiones que las inquietan varían: del acceso a la dirección a una mayor comodidad en sus elecciones personales. Esta situación representa un cambio y una expansión en la clase de problemas que típicamente enfrentaban las mujeres con éxito antes, lo más importante eran los obstáculos laborales vinculados con el género -acoso, aislamiento, necesidad constante de encajar y demostrar el propio valor-; ahora, el énfasis está puesto en los estilos de vida cambiantes, en las elecciones y los compromisos, en las fuerzas que influyen en las decisiones y en las estrategias con que las mujeres triunfadoras se labran carreras significativas.

En investigaciones que se están llevando a cabo en varios países latinoamericanos sobre mujeres en posiciones de dirección, se pregunta a las presidentes y vicepresidentes si consideran que las mujeres tienen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres y si su respuesta es afirmativa, se solicita que mencionen cuál es la principal diferencia. El 88% dice que es diferente y si bien hay una gran variedad en las respuestas, coinciden en las tres características mencionadas.

Decir lo que se piensa pareciera no ser lo que se espera en el contexto laboral y menos en posiciones de dirección. Es como si el código de conducta sea decir las cosas “de lado” o simplemente no decir las cosas. El estilo habitual aceptado, parece evitar poner sobre la mesa el tema en cuestión de manera directa o expresar acuerdo o desacuerdo de forma explícita. Y como las mujeres tienden a ser más claras, a veces se les califica de “complicadas”.

Se ha demostrado que las mujeres son más comprometidas, lo que las hace más complicadas porque tratan de hacer las cosas a fondo. Los hombres son más tranquilos. No se enredan con algunas cosas que las mujeres sí porque no paran hasta no hacerlo muy bien. Las mujeres buscan la perfección.

Para algunos esta búsqueda de perfección es un mecanismo que utilizan las mujeres para garantizar no ir a ser criticadas pues una falla de su parte se puede convertir en un señalamiento sobre su incapacidad de liderazgo. “No se lo perdonan”.

El hombre se enfoca en ciertos tópicos muy importantes del largo plazo, y deja de contemplar algunos de la mitad del camino, entonces aborda los temas de manera muy diferente.

Estas diferencias sustentan, según la autora, en la importancia de contar con hombres y mujeres en posiciones de dirección para que sus estilos se complementen y en consecuencia la tarea a realizar se alcance de la mejor forma, en el mejor tiempo, en el mejor ambiente y con la mejor actitud. Con lo cual todos ganan. Luego en lugar de anular la diferencia, favoreciendo una sola forma de liderar, conviene marcarla y aceptarla.

La dificultad está en que al marcar la diferencia en el estilo de liderazgo de las mujeres se puede mantenerlas alejadas de participar en igualdad de condiciones. Algunas estudiosas del tema proponen entonces, hablar de igualdad versus desigualdad, en lugar de diferencia, y de identidad al señalar la diferencia.

En resumen, las mujeres directivas tienen una identidad y un liderazgo propios y los resultados de las empresas que manejan, denotan su efectividad. No es mejor; es propio de su identidad femenina.

Las mujeres ejecutivas tienden a establecer sus decisiones por medio de un mayor acercamiento y contacto con la gente (mayor intimidad), mientras que los hombres lo realizan mediante procesos más autónomos y que involucran fenómenos de poder e independencia. Quizá esta visión responde a cierta preocupación maternal o paternal en los gerentes, pero en el caso femenino existe una mayor tendencia, ya que ellas se observan como responsables de lo que pasa a otros (refleja el interés en las personas y reconocimiento de las inquietudes de otros). Aunque en algunos casos las mujeres también buscan poder, autonomía e incluso llegan a generar estilos de liderazgo necesariamente masculinos, los varones, a su vez, se ven enfrentados a tomar en cuenta la comunicación, el trabajo conjunto entre hombres y mujeres.

Por último, parece que la gerenta posee una visión distinta con respecto al manejo de la información; las mujeres ubicadas en estos puestos consideran que el manejo de la información no es una forma de poder. El poder –opinan– surge, al menos aparentemente, de compartir la información cuando existe la percepción de que quien sabe, o el especialista, tiene poder para decidir lo que los otros no pueden o no saben hacer, y que de él dependen las posibilidades de la organización en ese ámbito de experiencia. Esta visión de apertura sobre la información favorece los procesos de innovación, ya que no se realizan a partir de las observaciones de una persona, sino que alienta la participación de otras personas que proporcionan distintas alternativas de solución a un problema determinado.

## **I.VI Las mujeres ejecutivas ante los nuevos retos de la administración moderna**

La principal característica de esta etapa es la profunda transformación que se advierte en todos los ámbitos: económicos, políticos y culturales. Tales cambios son impulsados por un proceso de globalización (Ianni, 1997) que hoy, al mismo tiempo que redefine las estructuras de los mercados internacionales, impone nuevas condiciones de competencia. De tal manera los países en vías de desarrollo, se ven ante la imperiosa necesidad de buscar mejores alternativas para desarrollar sus economías. Un escenario de esa naturaleza obliga a las empresas en general, a replantear sus estrategias para aumentar la productividad y competitividad tanto en el mercado nacional e internacional—hoy más competido que nunca.

Dentro de esa búsqueda se han estudiado los distintos modelos de organización del trabajo, de los cuales el modelo japonés parece ser el que tiene mayor aceptación en el mundo occidental que, independientemente de la crisis financiera asiática a principios de 1998, ha demostrado su efectividad para alcanzar un modelo de desarrollo económico tan pujante como el demostrado desde los años setenta por el Japón (Cervera, 1996). De ahí que términos como flexibilidad, calidad total y justo a tiempo, se encuentren en el lenguaje cotidiano de empresarios, ejecutivos y trabajadores. Ello demuestra cómo el nuevo orden internacional ha influido en la percepción de las sociedades en general, los gobiernos como diseñadores de la política económica y las empresas que interactúan cotidianamente en el mercado.

Tal fenómeno está obligando a revisar los planteamientos teóricos que anteriormente dieron la pauta para definir las políticas y estrategias de las empresas. Sin embargo, la breve experiencia en este proceso ya ha arrojado una primera conclusión: los modelos laborales que hoy guían las nuevas políticas de desarrollo empresarial no pueden aplicarse mecánicamente sin resignificar los conceptos de cada modelo a la realidad nacional, pues es difícil que lleguen a dar los resultados observados en los países de origen.

Es en este contexto de cambios, en la lógica de la competencia en los mercados y en la búsqueda de alternativas para elevar la productividad y competitividad de las empresas, es conveniente analizar las posibilidades que tenemos las mujeres dentro de las organizaciones para acceder a niveles de decisión resguardados culturalmente para los hombres. Posibilidad que se abre a partir de los cambios en las relaciones laborales y de gestión, en los que emergerá el nuevo liderazgo que requieren las empresas para elevar su productividad.

De ser así, el primer aspecto que se debe considerar al evaluar el papel de la nueva identidad femenina, es la independencia económica que adquiere cuando sale al mercado de trabajo (Beauvoir, 1990). Puesto que el hecho de abandonar el espacio privado transforma las condiciones de la vida cotidiana y, por tanto, se registran importantes cambios en la percepción que hombres y mujeres tienen acerca de la vida, esto posibilita el origen de una nueva cultura. Al momento en que la mujer realiza un trabajo remunerado fuera del hogar, éste le abre expectativas que en lo sucesivo la conducirán a incursionar en todos los ámbitos sociales: la economía, la política, las ciencias y las artes. Al ir conquistando poco a poco el espacio público (Martínez, 1993), las mujeres transformaron su condición subordinada en el espacio familiar, su papel de madre-esposa, hija o hermana, al cuestionar los roles genéricos establecidos socialmente.

Conforme transcurrió el tiempo, de los años cincuenta a los noventa, se evidenció cómo las mujeres pudieron, por primera vez, elegir un proyecto de vida personal, que determinó el tomar o delinear las posibilidades de su futura inserción en el mercado de trabajo y, por tanto, del cambio de su identidad como mujer. Las nuevas características que aportó la actividad económica remunerada de la mujer, superaron la primera etapa de su inserción en la economía, donde se advertía su presencia, sólo, en actividades propias de la mujer, como fue el caso de las actividades educativas y secretariales. Pero también se rebasó la segunda etapa, en la medida que las mujeres se fueron incorporando a las actividades que tradicionalmente se identificaban como masculinas. Entonces lo mismo se les encontró en la industria de la transformación o en la de construcción, que en

actividades profesionales como la medicina, la ingeniería, la investigación, los mandos medios de la administración pública y privada, etcétera.

En ese sentido, la autora considera fundamental identificar algunos rasgos constitutivos de la identidad femenina a partir de estos nuevos sujetos sociales, mujeres con prestigio y poder, porque es de esperar que exista una gran variedad de identidades sociales femeninas que encuentran su significado a través de la particularidad de su trabajo, su desarrollo profesional y su vida familiar.

De ser así, habremos de pensar cómo las mujeres que desempeñan actividades donde se ejerce el poder van conformando una subjetividad muy próxima a los rasgos de la identidad masculina. Por ese motivo, en determinado momento, las ejecutivas o funcionarias pueden afrontar problemas de autoidentidad, pues su propia condición laboral es reconocida por la sociedad como una actividad a la cual se le concede un relevante prestigio. De ahí que en muchos casos esas mujeres van abandonando actitudes y comportamientos que se alejan de los estereotipos femeninos tradicionales. La subjetividad de esas mujeres se transforma conforme su nueva identidad se recrea a partir de roles que desempeña tanto en el ámbito privado como en el público. Se trata de una nueva identidad femenina que deja de sustentarse sólo en las condiciones tradicionales de la esfera familiar, puesto que ese mismo ámbito se transforma radicalmente al dedicarle una pequeñísima parte de su tiempo.

Por ejemplo, el hecho que la mujer se incorpore a la actividad ejecutiva implica, en la medida que se trata de puestos bien remunerados, el mejoramiento del nivel de vida familiar. De esa forma el primer beneficio que recibe la familia es acceder al apoyo doméstico que libera a la mujer del tiempo de trabajo dedicado al hogar, y amplía las posibilidades de cumplir con el tiempo requerido por la empresa en la cual se emplea. Asimismo, en la medida que no desempeña una doble jornada, queda en posibilidad de dedicar tiempo de calidad a su familia. Aquí cabe el dilema de todo ejecutivo o funcionario, que normalmente se resuelve en forma de auto justificación: calidad por cantidad.

El discurso ideológico de la sociedad, así como el tiempo que exige una actividad de prestigio y poder, pone a las mujeres en la disyuntiva de escindir su vida entre lo privado y lo público; entre lo familiar y lo profesional, situación que resulta cotidiana en el proyecto de vida de los hombres que ejercen el poder, a quienes jamás se les cuestiona su ausencia en el ámbito privado. La diferencia radica en que al hombre se le permite socialmente la dedicación de tiempo completo a su actividad profesional, sin cuestionar su papel de padre-esposo. Se aprueba, entonces, que en pos del éxito, sacrifique su relación de pareja y la de los hijos.

Otro aspecto a considerar en el caso de las ejecutivas, es que estas mujeres logran complementar su éxito profesional con su vida familiar. Estos casos son fundamentales para demostrar la aparición de una nueva identidad femenina que se niega a aceptar la masculinización de su persona, cuestionando el discurso ideológico que considera al éxito económico-profesional como algo exclusivo de los hombres, objetivo supuestamente inalcanzable para la mujer. Al demostrar lo contrario, la mujer ejecutiva produce una serie de cambios en su relación de pareja que origina importantes transformaciones en la cultura.

Por otra parte, las ejecutivas protagonizan cambios al interior de las organizaciones, conforme sus necesidades personales hacen cuestionar el modo de relaciones laborales que en la actualidad imperan en la mayor parte de las empresas, puesto que ser ejecutivo(a) o funcionario(a) significa la pérdida de la vida privada, en la medida que el requisito indispensable para las empresas es que sus ejecutivos les dediquen “tiempo completo”. De tal manera que, cuando la mujer quiere recuperar tiempo, ya sea para dedicarlo a la familia o a su desarrollo cultural, pone todo su esfuerzo para desempeñar su trabajo con la total eficacia que hoy requiere la competencia comercial en el mundo, esperando ganar tiempo para dedicarlo a su persona (Helgesen, 1993).

En ese sentido, si consideramos que la actividad del ejecutivo o funcionario está diseñada por y para los perfiles masculinos, resulta comprensible por qué muy pocas mujeres acceden al limitado número de puestos en los que se ejerce el poder (Nicolson, 1997).

El aspecto más importante en el ascenso de la mujer, además de la capacidad que desarrolla por su propia experiencia, es sin duda el de su formación educativa. Entonces, el problema que hoy enfrenta la mujer ejecutiva es que, al margen de sus habilidades y su formación universitaria, encuentra en su carrera de ascenso en las organizaciones un techo de cristal, es decir, un límite invisible que impide su acceso a los máximos niveles jerárquicos. Es obvio que esta limitación no obedece a criterios establecidos o a normas impuestas en forma clara y objetiva, sino a los referentes de una cultura tradicional que proyecta los valores masculinos.

Para comprender las posibles causas del techo de cristal, es necesario analizar las dimensiones que conforman la subjetividad y, por tanto, la identidad asignada socialmente, y de la cual, tanto hombres como mujeres, no se pueden desprender con facilidad. Es precisamente la influencia de estas percepciones las que permean los valores y criterios imperantes en el mercado laboral, afectando así la carrera de ascenso de las mujeres ejecutivas.

Mientras que las características imaginarias de los hombres que ejercen el poder en el ámbito público son competitividad, rivalidad, egoísmo e individualismo, también se les atribuye la facultad de lo racional y la capacidad para alcanzar el éxito económico; la mujer, por el contrario, carga con el estereotipo tradicional que la cultura le asigna a partir de su rol madre-esposa, por lo que en las mismas empresas, en términos generales, se considera que al desempeño como ejecutiva, académica, funcionaria, empleada, obrera, etcétera, le corresponde un segundo lugar en su proyecto de vida. Esto es lo que provoca, en primera instancia, escepticismo por parte de los empleadores para promover al más alto nivel jerárquico a la mujer ejecutiva (Martínez, 1997b).

Por otra parte, el hecho que la mujer desarrolle una actividad extra doméstica que coincida con las actividades propias de los hombres, implica la construcción de una identidad diferente a la de ellos, ya que las mujeres tienen una percepción distinta entre el ser y el estar dentro de las organizaciones. De ahí que las mujeres, por lo general, no tengan una percepción sobre el trabajo “para toda la

vida”, puesto que ingresan y salen de las empresas mucho más fácilmente que los hombres (Alban-Met, 1991), a veces por iniciativa propia, a veces por los requerimientos familiares. Esto origina que no tengan un sentido de pertenencia incondicional que impida buscar mejores opciones de trabajo, ya que no existe la presión social de tener que mantener a la familia, situación muy diferente para el hombre, quien se auto identifica como el proveedor de dicho núcleo.

Esta situación es la que va en detrimento tanto de la empresa como de la mujer ejecutiva. En el primer caso, la autora se refiere a la pérdida de recursos humanos que han desarrollado un determinado conocimiento de la empresa, por lo que perder a una ejecutiva significa contratar a un nuevo elemento, hombre o mujer, al que se deberá capacitar o, cuando menos, requerirá de algún tiempo para apropiarse de sus funciones.

Por otra parte, en el caso de la mujer ejecutiva, se trata de una parte del personal que no necesariamente encuentra en la empresa el reconocimiento que toda persona requiere. La ejecutiva que tenga en mente la necesidad de dedicar tiempo a su persona, en cualquier variante diferente de su actividad remunerada, lamentará que la empresa en la que presta sus servicios absorba el total de su tiempo.

Es en este contexto, de eminente cambio en las empresas y de la potencialidad que poseen las ejecutivas, es necesario un ajuste en las relaciones laborales, puesto que en verdad se requiere que se promueva la modernización en la organización empresarial. Es necesario que la racionalización administrativa optimice sus recursos y sus tiempos, de tal manera que se rompa con el esquema tradicional, en que la eficacia y la eficiencia se miden a partir del tiempo que el ejecutivo le dedica a la empresa fuera del horario de trabajo. Bajo un nuevo esquema de trabajo en el que los objetivos prevalezcan como criterios de evaluación del desempeño, sin duda se generará un ambiente en el que se haga factible una mayor disposición al cambio.

El líder de la organización tiene la responsabilidad de influir en las personas que ahí laboran para que su conducta se dirija hacia acciones que posibiliten alcanzar

eficientemente los objetivos planteados. Al existir distintas formas de influencia en las conductas de los individuos, es evidente que el tipo de liderazgo asumido por una organización refleja una determinada percepción acerca de cómo habrán de ser las relaciones laborales. De ahí que el tipo de liderazgo esté muy relacionado con la forma que adquiere el modelo de organización del trabajo. Por ello los principios, valores y actitudes que definen los modelos pueden ser tan divergentes en su concepción y resultados como las formas de gestión tayloristas-fordistas y el ohonismo o modelo toyota (Coriat, 1992).

Por ejemplo, en el caso del modelo estadounidense, sustentado en los principios del taylorismo y el fordismo, podría afirmarse que la relación entre cuadros ejecutivos y los trabajadores se sustenta en la desconfianza. En este caso, el empresario y el ejecutivo perciben al trabajador como ocioso, por lo que siempre intenta hacer “más productivo” su trabajo. La desconfianza, entonces, hace necesario instrumentar una estrategia para supervisar a los trabajadores, reflejando así la falta de libertad en el trabajo y la centralización de las decisiones. Es evidente que en este modelo el ejecutivo típico no recibe retroalimentación por parte de los trabajadores, y al carecer de la sensibilidad para detectar los problemas de la empresa se dedica a dictar órdenes que se canalizan a través de cada nivel de la pirámide organizacional; en consecuencia, al llegar a las personas que habrán de ejecutarlas no produce el efecto esperado por los tomadores de decisiones (Ishikawa, 1993).

Las características de los líderes en este modelo transitan desde el tipo de liderazgo autoritario hasta el carismático, la motivación hacia el personal se promueve principalmente de manera individual a través de incentivos económicos, confirmando así el carácter individualista que lo identifica, sin lograr implementar formas de trabajo en equipo como lo proponen los círculos de calidad del modelo japonés.

En el caso del ohnismo o modelo japonés, se evidencia la exaltación de los valores comunitarios, filosofía con una percepción integral y una gran confianza en los trabajadores por lo que se hace necesario su permanente capacitación y se

espera una mayor participación en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. Bajo este esquema de introyección de normas y principios en los trabajadores y, por tanto, de una actitud que asume su responsabilidad en el proceso productivo, es innecesario tener supervisores, con lo que se evita el crecimiento del aparato burocrático de la organización.

En este contexto, el objetivo de la calidad total se alcanza de “manera natural” por una filosofía empresarial que impulsa el trabajo colectivo, la calidad de su ejecución, la información, el proceso, el sistema, y de manera particular, la calidad de las relaciones entre todas las personas que integran la empresa, sin importar la diferencia en los niveles jerárquicos. En ese sentido, si se trata de alcanzar la calidad total, es necesario que todo el personal, y fundamentalmente los cuadros ejecutivos de primer nivel, asuman la validez que la sustenta, ya que, de no ser así, la calidad total sólo formará parte del discurso cuya exigencia será para los trabajadores de más bajo nivel, sin lograr un compromiso por parte de los niveles ejecutivos.

La importancia de las habilidades de los trabajadores tiene correspondencia con una mayor delegación de funciones y, por tanto, de autoridad. La centralización en la toma de decisiones del modelo taylorista-fordista origina un sistema burocrático y una falta de seguridad para tomar cualquier decisión por poco trascendente que sea en las gerencias medias y departamentales. Este modelo de gestión origina que los recursos humanos estén poco preparados en la toma de decisiones, dándole a ésta mayor valor del que realmente le corresponde. Por ello, considero que se logrará contar con mejores líderes si la práctica renovadora que busca la calidad total se adopta en todos los niveles de la organización.

Como se observa, los principios de cada modelo corresponden a lógicas completamente diferentes, de tal manera que pensar en la transformación de las empresas mexicanas involucrará una verdadera revolución gerencial. Se requiere tal cambio en las mentalidades de los antiguos gerentes, quienes deberán valorar en su real dimensión las potencialidades, tanto de las mujeres que participan en los diferentes niveles de la empresa, como de los cuadros de trabajadores en

general. Es ahí donde, según la autora, las mujeres ejecutivas cuentan con más de las habilidades requeridas para generar el cambio. De hecho, los valores que sustenta el modelo japonés se asemejan más a los valores femeninos de la cultura occidental, por lo que pueden ser ellas quienes impriman mayor potencia a la revolución gerencial que hoy se requiere. Las características del nuevo líder en el marco de la actual competencia económica, son:

- Visión de equipo, pues lo importante es promover la creatividad de todo el personal a partir de una motivación colectiva, y no individual o exclusivamente económica.
- Sensibilidad para desarrollar el potencial humano que fomente la autonomía y la espontaneidad.

- Don de comunicador, para que todo el personal conozca los objetivos de la empresa, lo que facilita a cada individuo su ubicación dentro de una colectividad, el reconocimiento de los conocimientos y experiencias que podría aportar para mejorar las condiciones de trabajo, y así optimizar los esfuerzos de la organización en la que se encuentra.

Como se podrá observar, estas habilidades son las que desarrolla la mujer por el rol que socialmente desarrolla, sobre todo en su papel de madre-esposa en el espacio privado. Lo que hace suponer una mayor disposición para pensar en colectivo, ya que la mujer es una pieza clave en el proceso de socialización a la que todos los individuos nos sometemos.

De aquí que la autora es del criterio que la ventaja de las mujeres en la formación de un nuevo líder que cumpla con las expectativas del nuevo modelo de relaciones laborales y de gestión, se encuentra fundamentada en las diferencias genéricas de educación y en la competencia desigual con que han cargado las mujeres hasta ocupar mejores puestos en las organizaciones.

Con relación a la educación diferencial por género, la autora plantea que los valores considerados femeninos (desvalorizados en las organizaciones típicas del taylorismo-fordismo), tales como el cuidado de los otros, el interés por escuchar y satisfacer las necesidades de las otras personas, las hacen más propensas a considerar el aspecto humano, a restar importancia a las diferencias jerárquicas y

rangos, así como a romper con las intolerantes formalidades de la organización. Aunado a esto, la educación recibida profesionalmente hace que las mujeres puedan integrar con mayor sencillez la sensibilidad con la racionalidad, factores que hoy deben ir de la mano en el proceso de modernización productiva.

Por otra parte, la competencia desigual ha llevado a que las pocas mujeres que ocupan puestos de nivel ejecutivo, sean realmente las mejores en su especialidad. Esto comprueba que los grados de exigencia para que las mujeres mantengan su puesto, son mayores a las exigidas a los hombres. Por lo que la participación de las mujeres ejecutivas en la revolución gerencial es una garantía para las empresas que hoy requieren renovarse.

Otra ventaja comparativa con relación al hombre es su disposición para delegar funciones, experiencia aprendida al combinar su vida familiar y la profesional, por lo que cuenta con otra forma de percibir lo que acontece en la empresa, puesto que normalmente el hombre tiene una visión cerrada de la organización que se vuelve su mundo. Esto permite a las mujeres integrar mejores modelos administrativos con el objetivo de elevar su productividad y eficiencia, proyectando los rasgos que definen el nuevo liderazgo promotor de modernizar los modelos de gestión gerencial.

Gestionar la igualdad de género en el trabajo y la formación, desde el accionar gubernamental, sindical, empresarial o comunitario o desde los organismos internacionales y la cooperación técnica, quiere decir generar intervenciones con el propósito de:

- a) Suprimir o contrarrestar los efectos perjudiciales de los estereotipos en la inserción o búsqueda laboral femenina.
- b) Alentar la participación de las mujeres en las ocupaciones con mejores posibilidades de desarrollo económico y profesional y en los sectores o puestos en los que está subrepresentada y a los/as empleadores/as para que las recepcionen favorablemente;
- c) Diversificar las opciones profesionales femeninas y ayudarlas a adquirir la capacitación más pertinente

- d) Asegurar que los servicios de colocación, orientación y asesoramiento cuenten con el número suficiente de personal calificado que conozca los problemas de las trabajadoras y desempleadas;
- e) Adaptar las condiciones de trabajo y ajustar la organización del mismo y los horarios a las necesidades de las mujeres;
- f) Velar porque los hombres y mujeres compartan más las responsabilidades laborales, familiares y sociales,
- g) Favorecer la participación activa de las mujeres en todos los organismos públicos, empresariales y sindicales que adoptan decisiones respecto al mercado de empleo y a la formación profesional;
- h) Divulgar ampliamente las disposiciones que regulan el trabajo femenino y asegurar su pleno conocimiento por parte de las beneficiarias;
- i) Instrumentar a las organizaciones empresariales y sindicales para diseñar políticas y realizar acciones destinadas al logro de estos objetivos y alentar a los interlocutores sociales a que promuevan la acción positiva en sus propias organizaciones y sitios de trabajo;
- k) Impulsar el desarrollo de políticas de recursos humanos en las empresas privadas y públicas que tenga como soporte la igualdad de oportunidades y trato y asistirlas en su aplicación y seguimiento.
- l) Impulsar la incorporación sistemática en la negociación colectiva de la perspectiva de género.

En pocas palabras, las ventajas competitivas de las mujeres a niveles de dirección obedecen, a sus habilidades y rasgos del ser mujer que se aproximan, en mucho, a los rasgos que hoy deben cubrir los nuevos líderes que requieren las empresas para elevar su productividad y competitividad.

## **I.VII Participación de la mujer cubana en el proceso revolucionario**

A partir del año 1959, se materializan medidas en beneficio de los cubanos y, especialmente, favorecen la incorporación de la mujer en los espacios públicos y de poder. En agosto de 1960, las organizaciones femeninas del país se reúnen para fundar la Federación de Mujeres Cubanas. Las tareas de la organización se encaminaron, desde el primer momento, a favorecer la preparación plena de la mujer y su participación en todas las esferas de la sociedad. En el informe central del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba, Fidel Castro reconoció el papel desempeñado por la Federación de Mujeres Cubanas, cuando expresó: "La mujer cubana, doblemente humillada y relegada por la sociedad semicolonial, necesitaba de esta organización propia, que representara sus intereses específicos y que trabajara por lograr su más amplia participación en la vida económica, política y social de la Revolución".

En el Perfil Estadístico de la Mujer Cubana en el Umbral del siglo XXI se recogen datos factológicos actuales que reflejan que al existir en Cuba, después del triunfo revolucionario, la igualdad de derechos en el acceso al trabajo asalariado y a la educación, las mujeres han alcanzado altos niveles de ocupación laboral. Así los datos corroboran que, en 1981, el 31,2% de los ocupados eran mujeres; este índice se eleva a 43,2% en el año 2000. La estructura ocupacional de hombres y mujeres también se modificó de modo sorprendente, por ejemplo, ya en el 1981, las mujeres ocupan el 55% del total de los trabajadores profesionales y técnicos del país; en el año 2000, el nivel de ocupación femenina en la categoría de profesionales y técnicos se elevó hasta el 66,4%.

Según datos escogidos de la página Web de la Asamblea Nacional, en la actualidad, aproximadamente un tercio de los cargos de dirección están ocupados por mujeres:

\* El Consejo de Estado cuenta con 8 mujeres en su membresía, y el Consejo de Ministros de Cuba con seis ministras y cuarenta y dos viceministras.

\* Cuarenta y seis de los más importantes Centros e Institutos de Investigación y Desarrollo Científico están dirigidos por mujeres.

\* Tres mujeres son presidentas de Asambleas Provinciales del Poder Popular, cincuenta de Asambleas Municipales y sesenta y nueve ocupan el cargo de vicepresidentas.

\* La presencia de mujeres en el Parlamento cubano ha ascendido al 43.37% en su VII Legislatura; cifra que supera ampliamente el 22,8% y los 27,6%, correspondientes a las elecciones de 1993 y 1998 respectivamente.

Por lo antes expuesto la autora es del criterio que la Revolución Cubana ha favorecido el progreso de las mujeres hacia su emancipación y la libertad que de ella resulta, para lo cual se han tenido presente los cambios históricos de su posición en indicadores tales como: Educación, Salud, empleo y participación en cargos de dirección.

### **Conclusiones parciales**

- El líder de una organización tiene la posibilidad de influir en las personas que ahí laboran para que su conducta se dirija hacia acciones que posibiliten alcanzar eficientemente los objetivos planteados.
- El liderazgo femenino es la capacidad que poseen las mujeres para conducir las organizaciones hacia el logro de sus metas.
- Acceder, por parte de la mujer, a ocupar responsabilidades de dirección constituye un objetivo a lograr en la lucha contra la discriminación y por la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres en la sociedad
- Diversos autores han tratado a profundidad el tema del liderazgo, no siendo así para el liderazgo femenino, lo cual justifica la necesidad de esta investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **Propuesta de acciones para potenciar el desarrollo del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular del municipio Guantánamo.**

En este capítulo se presenta una caracterización general de los Órganos Locales del Poder Popular del municipio Guantánamo, con el objetivo de obtener una información general con respecto a su funcionamiento y del mismo modo, asumir elementos necesarios para apoyar el trabajo práctico e investigativo, además, se diseña la metodología a utilizar para muestrear el estado real y para finalizar se realiza el análisis de los resultados del mismo y se propone un conjunto de acciones.

#### **II.I- Caracterización de los Órganos Locales del Poder Popular.**

En el año 1976, después de ser aprobado en referendo público la Constitución de la República, establecerse la nueva División Político Administrativa y aprobarse la Ley Electoral, se celebran las primeras elecciones generales para elegir delegados a las Asambleas Municipales y Provinciales, Diputados a la Asamblea Nacional y a sus órganos de dirección.

En la República de Cuba la soberanía reside en el pueblo, del cual dimana todo el poder del Estado. Ese poder es ejercido directamente o por medio de las Asambleas del Poder Popular y demás órganos del Estado que de ellas se derivan, en la forma y según las normas fijadas por la Constitución y las leyes.

El Sistema de Órganos del Poder Popular está estructurado desde el nivel nacional hasta la base de la siguiente forma: En la cúspide del sistema se encuentra La Asamblea Nacional, el Consejo de Estado y el Consejo de Ministros, en las provincias las Asambleas a este nivel y en los municipios las Asambleas Municipales. En el nivel inmediato inferior de los municipios los consejos populares

En la base: la circunscripción, que aunque no es un órgano del Poder Popular ni constituye una instancia intermedia, a los fines de la división político administrativa, es, no obstante, la célula básica de toda la estructura del Poder Popular cuya concepción y funcionamiento convergen esencialmente en la figura del delegado.

El Sistema del Poder Popular funciona con independencia entre uno y otro órgano, pero complementándose entre sí.

El sistema del Poder Popular Municipal en Guantánamo está estructurado como sigue:

**Figura 1** Organigrama de los Órganos Locales del Poder Popular



**Fuente:** Elaboración propia

a) En la cúspide del sistema: la Asamblea Municipal del Poder Popular.

La Asamblea Municipal del Poder Popular, constituida en la demarcación político administrativa cuyos límites están fijados en la ley, es el órgano superior local del poder del Estado, y, en consecuencia, está investida de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en su demarcación y para ello, dentro del marco de su competencia, y ajustándose a la ley, ejerce gobierno.

Una vez constituida, la Asamblea Municipal, elige entre sus delegados a su presidente y vicepresidente, según el procedimiento establecido en la Ley Electoral. El secretario no tiene que ser obligatoriamente delegado a la Asamblea Municipal del Poder Popular y, por tanto, es designado por esta.

En el municipio Guantánamo su dirección está conformada por el presidente, vicepresidente, secretaria y 147 delegados a la Asamblea Municipal del Poder Popular, que son los delegados de las circunscripciones.

Luego de renovada la Asamblea Municipal en mayo de 2009, y los ajustes a la División Político Administrativa, de los 147 delegados que la conforman 63 son mujeres para el 42.8%.

b) El Consejo de la Administración.

Es el órgano de dirección de la administración local, tiene carácter colegiado, dirige las entidades económicas, de producción y de servicios de su nivel de subordinación y su función primordial es promover el desarrollo económico y social de su territorio. Dirige la actividad administrativa a él subordinada y controla la de las entidades de su territorio, independientemente del nivel de subordinación.

Lo integran el presidente, vicepresidente de la Asamblea, quien es a su vez vicepresidente primero, la secretaria y 5 vicepresidentes, así como otros miembros que comparten sus atribuciones, funciones o deberes como tales, con sus responsabilidades de dirección. De sus 21 miembros 4 son mujeres para el 19.0%.

c) Entidades de subordinación local:

Dieciséis son las entidades de subordinación local, ejerciéndose sólo en 3 mujeres como sus máximas líderes para el 18.7% (Deportes, Finanzas y Comunes)

d) Los Consejos Populares.

Los Consejos Populares constituyen un órgano del Poder Popular, Local, de carácter representativo, investido de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones. Comprende una demarcación territorial dada, apoya a la Asamblea Municipal del Poder Popular en el ejercicio de sus atribuciones y facilita el mejor conocimiento y atención de las necesidades e intereses de los pobladores de su área de acción. No constituye una instancia intermedia a los fines de la División Política-Administrativa. Representa a la demarcación donde actúa y es, a su vez, representante de los órganos del Poder Popular municipal, provincial y nacional ante la población, las instituciones y entidades radicadas en ella.

Cada consejo popular está compuesto como mínimo por cinco circunscripciones, donde el presidente del consejo es electo de uno de los delegados de cualquiera de las circunscripciones que lo conforman. En el XIV Periodo de Mandato de los 10 consejos populares creados en Guantánamo, 5 son dirigidos por mujeres para el 50% del total general.

Al analizar en cada estructura del sistema la cantidad de mujeres y hombres que lo conforman según los datos expuestos anteriormente queda como sigue:

Tabla 1. Composición por géneros de los Órganos del Poder Popular Municipal en Guantánamo

Estructura	Mujeres	%	Hombres	%
Asamblea Municipal	63	42.8	84	57.1
<b>Consejo de la Administración</b>	<b>4</b>	<b>19.0</b>	<b>17</b>	<b>80.9</b>
Consejos Populares	5	50.0	5	50.0
<b>Direcciones Subordinadas</b>	<b>3</b>	<b>18.7</b>	<b>13</b>	<b>81.2</b>
<b>Delegados Provinciales</b>	<b>14</b>	<b>38.8</b>	<b>22</b>	<b>61.1</b>

<b>Diputados</b>	<b>4</b>	<b>33.3</b>	<b>8</b>	<b>66.7</b>
Total	93	38.4	149	69.8

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar una valoración de las cifras que se muestran en la tabla 1, la autora considera que existe una marcada diferencia numérica entre hombres y mujeres, aún cuando la mujer está representada, todavía no es suficiente, pues solo constituye el 38.4%, siendo una cifra muy baja si se compara con el 69.8% de representación masculina.

Los mejores indicadores se reportan en la composición de la Asamblea Municipal (42,8%), lo que constituye un estricto seguimiento al tema durante el proceso electoral y en los consejos populares que arriba al 50%. Los restantes están por debajo del 40%.

Respecto a los consejos populares es de señalar, que aún cuando han transcurrido aproximadamente 21 años su creación, existen algunos que nunca habían tenido en su dirección a una mujer, siendo estos: Los Cocos, Centro Oeste y San Justo.

Además de los casos expuestos se hace necesario señalar que la reserva está compuesta por 744 compañeros, de ellos 580 son mujeres para el 77.9%, donde se demuestra que al efectuar los movimientos de cuadro solo se promueve el 29, 3% de las féminas incluidas en la reserva.

Con la constitución de los Órganos Locales del Poder Popular, en el municipio Guantánamo se aprecia paulatinamente la incorporación de la mujer como una fuerte e importante cantera. En 1976 en su Comité Ejecutivo de 15 miembros entre profesionales y no profesionales, solo estaban representadas 2 mujeres y no es hasta 1986 (10 años más tarde) que se incorporan 7 para el 46.6%.

El Consejo de la Administración Municipal, como órgano encargado de la administración local, trabaja con la dirección por objetivos, diseñando para este

periodo como **misión** la de promover el desarrollo económico social sostenible, para elevar la calidad de vida del pueblo guantanamero y su preparación para la defensa, a través de planes y programas de los organismos superiores del Estado, con la participación de la población y las entidades.

Los valores compartidos por los cuales debe guiarse la organización y que son la base para un liderazgo exitoso son los siguientes:

***1. Fidelidad y compromiso con la Revolución:***

Incondicionalidad a la Patria, la Revolución y el Socialismo, demostrando la disposición plena para contribuir a su desarrollo como parte indisoluble de la historia de la nación cubana, preservando la unidad en torno al pensamiento y la obra de Fidel, la cual se defenderá a toda costa

***2. Alto sentido de pertenencia al territorio:***

Trabajar fervorosamente por el avance continuo del territorio, para lograr lugares destacados en la emulación nacional, defendiendo con la conducta práctica y el trabajo sistemático la batalla actual que libra la sociedad en la actualidad. Formamos, superamos y preparamos profesionales, técnicos de nivel superior y cuadros para dar respuesta a los principales proyectos y programas territoriales.

***4. Solidaridad:***

Comprometerse en ideas y acciones con el bienestar de otros: en la familia, la escuela, los colectivos laborales y la nación hacia otros países. Identificarse con las causas justas y defenderlas. Estar dispuesto a realizar acciones internacionalistas dentro y fuera del país, incluso al precio de elevados sacrificios materiales y espirituales.

***5. Liderazgo***

Fortalecemos el espíritu de colaboración y el trabajo en equipo. Somos capaces de aglutinar al colectivo hacia las complejas y difíciles tareas que se le presenten.

### **8. Honestidad:**

Actuamos con transparencia, con plena correspondencia entre la forma de pensar y actuar, asumiendo una postura justa ante el colectivo. Somos sinceros y nos respetamos unos a los otros, desarrollando nuestro apego incondicional a la verdad y exigiendo de los demás.

Somos ejemplo en el cumplimiento de la legalidad y los deberes, combatiendo las manifestaciones de fraude, indisciplina y doble moral.

### **9. Humanismo**

Aplicamos la ciencia y la tecnología a la mejora de la condición humana, con un efecto positivo en la reducción de las enfermedades, el aumento de la longevidad, el respeto a la independencia de los pueblos.

### **10. Justicia**

Es el respeto a la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental, cultural, color de la piel, credo o de cualquier otra índole.

## **II.II Fundamentación metodológica de las acciones para determinar el comportamiento del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular Guantánamo.**

Para arribar a la elaboración de las acciones se han establecido dos momentos que permitan determinar el comportamiento del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular en Guantánamo:

### **Momento I:**

Para conocer el estado actual del comportamiento del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular se realiza un diagnóstico participativo, teniendo en cuenta la caracterización realizada, la identificación de los indicadores

a medir, determinación de los grupos a tener en cuenta, la muestra a investigar, así como el diseño de las técnicas o instrumentos que serán aplicadas para cada fuente de investigación a utilizar, en correspondencia con el interés de recogida de la información y las características de la muestra objeto de análisis. Este momento se divide en cuatro fases:

### **Fase I: Acercamiento o involucramiento:**

A partir de la utilización de diferentes herramientas en la captación de información sobre el estado de las variables de motivación, satisfacción y compromiso laboral y la percepción de la dirección ejecutiva

### **Fase II: Definición de grupos de trabajo**

Su objetivo esencial es identificar los grupos y cantidad de personas que se harán partícipes de la investigación. Se establecerán cuatro niveles grupales, abarcando:

1er grupo

Mujeres directivas (Dirección de la Asamblea y el Consejo de la Administración, consejos populares, directoras de organismos y delegadas)

2do grupo

Hombres directivos (presidente de la Asamblea, Vice Presidentes del Consejo de la Administración Municipal, Presidentes de consejos populares y directores de organismos)

3er grupo

Personas que laboran donde dirigen féminas

4to grupo

Mujeres de la reserva

### **Fase III Formulación de indicadores e instrumentos para el diagnóstico**

El objetivo de esta etapa consiste en detectar los problemas fundamentales que lógicamente afectan el desarrollo del liderazgo femenino, determinando las técnicas para la realización del diagnóstico, atendiendo a objetivo y niveles grupales.

A través de este paso se pretende la selección de los instrumentos que servirán para el diagnóstico en cada uno de los niveles establecidos y que permitirán establecer en qué momento se encuentra el liderazgo femenino en la entidad de estudio.

En cuanto a los aspectos medulares sobre los que se recabaría información, en cuanto a todos los que integran el órgano de gobierno local, estarían:

- La definición de su papel como directivo.
- Rasgos que caracterizan la manera en que ejercen el liderazgo.

Para la investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

**1. Revisión documental:** Recopilar información acerca de la evolución de la mujer en esta organización y su incorporación a cargos de dirección.

Consulta de los documentos del Partido y el Estado cubano que norman la política con respecto al tratamiento de la mujer a roles directivos.

**2. Dinámica grupal:** Conocer el sentir de mujeres y hombres acerca del desempeño de roles directivos por parte de la mujer y los rasgos que la distinguen.

Precisar los aspectos que influyen en el bajo porcentaje de mujeres en cargos de dirección y proceso de incorporación de la mujer a roles directivos en la empresa.

**3. Entrevista:** Identificar móviles de la incorporación de la mujer a roles de dirección así como el tratamiento por parte de la Organización a este segmento y su visión.

Determinar el conocimiento que tienen las directivas de liderazgo, y conocer las limitaciones que debe enfrentar en su puesto de dirección.

**4. Encuesta:** Conocer la percepción que se tiene acerca de la mujer directiva por parte de los diferentes niveles grupales dentro de la organización.

Los indicadores establecidos en esta fase y que sirven de soporte a la encuesta realizada a mujeres dirigentes, delegadas y delegados, fueron los siguientes:

Flexibilidad	Necesidad de prestigio
Autoridad para mandar	Sentido crítico
Actitud ante el riesgo	Equilibrio emocional
Capacidad de comunicación	Habilidad organizativa
Independencia en la acción	Madurez de espíritu
Necesidad de autorrealización	Creatividad
Objetividad de juicio	Pericia profesional
Poder de convencer	Sentido de justicia
Sentido de la oportunidad	Tenacidad
Respeto a la jerarquía	Sociabilidad
Observancia de las reglas	Determinación

Conceptualización de los indicadores:

- Flexibilidad: capacidad de adaptarse o avenirse a situaciones, circunstancias diversas y al dictamen de otros.
- Necesidad de prestigio: deseos de ser reconocidos y respetados por los demás.

- Autoridad para mandar: posibilidad de influencia que ejerce sobre otros para someterlos a su voluntad.
- Sentido crítico: capacidad de enjuiciar las situaciones, otras personas y así mismo.
- Actitud ante el riesgo: disposición de aceptar los riesgos.
- Equilibrio emocional: ecuanimidad, inalterabilidad, capacidad de controlar los impulsos.
- Capacidad de comunicación: facilidad para transmitir ideas, ser entendido y entender a los demás.
- Habilidad organizativa: facilidad para la distribución adecuada de las tareas, coordinación de acciones entre elementos.
- Independencia en la acción: capacidad de decidir y actuar por cuenta propia.
- Madurez de espíritu: prudente, reflexivo, analítico.
- Necesidad de autorrealización: deseos de desarrollo y utilización plena de sus capacidades.
- Creatividad: habilidad en el descubrimiento de nuevas ideas, métodos, formas para la solución de problemas.
- Objetividad de juicio: posibilidad de interpretar y enjuiciar de manera realista las situaciones y personas.
- Pericia profesional: conocimientos y experiencias profesionales.
- Poder de convencer: capacidad de persuadir a otros para que acepten determinados puntos de vista.
- Sentido de la justicia: imparcialidad en la aplicación de normas y reglas.
- Sentido de la oportunidad: capacidad para percibir oportunamente las situaciones y momentos adecuados para alcanzar algo.
- Tenacidad: perseverancia, constancia en proseguir lo comenzado.
- Determinación: firmeza en las decisiones tomadas.

- Respeto a la jerarquía: consideración hacia sus superiores, se atiene a la subordinación.
- Sociabilidad: inclinación al compañerismo y a las relaciones sociales con el grupo.
- Observancia de las reglas: sometimiento de la actuación a planes y reglamentos.

En la encuesta realizada a los directivos del OLPP, los indicadores fueron los siguientes:

Estilo democrático	Enfoques consultivos y cooperativos
Creatividad	Políticas de cuidado mutuo
Nivel de creatividad	Resolución de conflictos
Capacidad comunicativa	Flexibilidad y adaptabilidad frente a los cambios
Relaciones interpersonales	Asunción de riesgos

Conceptualización:

- Estilo democrático: un estilo más democrático, dialogante, consensuados y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.
- Nivel de creatividad: Grado en que los directivos buscan nuevas soluciones a viejos problemas con los recursos disponibles.
- Capacidad Comunicativa: Actitud de los directivos para informar a los subordinados de las metas, estrategias, visión, filosofía y resultados de la empresa, así como que los subordinados puedan comunicar sus necesidades.

- Flexibilidad y Adaptabilidad frente a los cambios: Capacidad de adaptación y respuesta a los cambios del entorno externo e interno para adecuarse a la demanda.
- Relaciones interpersonales: Actitud de compañerismo y las situaciones personales de los demás.
- Enfoques consultivos y cooperativos: Capacidad de consultar ideas para buscar mejores soluciones, y cooperación con el colectivo.
- Políticas de cuidado mutuo: Actitud de cuidado y respeto a sus subordinados.
- Resolución de conflictos: Actitud para enfrentar los problemas de la organización y darle una solución efectiva.
- Asunción de riesgos: Disposición a enfrentar los riesgos.

Los instrumentos definidos y aplicados son los siguientes:

- Revisión Documental (Anexo 1)
- Dinámica de grupo (Anexo 2)
- Entrevistas a mujeres vicepresidentas y directoras de organismos (Anexos 3 y 4)
- Entrevistas mujeres de la reserva (Anexo 5)
- Cuestionario a mujeres vicepresidentas y directoras de organismos (Anexo 6 y 7)
- Cuestionario a hombres directivos(Anexo 8)
- Cuestionario a Delegados (9)

## **Momento II**

Consta de tres fases, destacando la importancia e impacto de la fase I donde se proponen las acciones para dar tratamiento a las deficiencias surgidas como parte de los resultados del diagnóstico realizado:

### **Fase I Formulación de las acciones:**

Luego de poseer los resultados del diagnóstico participativo que involucra los diferentes niveles grupales se formulan las acciones en correspondencia con los resultados.

### **Fase II Implementación de las acciones:**

Se aplican las acciones propuestas con el objetivo de lograr transformaciones positivas en cuanto al desarrollo del liderazgo femenino en los órganos Locales del Poder Popular en Guantánamo.

### **Fase III Evaluación de los resultados de la implementación de las acciones:**

Se aplican nuevamente las técnicas e instrumentos, teniendo en cuenta los indicadores seleccionados que permitan comparar los resultados de la implementación de las acciones propuestas para desarrollar el liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular con la fase inicial.

## **II.III Análisis de los Resultados de la Investigación**

El análisis de los resultados se realizó siguiendo las fases establecidas en los dos momentos propuestos:

### **Fase I: Acercamiento o involucramiento:**

Se ganó en confianza con los directivos y las demás personas seleccionadas, permitiendo determinar a través del empleo del trabajo en grupo (hombres y mujeres), cuáles son las causas del bajo porcentaje de mujeres en cargos de dirección.

### **Fase II: Definición de grupos de trabajo.**

Grupo 1: se realizó la investigación al 100 % de las féminas que integran la dirección de la Asamblea, el Consejo de la Administración Municipal, entidades

administrativas subordinadas y Presidentas de consejos populares, para determinar si ellas se ven como líderes.

Grupo 2: Participó en la investigación el 100% de los hombres directivos (presidente de la Asamblea, Vice Presidentes del Consejo de la Administración Municipal, y directores de organismos subordinados), aquí se persigue conocer cómo ven estos directivos el liderazgo de las mujeres y su modo de actuación.

Grupo 3: Se aplicó la investigación al 39% de las mujeres y hombres subordinados donde dirigen féminas, con esto se persiguió determinar la visión que tienen estos compañeros del papel de las mujeres directivas.

Grupo 4: Se llevó a cabo la investigación al 23% de las mujeres de la reserva, para conocer cómo actuarían en un puesto de dirección, y cómo se ven como líderes.

### **Fase III Procesamiento y análisis de los resultados del diagnóstico.**

#### **Revisión documental.**

Al revisar los documentos que rigen la política del Partido y del Estado Cubano en relación a la incorporación de la mujer a roles de dirección se comprobó que existe conocimiento acerca de las indicaciones emitidas y de las últimas orientaciones del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz en la clausura de la Asamblea Nacional; no obstante que se incumplen indicaciones referidas a movimientos de cuadro donde esté presente entre una de sus variantes la mujer y las acciones a cumplimentar como parte de los acuerdos emanados de la conferencia de Beijing, además que no existe una estrategia medible para la incorporación de la mujer a cargos de dirección.

#### **La dinámica grupal realizada a hombres y mujeres de la reserva y que ocupan responsabilidades de dirección evidenció los siguientes criterios:**

Se logró crear un ambiente armónico, con gran relación entre los criterios y opiniones emitidas que expresan entre algunas razones las siguientes:

- Consideran que cuando las empresas son dirigidas por mujeres se observa mayor organización, más exigencia y mayores posibilidades de involucrarse con el colectivo, las posibilidades de comunicación son magníficas y fundamentalmente porque saben escuchar.
- Existe un problema latente en la mujer y es de sobrecarga de trabajo, ya que tienen muchas más responsabilidades, que desempeñan no solo en el contexto laboral sino también en el hogar, lo que hace que no logren una planificación del trabajo que facilite su desempeño en esto, todavía hay que trabajar.
- Hay mecanismos que interfieren en que las mujeres no alcancen puestos directivos como es la no existencia de una política diferenciada, ejemplifican que no se tienen en cuenta a la hora de planificar una reunión o actividad, la conveniencia del horario para las mujeres, que tienen que simultanear otros roles.
- Expresan que para el éxito de este desempeño como mujer es vital el apoyo del colectivo laboral y de la propia familia y focalizan la necesidad de comprensión por parte de la pareja, pues en gran medida hay mujeres que tienen muchos éxitos en sus funciones pero mucha inestabilidad en el matrimonio y en el control y educación de los hijos.
- Consideran que la sociedad ha evolucionado en la visión de la mujer como directiva, pues más bien esto es aceptado como un fenómeno normal, pero no masivo.
- Los hombres reconocen que las mujeres pueden desempeñar estas funciones ya que dan mayor seguimiento a las tareas y no le tiembla la mano a la hora de tomar una decisión y en el momento que debe hacerse.
- Hay mucho legislado con respecto a la incorporación de la mujer a roles directivos, pero esto a veces se desconoce en las empresas o no se sigue una estrategia con acciones que facilite este proceso fruto de una labor intencionada.

**La entrevista fue realizada a todas las mujeres que desempeñan roles administrativos.**

Las entrevistadas refieren conocer los documentos del Partido y el Estado que se relacionan con la igualdad de género, pero expresan que no se toma en consideración el plan de acción de Beijing, y otros documentos relacionados con este aspecto.

Todas las entrevistadas definen el liderazgo como una cualidad superior en planos de dirección, definiéndolo claramente y exponen elementos como:

- Es algo que se gana, no se otorga.
- Es ser ejemplo.
- Es ser humano.
- Es ser conocedor de la actividad que realiza.
- Es ser guía y que te sigan por ello.

Al evaluarse como líderes consideran que no han alcanzado esa cualidad, que les faltan aspectos que hagan que sean reconocidas así, que hay muchos factores que limitan llegar pero que es algo que se puede alcanzar con esfuerzo, trabajo y apoyo del colectivo laboral, de su pareja y la familia.

No observan en su organización la existencia de un enfoque o política diferenciada para las mujeres que desempeñan el rol de dirección.

Los motivos que las llevan a escalar roles de dirección son diversos, algunas refieren tomar como guía para su decisión el ejemplo de jefes anteriores, otras por estar incorporadas a la reserva, y transitar por diversos puestos hasta llegar al actual, y otra de las causas, no por voluntad y aspiración propia sino por una necesidad de su organización. Solo una manifestó que fue su necesidad de sumir tareas y de sentirse útil a la su organización y la sociedad.

Las características fundamentales que identifican a la mayoría de las entrevistadas en su responsabilidad actual son:

- Ser humana.
- Tener buenas relaciones humanas.
- Tener posibilidades para transmitir ideas.
- Ser receptivas con sus compañeros.
- Ejercer control.

Según las entrevistadas en su organización cada día se trabaja por alcanzar esa condición, existen rasgos, cualidades que están presentes, y se trabaja por ser ejemplo en todos los aspectos, y algunas expresan poder llegar en un futuro no muy lejano, pero todavía no se ha llegado ese plano de líder. Para ello se está trabajando por tratar de incorporar a la reserva mujeres preparadas y apreciadas por el colectivo.

#### **Entrevistas aplicada a mujeres de la reserva:**

El 100% de las entrevistadas manifestó estar dispuesta a ocupar un cargo de dirección; y para ellas ser líder es ser ejemplo, guiar y ayudar a cumplir las metas de la organización. Un 23% expresa haber recibido algunos cursos de dirección, mientras que las restantes no han sido preparadas por ninguna vía, pero piensan deben abordarse temas que las prepare, y les de las herramientas necesarias para lograr el éxito de la organización.

Consideran que lo que las predispone estar en la reserva para poder ocupar más adelante una dirección es el exceso de reuniones y en horarios no apropiados, esto limita a su vez su papel en el marco familiar y expresan la necesidad de una política que favorezca el desempeño de la mujer en roles directivos.

**Cuestionario a las mujeres que ocupan cargos de dirección, y a los delegados que conforman las Comisiones Permanentes de trabajo que fiscalizan y controlan la labor de estas en las empresas de subordinación local.**

En la encuesta realizada a los delegados el 66 % planteó que las directivas de la organización tienen una fuerte flexibilidad, el 26% la considera media y el 8% la considera poca.

Un 41% de las mujeres directivas encuestadas se considera como flexible para adaptarse a los cambios, y el 59% considera que se adapta fácilmente a los cambios. Esto indica que hay cierta correspondencia entre lo que piensan los delegados, y lo que piensan las directivas de ellas mismas.

El 8% de los delegados que evaluaron a las directivas manifestó que ellas muestran bastante necesidad de prestigio, el 44% cree que tienen media necesidad de prestigio, el 28% expresó que tienen poca y el 20% muy poca necesidad de prestigio.

El 63 % de los delegados del Poder Popular planteó en la encuesta que estas mujeres tienen elevada autoridad ante sus subordinados, y el 47% considera que es media la autoridad. En resumen, ven en estas con gran prestigio.

De las directivas el 90% considera tener bastante sentido crítico, el 10% lo evaluó de mediana su capacidad para enjuiciar situaciones y otras personas. De los delegados el 48% percibe bastante sentido crítico en su superior, el 25% cree que este es medio y un porcentaje similar lo evaluó de poco. Por lo que se puede decir, que aunque la mayoría de las directivas tienen un elevado sentido crítico, todavía es preciso que trabajen por mejorar este indicador.

Según el 24% de los delegados, al dar su criterio sobre estas dirigentes, manifiestan que tienen bastante disposición a aceptar los riesgos, el 52% considera media la actitud de estos hacia los riesgos y el 24% considera que su superior tiene poca disposición para asumir los riesgos; sin embargo, el 40% de los directivos planteó que poseen bastante disposición para enfrentar el riesgo y el

60% cree que su disposición es media, lo que puede influir negativamente en los resultados de la organización.

Sólo 38% de las entrevistadas manifestó poseer bastante ecuanimidad y capacidad para controlar los impulsos, el 42% piensa que tiene una capacidad media para mantenerse inalterable ante situaciones de conflictos y 20% planteó tener poco equilibrio emocional, siendo esto un elemento desfavorable para desarrollar su habilidad de liderazgo, aunque solo sea el menor por ciento.

Contradictoriamente, su equilibrio emocional es percibido por el 52% de los delegados como elevado, para el 36% es medio y solamente un 12% lo evaluó de bajo. Probablemente, los directivas han sido muy exigentes a la hora de autoevaluar este indicador, no obstante, está descartada la necesidad de que aprendan a mantenerse ecuanímenes y a controlar sus impulsos.

El 48% de los delegados expresan que las directivas tienen bastante capacidad para transmitir y entender ideas y el 52% considera media esa capacidad. Por otra parte, el 100% de las directivas planteó que posee buena capacidad de comunicación con los demás. El 62% de los delegados ven a estas dirigentes con bastante habilidad organizativa y el 38% piensa que poseen una habilidad media para distribuir las tareas adecuadamente y coordinar acciones entre elementos. El 100% de las directivas se autoevalúan como habilidosas en la organización de los procesos.

El 85% estas mujeres considera que posee capacidad para dirigir y actuar por cuenta propia, y solo el 15% evalúa de media su independencia en la toma de decisiones. El 60% de los delegados plantearon que estas directivas tienen bastante independencia en la acción, el 28% expresa que es media, y el 12% que es poca, lo que presupone, que en su gran mayoría, son capaces de tomar decisiones sin necesidad de recurrir continuamente al superior y a los subordinados para corroborar sus propios criterios.

El 100% de las directivas planteó que posee una elevada madurez de espíritu. En cambio el 70% de los delegados consideran que estas mujeres tienen bastante madurez de espíritu, el 30% restante lo evalúa de medio.

El 78% de las directivas sienten necesidad de autorrealización, y el 22% tiene medianas necesidades. El 70% de los delegados cree que estas féminas tienen bastante necesidad de autorrealización, el 18% de ellos considera que su tiene medianas necesidades de autorrealización y el otro 12% ve que muestran pocas necesidades de autorrealización. Para la organización esta situación es favorable al ser alta sus necesidades de desarrollarse y utilizar plenamente sus capacidades.

El 69% de los delegados expresaron que estas directivas tienen bastante creatividad, el 23% lo considera medio, y el 8% piensa es poca. Mientras que el 53% de ellas considera ser bastante creativas y el 47% plantea son medias sus habilidades en el descubrimiento de nuevas ideas, métodos, formas para la solución de problemas.

El 54% de las directivas planteó tener bastante tenacidad y el otro 46% cree tener media su perseverancia. El 49.4% de los delegados ven a estas compañeras con bastante constancia en proseguir lo comenzado, pero el 34.1% poseen media esta cualidad y para un 16.5% tienen poca tenacidad. Aunque algunos evaluaron este indicador de bien, se puede apreciar que todavía falta un poco, por lo que deberán ser más perseverantes a la hora de emprender un proyecto.

El 100% de las directivas planteó tener bastante respeto a la jerarquía. Sin embargo el 86% de los delegados plantearon que las directivas poseen bastante respeto a la jerarquía y el 14% opinó de estas tener media su consideración hacia sus superiores; lo que evidencia que tanto en las empresas de subordinación local como en la dirección del Órgano Local del Poder Popular se respira un aire de respeto a la jerarquía por parte de las directivas.

El 100% de las directivas planteó tener bastante inclinación al compañerismo y a las relaciones sociales con el grupo. Para el 93% de los delegados estas tienen bastante sociabilidad ante sus subordinados, y el 17% evalúa este indicador de medio.

El 100% de las directivas opinan tener bastante determinación en cuanto a las decisiones tomadas. Para el 92% de los delegados tienen bastante firmeza y el 8% restante cree que es media, apreciándose cierta coincidencia en las opiniones.

El 100% de las directivas plantearon poseer bastante sentido de justicia, en cambio el 89% de los delegados encuestados plantearon apreciar bastante imparcialidad en la aplicación de normas y reglas, para un 11% las directivas poseen media esta cualidad.

El 75% de los delegados plantearon que estas mujeres poseen bastante sentido de la oportunidad, el 25% cree que esta habilidad es media. El 80% de las directivas plantearon tener bastante capacidad para percibir oportunamente las situaciones, y el 20% cree poseer media su capacidad de comprender cuales son los momentos adecuados para alcanzar algo.

El 100% de las directivas expresaron tener bastante observancia de las reglas. De igual manera plantearon los delegados encuestados.

El 100% de las directivas plantearon que poseen bastante pericia profesional. Para el 89% de los delegados encuestados estas tienen bastantes conocimientos y experiencias profesionales, y el 11% opina es media.

El 67% de los delegados plantearon en su visión sobre estas directivas, que tiene bastante poder de convencer y el otro 33% cree que estas poseen media esta capacidad de convencer. El 62% de las directivas creen tener bastante capacidad de persuadir para que acepten determinados puntos de vista, y un 38% creen tener media esta característica.

En relación a la edad promedio de las féminas dirigentes actuales es de 46 años, mientras que en los hombres es de 48, de lo que podría inferirse que se demora más la designación de la mujer a cargos de dirección en su juventud o la estabilidad de los hombres por más tiempo (Tabla 3 y 4)

Tabla 3 Distribución de directores(a) según edad

Grupos de edad (en años)	Sexo					
	Femenino		Masculino		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Menos de 30	0	0,0	0	0,0	0	0,0
30 a 35	1	20.0	4	80,0	5	12.5
36 a 40	3	27.2	8	72.7	11	27.5
41 a 59	10	41.6	14	58.3	24	60.0

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tiempo que llevan desempeñando las funciones como dirigentes, en general se encontró que el 64.2% de las mujeres llevaban 3 años o menos en el cargo y solo el 35.7% con más de 5 años, mientras que un por ciento importante de los hombres se ha desempeñado también durante ese tiempo; sin embargo, los dirigentes de más experiencia, es decir, los que tienen más de 5 años en esa función, son hombres. (Tabla 4)

Tabla 4. Distribución de directores(as) según tiempo en el cargo.

Tiempo en el cargo	Sexo					
	Femenino		Masculino		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
> 1 año	4	57.1	3	42.8	7	17.5
1-3 años	5	35.7	4	50.0	9	22.5
4-5 años	0	0,0	0	0,0	0	0,0
+ de 5 años	5	20.8	19	79.1	24	60.0
Total	14	100	26	100	40	100

Fuente: Elaboración propia

Un resultado de interés fue el relacionado con el estado civil. El 53.8 % de los cuadros masculinos estudiados estaban casados, mientras, en el caso de las mujeres, predominaron las solteras y divorciadas con un 92.8 % en general.

Este resultado, a nuestra consideración, se corresponde con la función social que realizan estas personas y el compromiso social que nuestra cultura exige a las mujeres. El hecho de dirigir demanda no solamente consagración en las horas laborales, sino también dedicación en horas nocturnas y fines de semana, lo que se hace muy difícil en féminas con familias constituidas. En estas circunstancias la mujer está presionada por las tareas del hogar y el cuidado de la familia. Por otra parte, la ausencia de la casa provoca problemas en la dinámica familiar, e incluso, sentimientos de culpa a la propia mujer.

Uno de los parámetros a tener en cuenta en los estudios de género es precisamente el estado civil, el que se ha comprobado no diferencia en exceso los comportamientos en el colectivo de varones, pero lo hace de manera determinante en las mujeres.

Tabla 5. Distribución de directores(as) según estado civil.

Estado civil	Sexo					
	Femenino		Masculino		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Casados	1	6.6	14	53.8	15	37.5
Divorciados	10	58.8	7	26.9	17	42.5
Solteros	3	21.4	4	15.3	7	17.5
Viudos	-	0,0	1	3.8	1	2.5
Total	14	100	26	100	40	100

Fuente: Elaboración propia

### **Cuestionario realizado a hombres directivos.**

En cuanto a la opinión de los hombres directivos encuestados acerca de su visión referida al comportamiento de estas mujeres que ocupan cargos de dirección, tenemos que:

Un 44.5% opina que estas ejercen un fuerte estilo democrático, un porcentaje similar opina es medio y el 55.5 restante que es débil.

Para el 37.2 % de estos directivos ellas ejercen un liderazgo más firme y constante, el 62.8% cree es medio y el 33.33 débil.

En cuanto a la creatividad el 45.2% lo ve como fuerte, el 25% ve medio este la creatividad en las propuestas para ejercer la dirección y el 29.8% lo creen débil.

Para el 51% es fuerte su habilidad para la comunicación y las relaciones interpersonales, el 23.2% opina es medio y el 25.8% restante piensa es débil.

Un 54.4 aprecia como fuerte que desarrollan políticas de cooperación y participación, y el 45.6 lo ve como medio. El 44.3 ve que potencian fuertemente las relaciones interpersonales, y el 46.67 opina es medio.

Para un 58% tienen una fuerte preferencia por enfoques consultivos y cooperativos, un 23.7 cree es medio y un 18.3 lo ve como débil. El 45.0 aprecian como fuerte el desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo, y el 55.0 lo ve como medio en esta habilidad.

En cuanto a la resolución de conflictos el 45% lo ve como fuerte y el 55% lo cataloga de medio. Para un 35% es fuerte la habilidad de estas directivas de asunción de riesgos, el 43.2% lo ve como medio y el 21.8% como débil.

Aunque las directivas reconocen, en algunos indicadores de los utilizados para diagnosticar el liderazgo, que aún están lejos de considerarse líderes, a través de las opiniones de los delegados y hombres directivos se llega a caracterizar el estado actual del liderazgo femenino en el Órganos Locales del Poder Popular.

De acuerdo con los resultados revelados por diferentes técnicas empleadas para el diagnóstico, podemos apreciar que se tiene dominio de los documentos del Partido y el Estado cubano que rigen la política con respecto a la organización de la mujer a roles directivos. Con relación al plan de acción de la Conferencia de Beijing no se conoce la existencia de acciones en la empresa que contribuyan a atemperar dicho plan al contexto de esta organización.

Existe un plan integral que tributa a la estrategia de superación, e involucra a todos los directivos, aunque no existen acciones que propicien la preparación en

diferentes aristas de las mujeres empleadas en dicha organización con vista a su desempeño en roles directivos.

En cuanto al tratamiento de la mujer directiva no hay políticas diferenciadas por el hecho de ser mujer, que faciliten su desempeño, e incentiven para ocupar esas responsabilidades.

La visión que se tiene del liderazgo es muy limitada, influenciada por enfoques tradicionales, lo que limita el reconocimiento del mismo y su consolidación.

Se aprecia en las mujeres cualidades que favorecen su desempeño como son:

- Organizadas
- Comunicativas
- Humanas
- Buenas relaciones humanas
- Creativas

Aunque la capacidad de transmitir ideas y ser entendido de los directivos es en alguna medida fuerte, no poseen las suficientes capacidades de persuasión para que sus subordinados acepten determinados puntos de vista, así como tampoco influyen en los mismos de la mejor manera para el cumplimiento de objetivos, metas y tareas. Por lo general actúa como portavoz del grupo que dirige.

La necesidad de prestigio de las directivas no constituye el móvil de muchas de sus acciones, sin embargo imprimen autoridad y firmeza a sus decisiones. Sienten necesidad de autorrealización. Tienen mediana madurez de espíritu y capacidad para controlar los impulsos.

En alguna medida existe creatividad por parte de estas y no cuentan adecuadamente con la capacidad para percibir de manera oportuna las situaciones para alcanzar los objetivos.

Las directivas poseen una moderada habilidad organizativa y directiva, y frecuentemente actúan de acuerdo a planes y reglamentos.

A pesar de que un alto por ciento de las encuestadas transmite una imagen de proporcionar a sus subordinados una completa libertad en el trabajo, en la práctica esto no ocurre así.

A los directivos les importa las relaciones sociales con su grupo y mantener una relación de respeto con sus superiores, y su sentido de justicia está acorde con esto.

## **Momento II**

### **Paso V Formulación de las acciones:**

Para propiciar el desarrollo del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular y teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico aplicado, se proponen las siguientes acciones, lo que supone contribuya a alcanzar mejores resultados dentro de las organizaciones y a la vez favorezca el desarrollo económico y social del municipio.

1. Desarrollar en todas las organizaciones e instituciones, políticas que posibiliten la incorporación de la mujer a cargos de dirección, así como evaluar periódicamente los resultados.

Responsable: Secretaria Asamblea Municipal del Poder Popular y el Consejo de la Administración Municipal

Fecha: diciembre/2011

2. Incluir dentro del sistema para la capacitación de cuadros, la preparación en temas relativos a género, logrando la eliminación de patrones culturales que tiendan a reforzar los roles tradicionales y destacar potencialidades que existen en las mujeres.

Responsable: Directora de cuadro

Fecha: diciembre/2011

3. Capacitar a las mujeres en temáticas gerenciales como:

- Trabajo en grupo

- Relaciones interpersonales
- Técnicas de dirección
- Comunicación Organizacional
- Liderazgo

Responsable: Directora de cuadro

Fecha: enero-octubre/2012

4. Implementar en las oficinas de las mujeres que dirigen o en local de capacitación, bibliografías y medios para la capacitación desde el puesto de trabajo.

Responsable: Directora de cuadro

Fecha: febrero/2012

5. Evaluar la conveniencia de realizar una investigación sobre el proceso de nominación, elección y estabilidad de las mujeres delegadas, específicamente a las Asambleas Municipales como principal cantera para cargos electivos.

Responsable: CITMA

Fecha: mayo 2012

6. Propiciar una mayor presencia femenina en las listas de nominadas y electas como delegadas a las Asambleas Municipales, como justo reconocimiento de la población en este ejercicio de democracia.

Responsable: Comisiones electorales

Fecha: Proceso electoral 2012

7. Divulgar en diferentes espacios los resultados alcanzados por las mujeres en actividades de dirección, a través de medios de difusión masiva y actividades de participación popular.

Responsable: Especialista de capacitación y cuadro

Fecha: Trimestralmente

8. Reconocimiento en la comunidad de los éxitos en la labor de dirección de las mujeres.

Responsable: Secretario de la Asamblea Municipal

Fecha: Trimestralmente

9. Divulgar y evaluar donde corresponda los datos del sistema estadístico y otros instrumentos que se puedan aplicar para perfeccionarlos en función de una evaluación más objetiva de la marcha de la promoción de la mujer en el municipio.

Responsable: Especialista de capacitación y cuadro

Fecha: mayo/2012

10. Garantizar, en la medida que lo permitan las capacidades, de matrículas en círculos infantiles y seminternados para los hijos de las mujeres que ocupan cargos de dirección

Responsable: Educación Municipal

Fecha: Permanentemente

11. Mantener los programas de desarrollo profesional que se instrumenten, un mayor acceso de la mujer a la capacitación en asuntos de gestión, conocimientos empresariales, técnicos y de jefatura, incluida la capacitación en el empleo.

Responsable: Directora de cuadro

Fecha: mayo/2012

12. Priorizar en los análisis de las comisiones de cuadro de los Consejos de la Administración Municipal, análisis encaminados al cumplimiento de la política de cuadros y en particular lo referido a la promoción de las mujeres en cargos de dirección.

Responsable: Directora de cuadro

Fecha: mayo/2012

13. Acercamiento de la organización, a la familia de las mujeres directivas y la reserva, de manera que se generen condiciones favorables en la comprensión y

colaboración de la propia familia en su contribución al logro del alcance de la plenitud del trabajo.

Responsable: Directora de cuadro

Fecha: mayo/2012

14. Realizar en todas las direcciones administrativas los encuentros de mujeres dirigentes de cada sector para evaluar las problemáticas existentes en el ejercicio de sus funciones.

Responsable: Directora de cuadro

Fecha: 1 vez al año.

15. Implementar proyectos de enfoque de género en aquellas circunscripciones donde tradicionalmente son electos hombres como delegado a la Asamblea Municipal, para el reconocimiento social de mujeres destacadas en la comunidad.

Responsable: Secretaria de la Asamblea

Fecha: Según programa del proyecto.

Para el control y la evaluación de estas acciones se propone crear una Comisión de Trabajo Provisional para dar seguimiento y monitoreo al cumplimiento de estas acciones, y el análisis sistemático en los Consejos de la Administración y Asambleas municipales del Poder Popular, a través de la aplicación del diagnóstico participativo.

### **Conclusiones Parciales:**

- La caracterización de la organización permitió revelar elementos medulares que sirvieron de guía para adentrarnos en la investigación del fenómeno objeto de estudio.
- El número de mujeres existentes dentro de la organización no es significativo, aunque se evidencian potencialidades en la fuerza femenina para el desarrollo de roles directivos lo que se ilustra al identificar

características actuales con ciertas insatisfacciones con las que se distinguen en un líder femenino.

- A través de la aplicación de los diferentes instrumentos a los niveles grupales seleccionados se logró conocer el estado actual del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular.
- Conocer el estado actual del liderazgo femenino en los OLPP permitió realizar una propuesta de acciones que contribuya a desarrollar el liderazgo femenino en la organización.

# CONCLUSIONES

1. Los fundamentos teóricos referenciados sirvieron de base para adentrarnos en el estudio del liderazgo femenino y su proceso de desarrollo, y conocer además las principales características que hacen que la mujer practique un liderazgo distinto.
2. El diagnóstico realizado permitió elaborar un sistema de acciones que contribuyan a potenciar el desarrollo del liderazgo femenino.
3. Las acciones propuestas posibilitan la creación de condiciones favorables para el desarrollo del liderazgo.

## **R**ECOMENDACIONES:

1. Aplicar las acciones y evaluar su efectividad en los Órganos del Poder Popular del municipio Guantánamo, en un período comprendido en un año desde su implementación.
2. Proponer estudios de género en empresas del territorio a través de la generalización de las acciones propuestas.

## **B**IBLIOGRAFÍA:

1. Alfonso, V. Estrategia de desarrollo para la consolidación del liderazgo femenino en la Sucursal CIMEX de Las Tunas, Tesis en opción al grado científico de Máster en Dirección, Universidad Las Tunas, Las Tunas, 2008.
2. Ávila, G. Propuesta de acciones para potenciar el desarrollo del liderazgo femenino en los Órganos Locales del Poder Popular del municipio Manatí, Tesis en opción al grado científico de Máster en Dirección, Universidad Las Tunas, Las Tunas, 2008.
3. B. Alban-Met, Cal Fe y M. A. West (1991), "Mujeres ejecutivas" en J. Firth Cozens y M. A. West (comp.) La mujer en el mundo de trabajo, Madrid, Morata.
4. Beauvoir, Simone de (1990), "La mujer independiente", en El segundo sexo. La experiencia vivida, México, Alianza Editorial.
5. Bell, Daniel (1997), "Reflexiones al término de un época", Vuelta, núm. 245, abril.
6. Bown, G. y C. Brady (1992), ¿Lista para dirigir?, Buenos Aires, Vergara/Granica.
7. Cadbury, Ltd. (1997), Cadbury World: Souvenir Brochure, Gran Bretaña.
8. Castro Ruz Fidel (1975), fragmento del discurso pronunciado por Fidel en la clausura del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba.
9. Castro Ruz, Raúl (2009), fragmento del discurso pronunciado en la Asamblea Nacional del Poder Popular, 20 de diciembre de 2009.
10. Cervera, Manuel (1996), Globalización japonesa. Lecciones para América Latina, México, Siglo XXI.
11. Coriat, Benjamin (1992), Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa, México, Siglo XXI.

12. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración, 4ta Edición, 1998, 179 p.
13. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, 2da Edición, Ed. McGraw Hill, México, 1993, 234 p.
14. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 1986.
15. Diccionario Enciclopédico SALVAT, Barcelona, 1985.
16. Drucker, P., La gerencia: tareas, responsabilidad y práctica, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1981.
17. Drucker, P., *Managing for the Future*, Ed. Truman Talley Books Dutton, New York, 1992.
18. ————— (1993), Llegando a la cima, Buenos Aires, Vergara/Granica.
19. EL LIDERAZGO FEMENINO. (¿¡existe?!). [En línea] Disponible en: <http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2001/Bradich-MADE.pdf> [Consultado:22/10/2008]
20. EL LIDERAZGO FEMENINO Y SU EJERCICIO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS. [En línea] Disponible en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/483Diez.pdf> [Consultado:22/10/2008]
21. LIDERAZGO FEMENINO: NUEVAS OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS. [En línea] Disponible en: <http://www.ciudadpolitica.com/modules/news/article.php?storyid=462> [Consultado:22/10/2008]
22. Arribillaga, Inés. Liderazgo femenino: un modelo para armar. [en línea] Disponible en: [www.mujeresdeempresa.com/sociedad/021101-liderazgo-femenino-modelo-para-armar.shtml](http://www.mujeresdeempresa.com/sociedad/021101-liderazgo-femenino-modelo-para-armar.shtml) [Consultado: 21/11/ 2008].
23. FMC: La gran creación de Vilma. [En línea] Disponible en: [http://www.telepinar.icrt.cu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=4163&Itemid=43](http://www.telepinar.icrt.cu/index.php?option=com_content&task=view&id=4163&Itemid=43) [Consultado: 12/11/2008].

24. La estigmatización del término feminismo en Cuba. [En línea] Disponible en:  
<http://www.uo.edu.cu/ojs/index.php/stgo/article/viewFile/14502411/630>  
(Consultado:2/11/2008)
25. La mujer en Cuba: motivos para el regocijo. [En línea] Disponible en:  
[http://edicionesanteriores.trabajadores.cu/2005/marzo/07/historia/la\\_mujer.htm](http://edicionesanteriores.trabajadores.cu/2005/marzo/07/historia/la_mujer.htm) . [Consultado:12/11/2008)
26. La mujer de este pueblo es invencible. [En línea] Disponible en:  
[http://www.jarucoradioweb.cu/paginas/comentarios/com0021\\_20080308.htm](http://www.jarucoradioweb.cu/paginas/comentarios/com0021_20080308.htm) [Consultado:12/11/2008)
27. Fernández P., Anna (1995), Participación política: las mujeres en México al final del milenio, México, El Colegio de México.
28. García, Brígida y O. de Oliveira (1994), Trabajo femenino y vida familiar en México, México, El Colegio de México.
29. Harding, Sandra (1987), ¿Existe un método feminista?, Mimeo.
30. Harris, Marvin (1981), La cultura norteamericana contemporánea, Madrid, Alianza Editorial.
31. Helgesen, Sally (1993), La ventaja de ser mujer, Buenos Aires, Granica–Vergara.
32. Heller, Agnes (1989), “Existencialismo, alienación, posmodernismo: los movimientos culturales como vehículos de cambio en la configuración de la vida cotidiana”, en A. Heller y Feher Ferenc, Políticas de la posmodernidad. Ensayos de crítica general, Barcelona, Península.
33. Ianni, Octavio (1997), Teorías de la globalización, México, Siglo XXI.
34. Ishikawa, Kaoru (1993), ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa, Bogotá, Colombia.
35. Kauffman, A., El poder de las organizaciones, Colección Empresa y Sociedad, Ed. ESIC, Madrid, 1993.

36. Kliksberg, Bernardo (1987), "Nuevas fronteras tecnológicas en materia de gerencia en América Latina", Revista de la CEPAL, núm. 31, abril.
37. Koontz, H., Elementos de Administración, Ed. MES, La Habana, 1991.
38. Koontz, H, Weihrich, H. Administración. Una perspectiva global. 11<sup>na</sup> edición, Ediciones McGraw- Hill, México, 1998.
39. ————— (1991), "Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa", Pensamiento Iberoamericano, núm. 19.
40. La mujer en Cuba: motivos para el regocijo. [En línea] Disponible en: [http://edicionesanteriores.trabajadores.cu/2005/marzo/07/historia/la\\_mujer.htm](http://edicionesanteriores.trabajadores.cu/2005/marzo/07/historia/la_mujer.htm) . [Consultado:12/11/2008)
41. Llano C., Carlos (1995), El nuevo empresario en México, México, FCE.
42. Manz, C. C. y H. Sims (1989), Superliderazgo, España, Paidós.
43. Martínez, Griselda (1995), "Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo", Revista Nueva Sociedad, núm. 135, enero–febrero.
44. Martínez V., Griselda (1993), "Las mujeres en el proceso de modernización en México", El Cotidiano, núm. 54, marzo-abril.
45. Martínez V., Griselda (1997), "Empresarias y ejecutivas: una diferencia para discutir el ejercicio del poder femenino", El Cotidiano, núm. 81, enero-febrero.
46. Martínez V., Griselda (1997b), "Mujeres ejecutivas. En la búsqueda del equilibrio entre trabajo y familia", en Soledad González y Julia Tuñón (comps.) Familias y mujeres en México, El Colegio de México.
47. Menguzzato, M. y Renal, J., (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management. Edición del MES. La Habana, 1997 revista Ministerio de la Industria Básica. 2000.
48. Menguzzato, M., La Dirección Estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management, Ed. Ariel, Madrid, 1995.

49. Mintzberg, Henry (1983), La naturaleza del trabajo directivo, Barcelona, Ariel.
50. Morell, R. P. y col., El proceso de dirección estratégica, Material impreso, Grupo de Estudios de Técnicas de Dirección, Centro Universitario de Las Tunas, 2001.
51. Montesinos, Rafael (1995), "Mitos y miserias de la cultura empresarial", El Cotidiano, núm. 73, noviembre.
52. Moreno, F., Los Recursos Humanos: una inversión con futuro. Revista Economía Industrial, No 277, España, 1991.
53. Moreno, Amparo (1986), El arquetipo viril protagonista de la historia, Barcelona, Lasal.
54. Morgan, Gareth (1991), Imágenes de la organización, México, Alfaomega.
55. Nicolson, Paula (1997), Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?, Madrid, Narcea.
56. Nieto, Carolina (1990), "El trabajo y la carrera", Expansión, marzo 14.
57. Pedrero, M., Rendón, T. y Barrón, A. (1997), Segregación ocupacional por género en México, México, UNAM, Centro de Investigaciones Multidisciplinarias.
58. Pineda, Empar (s.a.) "El discurso de la diferencia y la igualdad". Fem, Mimeo.
59. Rendón, A. y A. Morales (1996), "Ejecutivas y empresarias en México, ¿mujeres privilegiadas?", La perspectiva femenina del trabajo gerencial en México, memoria, vol. I, México, UAM-A.
60. Reich, Robert B. (1993), El trabajo de las naciones. Hacia el capitalismo del siglo XXI, Buenos Aires, Vergara.
61. Stoner, J. Administración, Ed. MES, La Habana, 1998, 505 p.
62. Saltzman, Janet (1992), Equidad y género. Una teoría integrada de estabilidad y cambio, Madrid, Cátedra.

63. Thurow, Lester (1992), *La guerra del siglo XXI. La batalla económica que se avecina entre Japón, Europa y Estados Unidos*, Buenos Aires, Vergara.
64. Zabludovsky, Gina (1995), "Presencia de las empresarias en México: diagnóstico comparativo: regional y mundial", *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 4, octubre–diciembre.
65. ————— (1996), "Empresarios en el primer año de un gobierno en crisis", *Coyuntura*, núm. 67/68, enero-febrero.

## ***ANEXO 1 Revisión aplicada a los niveles 1 y 2***

### **Protocolo Revisión Documental**

Fuente: Informes estadísticos de la empresa

Documentos del Partido Comunista de Cuba y el Estado Cubano

Plan de acción de la Conferencia de Beijing.

Objetivo:

- Analizar la evolución de la mujer en cargos de dirección en esta organización.
- Analizar cómo se implementa la política trazada por el gobierno y el partido en cuanto a la incorporación de la mujer a roles directivos.
- Verificar el dominio e implementación del plan de acción de Beijing en el marco de la empresa objeto de estudio.

## ***ANEXO 2 Dinámica aplicada a los grupos 1, 2 y 3***

### **Guía de la dinámica grupal realizada a hombres y mujeres directivas:**

#### **Aspectos sobre los que versa la dinámica grupal.**

- 1-¿Cuáles han sido las conveniencias e inconveniencias de asumir funciones directivas como mujer?
- 2-¿Qué percepción han tenido los trabajadores de que una mujer sea quien los dirija?
- 3-¿Cómo ustedes comparten el tiempo en sus ocupaciones como directiva con otras actividades no asociadas al trabajo?
- 4-¿Qué retos le impone el rol de dirección en el ámbito familiar?
- 5-¿Qué acciones ustedes consideran posibilitan la incorporación de la mujer a roles de dirección?
- 6-¿Cómo ustedes ven que en sus empresas se maneja este fenómeno?

### **ANEXO 3 *Entrevista aplicada al grupo 1***

#### **Protocolo de Entrevista**

Fuente: Mujeres directivas

Objetivo: Precisar los aspectos que se consideran por las entrevistadas, relacionados con el insuficiente número de mujeres en los procesos de dirección y liderazgo femenino.

## **ANEXO 4 *Entrevista aplicada al grupo 1***

### **Protocolo de entrevista:**

- 1- ¿Qué es para usted el liderazgo? Atendiendo a esta concepción descrita por usted ¿Se considera ser líder en su organización?
- 2- ¿Se evidencia en su organización una política que favorezca el desempeño de las mujeres en roles directivos?
- 3- ¿Qué motivó su incorporación a cargos de dirección?
- 4- ¿Qué características la distinguen en su rol de dirección?
- 5- ¿Considera usted que existe en su organización un liderazgo femenino?  
¿Qué rasgos lo identifican?
- 6- Percibe usted aceptación de su rol en:  
\_\_\_ el ambiente social            \_\_\_ en su organización            \_\_\_ en la familia

## **ANEXO 5 *Entrevista aplicada al grupo 2***

### **Protocolo de entrevista:**

1. ¿Estaría dispuesta a ocupar un cargo de dirección?
2. ¿Qué rasgos la distinguirían como líder?
3. ¿Ha recibido preparación para cumplir las tareas como directiva?
4. ¿Qué elementos cree favorecerían y cuales dificultarían su desempeño como directiva?
5. ¿Se evidencia en su organización una política que favorezca el desempeño de las mujeres en roles directivos?

### **Anexo 7 Encuesta aplicada al grupo 1**

Con el propósito de diagnosticar el estado actual del liderazgo femenino en el OLPP, se solicita sinceridad en cuanto a los indicadores plateados. Por favor autoevalúese marcando una “x” en la casilla de acuerdo a una escala de 1 a 5, donde:

1 es muy poco,

2 poco,

3 y 4 medio y

5 es bastante.

<b>Indicadores</b>	<b>5 (%)</b>	<b>4(%)</b>	<b>3(%)</b>	<b>2(%)</b>	<b>1(%)</b>
Flexibilidad	41	59			
Necesidad de prestigio	33	77			
Autoridad para mandar	89	11			
Sentido crítico	90	10			
Actitud ante el riesgo	40	60			
Capacidad de controlar los impulsos	38	42			
Capacidad de comunicación	82	18			
Habilidad organizativa	100				
Independencia en la acción	85	15			
Madurez de espíritu	100				
Necesidad de autorrealización	78	22			

Creatividad	53	47			
Objetividad de juicio	100				
Pericia profesional	100				
Poder de convencer	62	38			
Sentido de justicia	100				
Sentido de la oportunidad	80	20			
Tenacidad	54	46			
Respeto de jerarquía	100				
Sociabilidad	100				
Actuación de acuerdo a planes y reglamentos	100				
Firmeza en las decisiones tomadas	100				

Gracias por su colaboración

### **Anexo 8 Encuesta aplicada al grupo 1**

Compañero(a): Solicitamos su colaboración para la realización de un estudio del liderazgo en los OLPP. A continuación se relacionan una serie de rasgos para su clasificación en Fuerte, Medio y Débil. En cada cuadro ponga la valoración escogida por usted.

<b>Rasgos</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Medio</b>	<b>Débil</b>
Un estilo más democrático	44.5	55.5	
Un ejercicio del liderazgo más firme y constante	37.2	62.8	
Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección	45.2	25	29.8
Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales	51	23.2	25.8
Desarrollan políticas de cooperación y participación	54.4	45.6	
Potencian relaciones interpersonales	44.3	46.67	
Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos	58	23.7	18.3
Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo	45.0	55.0	
Resolución de conflictos	45	55	
Asunción de riesgos	35	43.2	21.8
Disponibilidad para el cambio	23.2	33.3	43.5

### **Anexo 9 Encuesta aplicada al grupo 3**

Con el propósito de diagnosticar el estado actual del liderazgo femenino en el OLPP, se solicita sinceridad en cuanto a los indicadores plateados. Por favor evalúe la labor de la mujer como directiva marcando una “x” en la casilla de acuerdo a una escala de 1 a 5, donde:

1 es muy poco,

2 poco,

3 y 4 medio y

5 es bastante.

Indicadores	5(%)	4(%)	3(%)	2(%)	1(%)
Flexibilidad	66	26		8	
Necesidad de prestigio	8	44	28	20	
Autoridad para mandar	63		47		
Sentido crítico	48		25	27	
Actitud ante el riesgo	24		52	24	
Capacidad de controlar los impulsos	52		36	12	
Capacidad de comunicación	48		52		
Habilidad organizativa	62		38		
Independencia en la acción	60		28	12	
Madurez de espíritu	70		30		
Necesidad de autorrealización	70		18	12	
Creatividad	69	23	8		

Objetividad de juicio	54	46			
Pericia profesional	89	11			
Poder de convencer	67	33			
Sentido de justicia	89		11		
Sentido de la oportunidad	75	25			
Tenacidad	80	20			
Respeto de jerarquía	86	14			
Sociabilidad	93	17			
Actuación de acuerdo a planes y reglamentos	100				
Firmeza en las decisiones tomadas	92	8			

Gracias por su colaboración