

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(110)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	ALEXANDRA PRINCE PABA
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	MAESTRIA EN ADMINISTRACION
DIRECTOR	Mg. WILDER QUINTERO QUINTERO
TÍTULO DE LA TESIS	ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA MUJER EN EL SECTOR EMPRESARIAL DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

RESUMEN

LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN CONSIGNADA PRETENDE CARACTERIZAR EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA MUJER Y LOS CARGOS POR ELLAS EJERCIDOS, AUNADO A LO ANTERIOR SE BUSCA ENTENDER EL PAPEL QUE DESEMPEÑAN, LOS SECTORES EN LOS QUE SE DESENVUELVEN EN UNA REGIÓN DONDE LA VIOLENCIA ESTÁ ENRAIZADA. PARA EL DESARROLLO SE UTILIZO EL CUESTIONARIO (MLQ-5X), CUYA ESTRUCTURA CONSISTE EN UN MODELO JERÁRQUICO DE VARIABLES BASADAS EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, TRANSACCIONAL, LIDERAZGO CORRECTIVO/ EVITADOR.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 110	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1
--------------	---------	----------------	-----------



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL OCAÑA N. DE S.
 Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088
www.ufpso.edu.co



**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA MUJER EN EL SECTOR EMPRESARIAL DE
LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER**

Autor

ALEXANDRA PRINCE PABA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Magister
en Administración**

Director

WILDER QUINTERO QUINTERO

Magister

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

Ocaña, Colombia

Octubre de 2018

Dedicatoria

A Dios que a cada instante ilumina mi camino y me fortalece como persona, a mi Madre que siempre tiene una palabra precisa para alentarme en mis proyectos y que con amor y paciencia siempre la tengo a mi lado, a mi esposo por su paciencia y buen consejo, a mis hijos Marianella y Santiago que son mi fuerza y mi norte, para continuar formándome como profesional y persona, transformando con mi actuar y conocimiento las personas a mi alrededor.

Alexandra

Índice

Capítulo 1. Estilos de liderazgo de la mujer en el sector empresarial de la ciudad de Ocaña	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema.....	4
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Justificación	5
1.5 Delimitaciones	6
1.5.1 Delimitación Operativa.....	6
1.5.2 Delimitación Conceptual	6
1.5.3 Delimitación Geográfica.....	6
1.5.4 Delimitación temporal	7
Capítulo 2. Marco Referencial.....	8
2.1 Marco Histórico	8
2.1.1 Antecedentes del liderazgo femenino en el mundo	8
2.1.2 Antecedentes del liderazgo de las ejecutivas en Colombia	8
2.2 Marco Teórico.....	9
2.2.1 Teorías clásicas acerca del liderazgo.....	9
2.2.2 Teorías de los rasgos de la personalidad.....	10
2.2.3 Teorías sobre estilos de liderazgo	11
2.2.4 Teoría X e Y Douglas McGregor.	11
2.2.5 Los Sistemas de Likert.....	11
2.2.6 Estudios de la universidad de Ohio	12
2.2.7 Estudios de la Universidad de Michigan	12
2.2.8 Teorías Recientes.....	13
2.2.9 Liderazgo Carismático.....	14
2.2.10 Liderazgo Transformativo.....	14
2.2.11 Liderazgo femenino una opción diferente	15
2.3 Marco Conceptual.....	21
2.4 Marco Legal.....	25

2.4.1 Constitución Política de Colombia	25
2.4.2 Ley 823 de 2003	26
2.4.3 Ley 1257 de 2008	26
2.4.4 Ley 1413 DE 2010.....	27
2.4.5 Ley 1468 de 2011	27
2.4.6 Decreto 1930 de 2013.....	27
Capítulo 3. Diseño Metodológico	28
3.1 Tipo de investigación	28
3.1.1 Tipo de estudio	28
3.2 Población	28
3.3 Muestra	29
3.4 Técnica e instrumentos de recolección de la información.....	30
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	30
Capítulo 4. Resultados	31
4.1 Valores que los colaboradores han asignado a su jefe en los diferentes parámetros de liderazgo que componen el modelo Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X). 32	
4.1.1 Liderazgo transformacional	32
4.1.2 Liderazgo transaccional	36
4.1.3 Laissez faire	39
4.2 Estilos de liderazgo transaccional, transformacional y “laissez-faire” predominante de las mujeres empresarias de la ciudad de Ocaña.....	43
4.3 Factores que frenan el liderazgo de las mujeres a partir de la autopercepción y que no les permite escalar en las organizaciones locales.	48
Conclusiones.....	52
Recomendaciones	54
Referencias	55
Apéndices	58

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Influencia Idealizada (Conductual)	32
Tabla 2. Motivación Inspiracional	33
Tabla 3. Estimulación Intelectual	34
Tabla 4. Consideración Individualizada.....	35
Tabla 5. Recompensa Contingente	37
Tabla 6. Dirección por Excepción Activa	38
Tabla 7. Dirección por Excepción Pasiva	39
Tabla 8. Laissez-Faire	40
Tabla 9 Efectividad.....	41
Tabla 10 Esfuerzo Extra.....	42
Tabla 11 Satisfacción.....	42
Tabla 12. Liderazgo transformacional	43
Tabla 13. Liderazgo transaccional	45
Tabla 14. Laissez faire	46
Tabla 15. Tipo de Liderazgo dominante en las empresarias de Ocaña.....	47

Resumen

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en evidenciar el interés por reflejar el rol en el liderazgo de la mujer en el sector empresarial de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander; muchos estudios están orientados hacia el liderazgo ejercido por los hombres, sin embargo la tendencia es a empoderar a la mujer en la dinámica empresarial y así mismo generar la igualdad de género a fin de eliminar las barreras que obstaculizan el protagonismo femenino en las organizaciones.

La propuesta de investigación consignada pretende caracterizar el estilo de liderazgo de la mujer y los cargos por ellas ejercidos, aunado a lo anterior se busca entender el papel que desempeñan, los sectores en los que se desenvuelven en una región donde la violencia está enraizada. En el desarrollo de la misma se utilizará el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), cuya estructura consiste en un modelo jerárquico de variables basadas en el Liderazgo Transformacional, desarrollo/Transaccional, Liderazgo Correctivo/ Evitador.

Introducción

El liderazgo se ha conceptualizado como la capacidad de influir sobre otros mediante el poder, el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, así lo concibe (Blanchard, 2006), sin embargo el autor manifiesta que el liderazgo no solo va orientado hacia la consecución de las metas, sino que debe estar sujeto a un estado superior al cual denomina liderazgo al más alto nivel, proceso hacia el logro de resultados pero aunados al respeto, cuidado y justicia para el bien de todos los interesados; el liderazgo comienza desde nuestro interior con alta intencionalidad de servicio, el liderazgo egoísta debe quedar atrás, estos argumentos planteados por el autor trascienden la forma de dirigir las organizaciones.

Por lo que se puede inferir que el liderazgo es el factor más importante para el éxito o fracaso de una empresa o negocio: la habilidad para dar un paso adelante y llevar la empresa al éxito a la empresa en mercados competitivos es fundamental e irremplazable (Tracy, 2011).

Partiendo de lo expuesto, la presente investigación tiene por objeto identificar los factores de liderazgo empresarial y directivo de la mujer en el sector empresarial del municipio de Ocaña, para lo cual se establecieron como actividades anexos u objetivos específicos el analizar los valores que los colaboradores asignan a su jefe en los diferentes parámetros de liderazgo que componen el modelo Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), de igual forma, se buscó determinar los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y “laissez-faire” predominante de las mujeres empresarias de la ciudad de Ocaña, para por último conocer los factores que frenan el liderazgo de las mujeres a partir de la autopercepción y que no les permite escalar en las organizaciones locales.

Todos estos aspectos mencionados y coordinados a través de una metodología descriptiva y con la aplicación de un cuestionario adaptado al método Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) cuya estructura consistió en un modelo jerárquico de variables, basadas en el Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo “Laissez Faire”, se logró conocer los estilos de liderazgo de la mujer empresaria en el municipio de Ocaña y como ellas han logrado salir adelante aun cuando el sesgo predominante en el campo empresarial femenino es consistente, así lo manifiesta (Wirth, 2002), cuando apunta los obstáculos y barreras que se interponen a la mujer para alcanzar niveles superiores en el ámbito laboral y lo condensa usando el término “techo de cristal”, como barreras invisibles por las actitudes discriminatorias así como por los prejuicios de las organizaciones, que bloquean a las mujeres en su intento de obtener puestos de dirección.

Finalmente se pudo concluir que la ciudad de Ocaña se caracteriza económicamente por tener una alta tendencia comercial, conformada por un sinnúmero de microempresas cuyos propietarios en su mayoría son hombres, además que el grado de formalización de las organizaciones es significativamente bajo (Arevalo & Pacheco, 2013); al interior de ellas la mujer juega un papel predominante, por tal razón el proceso de investigación de este proyecto gira entorno a identificar el liderazgo femenino como clave de la gestión directiva que ellas desarrollan.

Capítulo 1. Estilos de liderazgo de la mujer en el sector empresarial de la ciudad de Ocaña

1.1 Planteamiento del Problema

El liderazgo se ha conceptualizado como la capacidad de influir sobre otros mediante el poder, el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, así lo concibe (Blanchard, 2006), sin embargo el autor manifiesta que el liderazgo no solo va orientado hacia la consecución de las metas, sino que debe estar sujeto a un estado superior al cual denomina liderazgo al más alto nivel, proceso hacia el logro de resultados pero aunados al respeto, cuidado y justicia para el bien de todos los interesados; el liderazgo comienza desde nuestro interior con alta intencionalidad de servicio, el liderazgo egoísta debe quedar atrás, estos argumentos planteados por el autor trascienden la forma de dirigir las organizaciones.

El libro Tribes We need you to lead us de Seth Godin, se estructura bajo la tendencia de las tribus caracterizadas como un conglomerado de personas relacionadas entre sí alrededor de un líder, los seres humanos siempre han estado vinculados a una tribu que para conformarse en esta solo se requiere un interés común y un modo de comunicarse, pero que requieren un líder, el mercado exige hoy esos nuevos líderes enfocados hacia la innovación, hacia el cambio, no se puede seguir con el statu quo, el mundo empresarial quiere otra perspectiva, quiere el cambio estos son los nuevos retos para los líderes de las tribus en la actualidad. (Godin, 2012).

Por lo que se puede inferir que el liderazgo es el factor más importante para el éxito o fracaso de una empresa o negocio: la habilidad para dar un paso adelante y llevar la

empresa al éxito a la empresa en mercados competitivos es fundamental e irremplazable (Tracy, 2011).

Por consiguiente, las empresas y negocios igual que el orden natural de las especies lleva inmerso la supervivencia, permanecen las más fuertes; en las empresas esta condición está sujeta al líder y éste a cambios, competencia y oportunidades, donde solo se adaptan el adalid de las organizaciones; sin duda alguna son los motivadores, los entusiastas que hacen posible sobre llevar estas constantes presiones del mercado y llevarlas al logro de resultados y al bienestar de toda la comunidad empresarial.

Teniendo en cuenta lo expuesto, en cuanto al liderazgo de hombres y mujeres ocurre lo mismo, el más fuerte sobrevive, es así como en la actualidad la mujer está tomando un lugar protagónico en lo que respecta a la dirección y liderazgo empresarial pero todo el tiempo no fue así y por eso, a través de la historia la participación de la mujer ha sido supeditada a un contexto de exclusión marcado por el discurso de la domesticidad¹, sin embargo a partir de la década de los sesenta la mujer con una participación más activa en lo empresarial como en lo política ha podido desarrollarse en lo personal y laboral a pesar de esto, se evidencia que sigue existiendo discriminación y desigualdad de género cuando las mujeres siguen devengando salarios por debajo de los hombres y en donde se dificulta, con bastante estrechez, alcanzar posiciones altas, razones imperantes en la actualidad en el mundo y no muy distante también en Colombia. (Doña K. , 2005)

De acuerdo a (Pizarro & Guerra, 2010) abordan el rol y la participación de la mujer en el trabajo, enfatizando su gestión empresarial, emprendedora y directiva; así mismo, los constantes cambios en el mundo empresarial imperante hoy, han marcado grandes

¹ Término que asignaba un papel al varón en el ámbito público de la producción y de la política; mientras que a la mujer se le remitía al recinto cerrado del hogar.

tendencias, especialmente en la gerencia de las organizaciones, donde el rol de la mujer es importante como aportadora de decisiones estratégicas que redunden positivamente en la empresa. Esto se ratifica en las investigaciones de Forum Economicum donde se plantea que la disparidad en brecha de género sigue aflorando situación predominante en Colombia donde la brecha salarial entre hombres y mujeres es preocupante, ya que alcanza una diferencia de 31,8%, aunado a esto también se debe tener en cuenta que las mujeres jóvenes sin educación y preparación es de 32% ante el 12% de los hombres, y un porcentaje superior de desempleo (9%) frente a los hombres, motivos alarmantes que hace que se reestructuren las políticas de género, así lo manifiesta el índice global de disparidad entre géneros. (The World Economic Forum, 2017)

Es aquí donde el protagonismo de la mujer en el sector empresarial se enmarca bajo los conceptos de facilidad de comunicación, capacidad de negociación, organización y un alto sentido de pertenencia y compromiso, factores que le han permitido ingresar a cargos que anteriormente solo eran desempeñados por hombres.

Por tanto identificar el estilo de liderazgo de la mujer es crucial para evidenciar el éxito que las ha llevado a tener un empoderamiento cada vez más arraigado en las empresas contemporáneas y los retos que debe asumir hacia el futuro.

De igual forma, es importante tener en cuenta que el sesgo predominante en el campo empresarial femenino es consistente, así lo manifiesta (Wirth, 2002), cuando apunta los obstáculos y barreras que se interponen a la mujer para alcanzar niveles superiores en el ámbito laboral y lo condensa usando el término “techo de cristal”, como barreras invisibles por las actitudes discriminatorias así como por los prejuicios de las organizaciones, que bloquean a las mujeres en su intento de obtener puestos de dirección.

Con todos los referentes expuestos, es relevante conocer los estilos de liderazgo de la mujer, más aun cuando la ciudad de Ocaña se caracteriza económicamente por tener una alta tendencia comercial, conformada por un sinnúmero de microempresas cuyos propietarios en su mayoría son hombres, además que el grado de formalización de las organizaciones es significativamente bajo (Arevalo & Pacheco, 2013); al interior de ellas la mujer juega un papel predominante, por tal razón el proceso de investigación de este proyecto gira entorno a identificar el liderazgo femenino como clave de la gestión directiva que ellas desarrollan.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores diferenciadores en el liderazgo de la mujer que le han permitido desenvolverse en el sector empresarial del municipio de Ocaña, Norte de Santander, Colombia?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Identificar los factores de liderazgo empresarial y directivo de la mujer en el sector empresarial del municipio de Ocaña.

1.3.2 Objetivos Específicos

Analizar los valores que los colaboradores han asignado a su jefe en los diferentes parámetros de liderazgo que componen el modelo Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X).

Determinar los estilos de liderazgo transaccional, transformacional y “laissez-faire” predominante de las mujeres empresarias de la ciudad de Ocaña

Conocer los factores que frenan el liderazgo de las mujeres a partir de la autopercepción y que no les permite escalar en las organizaciones locales.

1.4 Justificación

Desde que la mujer ha sido protagonista activa en el mercado laboral la evolución del mismo es diferente, sin embargo ha tenido muchos obstáculos por la desigualdad imperante en la sociedad, a la mujer le ha tocado abrirse paso desde lo profesional y laboralmente de forma abrupta, en una élite aún machista. En los últimas décadas no solo a nivel mundial sino también en el contexto colombiano las mujeres han sobresalido en el campo empresarial, en lo local, Ocaña tampoco ha sido ajena a esta tendencia, donde sus mujeres se identifican por su temple y capacidad de salir adelante, motivos que han suscitado el interés por resaltar el liderazgo de las mismas en las empresas de la ciudad.

Según el Informe económico de la Cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña, la empresas de la localidad se concentran en la tipología de microempresa caracterizada por ser unidades económicas de subsistencia, de carácter familiar; para el año 2017 se crearon 687 registros mercantiles, cuya actividad económica del comercio al por menor, es la que predomina en el 80% de los municipios de la jurisdicción de Ocaña, lo cual la cataloga en una economía de media baja solidez. (Cámara de comercio de Ocaña, 2017)

Por lo tanto, el desarrollo de esta investigación es de vital importancia para denotar el liderazgo empresarial de la mujer en el sector empresarial y sus competencias que hagan posible el empoderamiento en la región.

El eje articulador de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña es trascendental ya que debe ser jalonador de procesos incluyentes que favorezcan la prosperidad empresarial y por ende reducir el sesgo de género y la constante vehemencia de la participación de la mujer como líder empresarial y directiva de la ciudad de Ocaña.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación Operativa. En la implementación de la investigación se establecieron los factores diferenciadores de liderazgo femenino en el sector empresarial del ciudad de Ocaña, Norte de Santander y evidenciar las estrategias para el mejoramiento directivo de las mismas.

1.5.2 Delimitación Conceptual. En el proceso de investigación se tendrán en cuenta las siguientes bases conceptuales

Liderazgo, Dimensiones de liderazgo, Equidad de género, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Transformacional, Laissez faire, Liderazgo femenino, Techo de cristal.

1.5.3 Delimitación Geográfica. El desarrollo de la investigación se realizó en el casco urbano del ciudad de Ocaña, Norte de Santander. Donde se tomará una muestra del sector empresarial cuyas líderes sean mujeres.

1.5.4 Delimitación temporal. La realización de la investigación se fundamentó en la base de datos consolidada por la Cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña para el año 2018, el desarrollo de la misma se iniciará desde la estructuración teórica y conceptual de la investigación hasta la aplicación y análisis de resultados según lineamientos de la Universidad UFPSO, un tiempo mínimo de un año para la culminación de la investigación.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Antecedentes del liderazgo femenino en el mundo. En los países escandinavos en comparación con los países anglosajones existe una alta participación de la mujer en altos cargos e incluso en cargos políticos esto se debe a las barreras psicológicas debilitadas en los estamentos suecos, donde un porcentaje comprendido entre el 40 y el 50% de los ministros de gabinete son mujeres desde 1994. Esta situación también se transmitió al sector público donde un porcentaje de 58% de los cargos directivos altos estaban en manos de las féminas. (Henrekson & Stenkula , 2009)

En una época donde la participación de las mujeres es cada vez mayor en el ámbito empresarial, político y educativo, dentro de la C-suite² siguen siendo escasas. Si se tiene en cuenta los ejecutivos mejor pagados de las compañías según Fortune 500, de este grupo solo el 6% son mujeres. En particular, solo el 2% de los CEO son mujeres, y solo el 15% de los puestos en las juntas directivas están ocupados por mujeres. (Eagly & Carli, 2007)

2.1.2 Antecedentes del liderazgo de las ejecutivas en Colombia. Se han desarrollado una serie de proyectos para determinar la participación de las mujeres en la alta dirección de las mejores empresas del país e identificar los programas de apoyo al ascenso de dichas mujeres, en las universidades se promueven talleres y programas que evidencien el estilo de liderazgo entre hombres y mujeres de programas de posgrado.

² C-suite hace alusión a un grupo importante e influyente de individuos en una empresa. Que les permite tomar decisiones de alto riesgo, mayores responsabilidades y una compensación elevada.

La Universidad de los Andes encontró que de cien empresas elegidas en el 2012 solo cuatro de ellas tenían en cargos de alto nivel a una mujer, dentro del sector público y que al interior de las empresas en mandos medios las mujeres están a la vanguardia en el área de recursos humanos y en el área financiera. (Cárdenas de Sanz de Santamaría, 2017)

Este documento hace una breve aproximación hacia las investigaciones que se realizaron a las empresas más representativas de la nación, evidenciando que aunque un mayor número de mujeres están en altos cargos directivos en el sector público, es en el sector privado donde mejor se les remunera y cuentan con programas de apoyo a las féminas.

Se refleja también en ese estudio el predominio del liderazgo transformacional, entendiéndose como aquel que pretende el mejor desempeño de cada uno de los integrantes del grupo. Este es el liderazgo donde las mujeres promueven el desempeño de su equipo donde el esfuerzo va más allá de lo individual y lo momentáneo (Salgado, 2014).

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Teorías clásicas acerca del liderazgo. Las empresas en cualquier dimensión requieren de un direccionamiento que las lleve a la perdurabilidad y éxito en los mercados hoy por hoy altamente competitivos, al indagar cuáles son esos factores que realmente hacen lo anterior posible, resalta al unísono que el más relevante es la gerencia, por lo tanto es importante caracterizar cuales son las rasgos comunes de los gerentes enmarcados en un estilo de liderazgo gerencial. Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta

influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. (Robbins & Judge, 2009)

Es importante entonces definir liderazgo según (Koontz & Wehrich, 1991) es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales

De acuerdo a (Maswell, 2005), el grado de influencia sobre los demás caracteriza al liderazgo, garantizando un rendimiento superior sobre las personas que dirigen.

En el desarrollo de la Administración han surgido infinidad de teorías y postulados sobre los estilos gerenciales, a continuación se enuncian algunos de ellos desde el pensamiento clásico hasta las nuevas tendencias.

Desde el punto de vista clásico se han desarrollado teorías sobre liderazgo categorizadas bajo los siguientes parámetros (Chiavenato, 2000):

- ✓ Teorías de rasgos de personalidad
- ✓ Teorías sobre estilos de liderazgo
- ✓ Teorías situacionales del liderazgo

2.2.2 Teorías de los rasgos de la personalidad: Basadas en los rasgos de la personalidad del líder e influenciadas por la teoría del gran Hombre”; se fundamenta en los rasgos y cualidades físicas y psicológicas del líder y que los diferencia de sus seguidores, como por ejemplo la energía, la apariencia, adaptabilidad, entusiasmo, autoconfianza, habilidades interpersonales y administrativas, persistencia e iniciativa, esta teoría pierde significancia ya que es muy radical y además no explica las situaciones en las que se ven involucrados los líderes.

2.2.3 Teorías sobre estilos de liderazgo: Se estructura en el comportamiento del líder ante los subordinados, se refiere a los que el líder hace, centrándose en tres estilos: autoritario, liberal y democrático, el líder manifiesta estos estilos frente a diferentes situaciones, sin embargo el estilo democrático el cual se centra en los subordinados es relevante en cuanto a que fomenta la participación de los empleados, es justo no arbitrario, se preocupa no solo por los problemas de trabajo sino también por los de los trabajadores.

Teorías situacionales del liderazgo: Parten de la premisa que no hay un estilo único o característica que se adapte a todos o a cualquier situación. Los teóricos situacionales abogan que el liderazgo de éxito depende de la situación organizacional y el estilo de líder, incluye tres fuerzas orientadas hacia el administrador, los subordinados y en la situación como: valores y convicciones personales, confianza, asumir responsabilidad, su compromiso y orientación superior, la naturaleza y complejidad del trabajo, entre otros

2.2.4 Teoría X e Y Douglas McGregor. El estilo gerencial basado en la teoría X, debe ser de autoridad, control de mando, donde se estipula el que y como hacer sus tareas y/o funciones, so pena de ser castigados. Lo fundamental en esta teoría es que el rendimiento del trabajador se basa en la amenaza y la presión. (Koontz & Wehrich, 1991)

La teoría Y nos plantea un estilo de dirección más abierto, participativo y democrático proporcionando los mecanismos para que los colaboradores alcancen sus objetivos y por ende coadyuven a los empresariales

2.2.5 Los Sistemas de Likert. En los estudios del profesor de la University of Michigan, Rensis Likert enfatiza acerca de algunos enfoques para entender la conducta del

liderazgo, orientados hacia una aptitud de apoyo para lograr las necesidades, aspiraciones y metas en común, a través de la motivación. Para ello propuso una serie de sistemas.

En el sistema 1 lo denomina “explotadora-autoritaria” caracterizándose por un sistema conmutativo vertical, la toma de decisiones se da básicamente en niveles altos, no existe motivación ya que el cumplimiento de órdenes se estructura en el castigo, existe desconfianza hacia los empleados; el sistema 2, denominado “benevolente-autoritaria” tienen cierta confianza, permiten cierta comunicación hacia arriba y una toma de decisiones, sin embargo aplican premio y castigo para el cumplimiento de las funciones. En el sistema 3, se conoce como “de consulta” tienen un flujo de comunicación en ambas direcciones, se toman decisiones primordiales en los altos niveles pero también se les da la posibilidad de tomar decisiones de área en los niveles bajos, finalmente el Sistema 4 denominado “participativa de grupo” en este sistema el clima organizacional es mejor se le brinda una total confianza a los colaboradores, el flujo de comunicación y la toma de decisiones es participativo y se dan recompensas. Likert considero que los gerentes que trabajaban con este sistema se constituían en líderes exitosos y las empresas se volvían más productivas.

2.2.6 Estudios de la universidad de Ohio. Se fundamenta en el análisis de dos factores: consideración (orientada a los empleados) y estructura de iniciación (orientada a las tareas), sin embargo el nivel alto- alto no siempre establecía consecuencias positivas.

2.2.7 Estudios de la Universidad de Michigan. los estudios arrojaron que los líderes más efectivos establecen relaciones de apoyo con los empleados, las decisiones dependían de los procesos grupales más que las personales e incentivaban a que los mismos

se trazaran metas altas para alcanzar mejores resultados; es decir que los grupos de trabajos más productivos solían tener líderes más orientados en los empleados que en la producción, estos se caracterizan por mantener relaciones laborales cordiales, de confianza mutua, participación abierta y bidireccional, sus cimientos se basan en una relación entre pares

2.2.8 Teorías Recientes. La tarea del gerente es proyectarse teniendo claro las metas cortoplacista y a largo plazo para garantizar la permanencia de la empresa, no debe dejar nada al azar debe planificar cada actividad, cada estrategia; que la lleve a la solidificación de la organización. Como lo plantea Drucker “sino se ocupa de los siguientes cien días, puede que no lleguen los cien años”. (*Drucker, 1988*)

Los gerentes desarrollan unas operaciones básicas cabe destacarse entre ellas, el logro de objetivos empresariales los cuales deben ser comunicados a sus colaboradores, para encaminarse en un solo rumbo, debe también organizar su plan de trabajo, motivar y comunicar y además de lo anterior, otro de los aspectos fundamentales de la gerencia es la medición resultado de la misma que permita hacer valoraciones y análisis planteando medidas correctivas y ajustes que no desvirtúen las metas corporativas y finalmente debe capacitar a su personal para que estos retroalimenten el conocimiento en beneficio de la empresa. Construir una relación siempre es el fundamento de un liderazgo eficaz.

En la interacción del micro y macro entorno empresarial el papel del gerente no es tarea fácil, aquel jefe que antes ordenaba para que acaten, el sentado detrás de un escritorio ha virado en un eje muy amplio, el de hoy y posiblemente el de mañana debe construir relaciones que fluyan en todos los sentidos, es así, que con los colaboradores se deben

eliminar distancias, acoplarse a sus velocidades para llevarlos en forma mancomunada a la meta.

2.2.9 Liderazgo Carismático. Como lo plantea John C. Maswell los principios del líder están focalizados en aspectos como el desarrollo de la escala humana no como un factor de producción sino como un ser social que participa, toma decisiones, genera empatía, tiene ideales; el líder que solo atiende el negocio, perderá a las personas y luego al negocio de tal manera que sea visible, disponible y comunicativo. (Maswell, 2005)

Este autor entrevisté el flujo de la comunicación y los procesos de las relaciones interpersonales, valora a la persona como eje integrador y fundamental en el engranaje empresarial que conlleve al logro de sus propósitos. El líder que posee una gran empatía, una gran sensibilidad e influencia sobre los demás los denomina Líder carismático.

Para (Conger J. , 1991) los líderes carismáticos se pueden perciben cuatro etapas evalúa el entorno, se adapta y estipula lo que debe hacer, en un segundo momento comunica su visión a sus seguidores, luego se construye la confianza a través del conocimiento experto y finalmente el líder se convierte en modelo a seguir.

2.2.10 Liderazgo Transformativo. En palabras de (Bennis & Nanus, 1985), el liderazgo es la clave del éxito organizacional, el líder es quien genera motor de cambio, compromete a la gente a la acción; aboga también que el liderazgo es una transacción entre los líderes y sus seguidores donde se genera un flujo recíproco de información, de atención creando unidad en pro de la consecución de los objetivos. El reto del líder es pensar siempre en positivo y si surgen dificultades no pensarlos como fracasos sino más bien

como situaciones adversas que deben replantearse, dando confianza y motivación a sus seguidores.

Bennis, condensa cuatro claves de éxito que deben tener los líderes Atención mediante la visión, significado mediante la comunicación, confianza mediante posicionamiento y despliegue del yo. La primera de ellas es el impulso de contagiar a los demás en la búsqueda de los resultados y a éstos se les presta atención, la intensidad del líder hace posible que otros se atraigan a la misma; La visión anima, inspira, transforma el propósito en acción, la segunda pretende la construcción de significado a través de símbolos implícitos y ocultos que arraiguen la unidad y conlleven a la acción coordinada, el liderazgo crea audiencia para sus ideas, a través de los procesos de comunicación se crea entonces un aprendizaje mancomunado, inherente al liderazgo está la confianza son complementarias, pero esta se da cuando se hacen fructíferas las acciones y encaminan positivamente el objetivo empresarial, finalmente la clave de despliegue del yo abarca un aspecto muy personal que en primera instancia se posibilita la introspección por reconocer las habilidades y debilidades, luego fortalecer esas habilidades con disciplina, lo que distingue a los líderes de los seguidores es la capacidad para mejorar y desarrollar sus destrezas, ante constantes falencias o inconvenientes que se presenten los líderes buscan minimizarlas y eliminarlas ya que pueden convertirse en peligro en el logro de sus propósitos organizacionales (Bennis & Nanus, 1985).

2.2.11 Liderazgo femenino una opción diferente. Las nuevas tendencias de dirección enmarcadas por un mercado exigente y globalizado ha cambiado el paradigma en las empresas, dando cabida a nuevos estilos y oportunidades de género, por esta razón el liderazgo femenino se enaltece, cada vez la mujer está ganando espacios, compitiendo de

igual a igual que el hombre y marcando tendencia en la disminución de la brecha salarial en una sociedad aún machista como la colombiana. A continuación se exponen algunas apreciaciones de investigadores que cristalizan el papel de la mujer en la época actual.

Para autores como (Licciardi & Brinusio, 2013), el incorporar herramientas del trabajo personal y utilizarlas en el trabajo, hace que se vuelvan más humanas, puedan atravesar el frío y despersonalizado mundo laboral para ponerle pasión, amor, compasión, dedicación, palabras que, entre otras, solo estaban en el diccionario. El entorno laboral no queda fuera de esto. Las mujeres que hoy ocupan cargos estratégicos, de liderazgo deben formar parte de este cambio. Es aquí donde pueden expandir sus habilidades y dones para que otros puedan expandir los suyos.

Según Valanci (2013) citado en (Buitrago, 2014), su forma es capacitar en lugar de forzar un ideal ante los demás. Activa las habilidades innatas de liderazgo en cada individuo hasta que lo notan y ellos mismos le encarnan plenamente. Una verdadera líder inspira a los demás a levantarse y a tomar el papel de líder. Les lleva a conocer su medio ambiente, la cultura en donde están, con quién está relacionada y sus necesidades. No habla ruso con un coreano. Habla el idioma indicado y es pertinente. Es accesible y fácil de relacionarse.

Para autores como Rivas (2012) citado en (Buitrago, 2014), los hombres suelen ser políticos o militares mientras que ellas vienen de la sociedad civil. Conocen mejor que nadie los problemas sociales, educativos, económicos y su enfoque es siempre incluyente. Quieren trabajar junto a los hombres pero estos se resisten a perder el poder, ya que quieren ser los protagonistas del inicio y final de los conflictos bélicos. Ellen Johnson-Sirleaf y Leymah Gbowee han sido galardonadas con el Nobel de la Paz por haber potenciado la presencia de las mujeres en las negociaciones por la paz en Liberia, pero sería injusto

olvidarnos de otras muchas. Su papel integrador y su conocimiento de la sociedad civil les han hecho jugar un papel decisivo en África.

Según lo planteado por (Pizarro & Guerra, 2010) por su parte demuestra el vínculo existente entre la presencia de mujeres en los equipos de dirección de las compañías y el comportamiento financiero de las mismas a través de nueve dimensiones de comportamiento organizacional: liderazgo del equipo, dirección, medio ambiente de trabajo y valores, responsabilidad, coordinación y control, capacidades, motivación, innovación y orientación externa, es así como se construye un criterio sociocultural que permanece en el imaginario colectivo de la sociedad y genera una representación compartida acerca de ciertas características propias tanto del género masculino como del femenino.

Por su parte Maxwell (2010) citado en (Buitrago, 2014) destaca que la flexibilidad mental de una Líder consiste en mantener la mente abierta, en escuchar, entender y verificar que otras propuestas diferentes a las propias puedan ser aceptables, estos, no se aferran a ideas anteriores, si éstas dejan de ser funcionales, o son mejoradas por nuevas iniciativas, pero ello requiere de valor, humildad para reconocer que existan alternativas viables, diferentes, la creatividad tan necesaria para dar el giro obligatorio en las organizaciones, con el objeto de adaptarlas permanentemente a la inestable o variable dinámica de los mercados, exigencias regionales e internacionales, depende de la habilidad para generar cambios, por parte de quienes dirigen estos organismos.

De acuerdo (Húe, 2004) en una conferencia dada en la Universidad de Zaragoza, las mujeres con una alta inteligencia emocional son personas con una elevada autoestima, capacidad de autocontrol, seguridad, iniciativas, optimismo, asertividad, capacidad para las relaciones sociales, se muestran comunicativas, con capacidad para colaborar en condiciones de igualdad, e incluso para ejercer liderazgo en su grupo de referencia.

La mujer aprende a través de la mejora de su autoestima, por medio del incremento de su asertividad y otras habilidades sociales como a negociar, pactar, a enfrentarse a los problemas, al agresor y al entorno desde el primer momento.

Para autores como Riso (2009) citado en (Buitrago, 2014), la flexibilidad en el liderazgo femenino se vuelve cada vez más esencial cuanto más crece la diversidad en las empresas. Diferencias en cuanto habilidades y personalidad, así como diferencias culturales entre los empleados, hacen que la misma sea altamente deseable como un rasgo de la líder. Esta le permite adaptar su comportamiento para desarrollar las respuestas más apropiadas a situaciones diferentes, quiénes están al mando son más valiosos en una organización cuando son capaces de adaptarse a las responsabilidades de diferentes posiciones.

Por su parte Buero (2008) citado en (Buitrago, 2014), describe el género, como un conjunto de significados y mandatos que la sociedad le atribuye al rol femenino y al masculino en un determinado momento histórico y social. El concepto ideal de género en un tiempo dado nos condiciona a través de la cultura, indicándonos una supuesta forma de ser varón o mujer. La mujer es una persona altamente emocionable, para ella, dar y recibir amor es primordial en su bienestar. Un abrazo, un beso o una caricia pueden transformar un día horrible en un día satisfactorio. Las mujeres expresan sus emociones y sentimientos hablando, necesitan charlar de ello y sentirse seguras, sentir que la persona que la está escuchando se preocupa de lo que le cuenta.

Basilio (2007) citado en (Buitrago, 2014) manifiesta que el liderazgo femenino es uno de los factores más importantes que las empresas de hoy en día deben tomar en cuenta al momento de generar decisiones. En el mundo de hoy, donde lo único constante es el cambio, estas líderes deben ser capaces de innovar, motivar y llevar a cabo los objetivos establecidos por la empresa. El recurso humano constituye la base fundamental de toda

organización. Dentro de estos recursos, está uno que es escaso y muy valioso, los líderes. Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional.

Para autores como Zarco (2002) citado en (Buitrago, 2014), se cree que el talento femenino para el pensamiento contextual y la habilidad asociada de realizar múltiples tareas a un tiempo. Debido a que las mujeres, por lo general, no siguen una trayectoria de pensamiento lineal, paso a paso, tan habitualmente como los hombres, la postura biológica pone particular énfasis en el dimorfismo sexual, la mujer como portadora de un útero y de unos ovarios que la consagran en su función maternal, que hacen de ella, un ser, desde todo punto de vista opuesto a su compañero.

Así pues, desde la perspectiva de estos autores, distintos enfoques destacan a estas como líderes especiales, susceptibles a ser definidas de muchas formas. En definitiva se puede exaltar la diferencia en el ejercicio del poder por parte de las féminas puesto que en ello se evidencian como líderes negociadoras, dialogantes, comunicativas, intuitivas, consensuadoras, mediadoras, receptivas y participativas en el planteamiento de estrategias corporativas para el ejercicio del liderazgo gerencial, dispuestas a la participación disciplinaria y transdisciplinaria en el abordaje de fenómenos, puesto que son de estilo abierto e innovador.

Así entonces, en lo que respecta al liderazgo femenino, es aprovechar las cualidades de líder, y las fortalezas de las féminas en el ejercicio del poder, liderar también es tener la capacidad de reunir a muchas personas en pro de un objetivo que se desea alcanzar y hacer uso de las herramientas necesarias para materializar el logro del mismo, por tanto tener las

condiciones y características para ser líder no es algo común, y esto se evidencia cada día en cada mujer que es líder y en quien prefiera ser seguidor.

En este sentido, se entiende que la mujer, tal como están dadas las condiciones, también está expuesta al trabajo en negro, aunque ha demostrado ser tan proactiva como el hombre. Pese a esas condiciones, en muchas organizaciones están agobiadas por eso que se conoce como techo de cristal, que no les permite ascender en iguales condiciones que los varones en la pirámide laboral. Otra de las habilidades que se resalta de la población laboral femenina es la capacidad negociadora que tiene respecto del hombre. Puede ser más conciliadora y muchas se sienten plenas cuando están en el ámbito laboral, en función de la productividad.

Helen Fisher aduce que el liderazgo femenino es el conjunto de habilidades individuales e interpersonales y de conocimientos que posee una mujer para lograr sus objetivos particulares y de su equipo, partiendo de observaciones realizadas, se puede afirmar que las féminas poseen de manera innata, los dos primeros elementos. (Fisher, 2000).

Habilidades individuales porque es responsable, expresiva, comunicadora, automotivadora, comprometida, creativa, emprendedora, visionaria, arriesgada, perseverante, constante, sensible; y habilidades interpersonales porque tiene capacidad de convocatoria, es motivadora, solidaria e integradora, participativa, sabe y le gusta trabajar en equipo y otorga iniciativa y poder.

Por su parte (Ramos, 2005) plantea en su libro *Mujeres y Liderazgo*, que existe una escasa presencia de mujeres en los puestos de dirección y en la toma de decisiones lo que evidencia que la discriminación laboral de géneros es todavía, en el siglo XXI, una problemática aún no resuelta. La sociedad actual, que según su criterio se basa en los

valores democráticos, no debe permitir esta injusta desigualdad, y requiere que no sea desaprovechado el aporte que las mujeres altamente calificadas pueden realizar en las empresas.

Reconoce la autora que durante los últimos años el papel social de la mujer es relevante debido a su acceso a la educación y al mercado laboral, al incremento de su independencia económica y al reconocimiento de la igualdad formal entre hombres y mujeres. Sin embargo, bajo esta imagen de aparente igualdad se oculta una situación de segregación laboral hacia las mujeres (Ramos, 2005).

2.3 Marco Conceptual

Liderazgo. Es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio. (Lussier & Achua, 2016).

En esta acotación el autor hace un análisis de la definición desde cinco tópicos en primera instancia influencia, entendiéndose como el poder de convicción; como segundo tópico alude que la acción del líder y los seguidores es una relación de doble vía ya que el líder no puede hacer todo solo necesita delegar y asignar responsabilidades, en tercer aspecto los líderes efectivos se dirigen hacia el cumplimiento de los objetivos por esta razón la influencia en los seguidores para obtener los mejores resultados. El cambio como cuarto parámetro es fundamental para ser el agente diferenciador, y finalmente las personas que hacen posible el engranaje y las directrices del líder que sin la colaboración de los seguidores sería imposible.

Para Blanchard (2006), el liderazgo se define como “la capacidad de influir sobre otro mediante el desencadenamiento de poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”.

Tomando como referencia el autor mencionado en el párrafo anterior, este contempla que el liderazgo es el motor de toda organización para alcanzar una organización de alto desempeño.

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

Es importante contemplar que el término equidad de género, hace necesario que en todos los ámbitos y especialmente en el empresarial se eliminen las barreras a las mujeres para que alcancen cada vez mayores responsabilidades corporativas, institucionales y gubernamentales.

Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Este instrumento es uno de los más usados, en el ámbito organizacional, para medir el estilo de liderazgo o los estilos de liderazgo que una persona pueda tener, basándose en los comentarios y percepción de sus seguidores, colegas y jefes. Es decir, con este instrumento se busca la retroalimentación de todas las personas involucradas con el líder en la organización, según (Mendoza y Ortiz, 2006) citado en (Castro & Mamani, 2017). Este cuestionario se fundamenta en las ideas de Bass (1985) quien defiende la existencia de los dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y transformacional. Como ya hemos visto anteriormente, el liderazgo

transaccional cuando es bien aplicado se consigue efectos positivos en el rendimiento de los subordinados, para explicar dichos efectos que ciertos líderes producen en sus seguidores es necesario reconocer la existencia del liderazgo transformacional. Por ello, se dio la creación de un cuestionario capaz de medir este tipo de liderazgo, el MLQ.

Dimensiones del instrumento:

Liderazgo Transaccional. Se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. (Bass & Riggio, 2006)

Liderazgo Transformacional. Proceso mediante el cual el líder, elevando las probabilidades subjetivas de éxito del seguidor y su nivel de conciencia sobre la importancia y valor de los resultados esperados, impulsa a sus seguidores a un esfuerzo adicional que los lleva a desempeñarse más allá de sus propias expectativas o de las inicialmente pactadas en la transacción. (Conger, Kanungo, & Menon, 2000)

Laissez Faire. El líder no se preocupa por asumir responsabilidades y tomar decisiones.

Estilo de liderazgo. (Bass, 1990) explica “los estilos de liderazgo o de dirección son las formas alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes”

El liderazgo gira en torno a la necesidad de captar y dirigir eficazmente la atención colectiva. Y ello implica cuestiones tan diversas como saber centrar, en primer lugar, nuestra propia atención y atraer y dirigir luego la atención de los demás, así como captar y mantener la atención de clientes o consumidores. Dirigir la atención hacia donde se necesita es una de las tareas principales del liderazgo. Ese talento depende de la capacidad de centrar la atención en el lugar y momento adecuados para detectar las tendencias y realidades emergentes y aprovechar mejor así las oportunidades. (Goleman, 2013)

En este sentido las diversas maneras de captar y dirigir la atención están relacionadas de manera muy estrecha con los estilos de liderazgo que se integren a la organización, conllevando al logro de los objetivos, detectando tendencias y realidades en el contexto que permitan minimizar desvíos de tareas y el aprovechamiento de oportunidades; la idea no es centrarse en el foco de atención, sino en la pericia de los implicados como lo describe el autor en su obra.

Liderazgo femenino. Existen un sinnúmero de investigaciones sobre el liderazgo femenino algunos apoyados en la existencia de diferencias en el liderazgo entre hombre y mujeres y otros avalando sus características como un nuevo estilo de leadership, veamos a continuación algunos conceptos a favor del liderazgo de la mujer como enfoque diferenciador en las empresas.

El liderazgo femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer su liderazgo al interior de las organizaciones, entendiendo que éstas son su principal fortaleza (Doña K. , 2005).

(Loden, 1987) Manifiesta que existen diferencias entre el estilo masculino y el femenino, el primero de corte más competitivo, autoritario, controlador y con una

resolución analítica de los problemas, mientras que el liderazgo femenino está más centrado en la cooperación, la empatía, el trabajo colaborativo y la intuición que le lleva esta última cualidad hacer más parca y prevenida en la toma de decisiones.

En este texto la autora invoca a las mujeres a desarrollar sus cualidades en beneficio propio y de las organizaciones, para generar mayor participación en la escala corporativa buscando enaltecer su forma de dirección frente al estilo de liderazgo masculino como forma tradicional de liderar las organizaciones.

Techo de cristal. El techo de cristal es una metáfora utilizada por primera vez por Katherine Lawrence, en 1979; para hacer referencia a la barrera invisible que encuentran las mujeres sin importar su educación, logros, experiencia que le impide ascender a cargo altos en las organizaciones. Esta metáfora se hizo famosa cuando en el periódico Wall Street Journal en 1986 publicó el artículo “The glass ceiling: Why women can’t seem to break the invible barrier that blocks them from the top Jobs” (Cardenas, 2017).

2.4 Marco Legal

2.4.1 Constitución Política de Colombia. Teniendo en cuenta el fundamento jurídico, la normatividad colombiana sobre género se estructura a partir de la constitución política, cuyos principios se consagran a la no discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, religión, lengua, opción política o religiosa (art.13). Cualquier forma de violencia en la familia se considera destructiva de su armonía y de su unidad y será sancionada de acuerdo a la ley (art.42); las autoridades garantizarán la adecuada y

efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de la administración Pública (art.40).

2.4.2 Ley 823 de 2003. Esta ley tiene por objeto establecer el marco institucional y orientar las políticas y acciones por parte del Gobierno para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades de las mujeres, en los ámbitos público y privado.

En su artículo 3° aborda las acciones del gobierno para que se dé cumplimiento a la igualdad de género orientadas a:

a) Promover y garantizar a las mujeres el ejercicio pleno de sus derechos políticos, civiles, económicos, sociales y culturales y el desarrollo de su personalidad, aptitudes y capacidades, que les permitan participar activamente en todos los campos de la vida nacional y el progreso de la Nación;

b) Eliminar los obstáculos que impiden a las mujeres el pleno ejercicio de sus derechos ciudadanos y el acceso a los bienes que sustentan el desarrollo democrático y pluricultural de la Nación;

c) Incorporar las políticas y acciones de equidad de género e igualdad de oportunidades de las mujeres en todas las instancias y acciones del Estado, a nivel nacional y territorial.

2.4.3 Ley 1257 de 2008. En su artículo 23 consagra que los empleadores que ocupen trabajadoras mujeres víctimas de la violencia comprobada, y que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios, tienen derecho a deducir de la renta el 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales pagados durante el año o período gravable, desde que exista la relación laboral, y hasta por un periodo de tres años.

2.4.4 Ley 1413 DE 2010. Por medio de la cual se regula la inclusión de la economía del cuidado en el sistema de cuentas nacionales con el objeto de medir la contribución de la mujer al desarrollo económico y social del país y como herramienta fundamental para la definición e implementación de políticas públicas.

2.4.5 Ley 1468 de 2011. Por la cual se modifican los artículos 236, 239, 57, 58 del Código Sustantivo del Trabajo. Referentes a la condición de embarazo y parto de la mujer trabajadora.

2.4.6 Decreto 1930 de 2013. Con esta normativa se delinea la Política pública de Equidad de Género para garantizar los derechos humanos integrales e interdependientes de las mujeres y la igualdad de género, teniendo en cuenta las particularidades que afectan a los grupos de población urbana y rural.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Tipo de estudio. La Investigación que se propone es de tipo descriptiva, la cual busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

De acuerdo con las características propias de la investigación a desarrollar se aplicó la Investigación con enfoque cuantitativo de tipo transversal descriptiva, que implicó recolectar y analizar datos, buscando a través de ella profundizar en el conocimiento de las situaciones, con la finalidad de realizar inferencias sobre el liderazgo femenino, obtener mayor objetividad en el tema, diferentes puntos de vista, y lograr una perspectiva más amplia y profunda sobre el tema de estudio.

La técnica de investigación se validó a través de un cuestionario el cual se aplicó a los colaboradores de las empresas cuya dirección y/o liderazgo lo ejercía una mujer. Según Hernández Sampieri y otros, los cuestionarios son el conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014); En este caso se aplicó un cuestionario adaptado al método Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) cuya estructura consistió en un modelo jerárquico de variables, basadas en el Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Liderazgo “Laissez Faire”.

3.2 Población

La población para la presente investigación está conformada por 78 colaboradores del sector empresarial del casco urbano en la ciudad de Ocaña perteneciente a 15 empresas.

Teniendo como particularidad que las empresas tengan más de 5 empleados y sean lideradas por mujeres.

3.3 Muestra

En la investigación cuantitativa se parte del supuesto que en la mayoría de los casos no es posible medir cada uno de los individuos de la población, por lo tanto se toma una muestra representativa de la misma. La muestra se justifica en que las partes representan el todo y como tal, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual es representativa. (Cerda, 2013)

Para efectos de la recolección de la información se tomó una muestra sujeta a las empresas registradas en cámara de comercio y que tenían como gerente, administrador o en cargos directivos a una mujer y contaban con más de 5 empleados.

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas se miden con instrumentos de medición, en donde todos los elementos de la población pueden ser elegidos. (Behar, 2008)

Teniendo en cuenta lo anterior y después de analizar la información de la Cámara de Comercio, se encontraron 15 empresas que cumplían con las características del estudio para lo cual se tomó el 100% y por ser esta una población finita no se requirió la aplicación de ninguna fórmula estadísticas, en total se obtuvo una muestra de 78 colaboradores en las 15 empresas seleccionadas.

3.4 Técnica e instrumentos de recolección de la información

En la realización de esta investigación se utilizó un cuestionario adaptado en el modelo Multifactor Leadership Questionnaire, conocido por sus siglas como MLQ, un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio, utilizado para medir el liderazgo en las organizaciones, sin embargo se aplicó en este caso el método corto compuesto por 45 ítems que miden múltiples variables, a través de una escala de Likert.

El cuestionario está estructurado como un modelo jerárquico de factores, cada uno de ellos mide tipos de liderazgo como el transformacional, transaccional y el liderazgo “Laissez Faire”. (Anexo).

3.5 Procesamiento y análisis de la información

La investigación se fundamentó con una base documental acerca de la literatura existente sobre el liderazgo y especialmente acerca del liderazgo femenino y el éxito que han conseguido en sus organizaciones.

Para el procesamiento y análisis del primer y segundo objetivo se aplicó el instrumento a los colaboradores de las empresas cuya dirección sea coordinado por una mujer para lo cual se utilizó el análisis estadístico SPSS que permite efectuar tanto análisis estadísticos básicos como avanzados acorde a las características de la presente investigación.

De acuerdo a los resultados arrojados en la aplicación del cuestionario y como complementó para el desarrollo del tercer objetivo se realizó una entrevista a las mujeres que dirigen las empresas en la ciudad, con el fin de conocer la autopercepción del liderazgo femenino dentro de la organización.

Capítulo 4. Resultados

En este apartado se presentan los resultados del análisis e interpretación de cada uno de los instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación y su relación con los diferentes objetivos específicos.

El modelo de rasgos, el modelo conductual y el modelo de contingencias han contribuido a la comprensión del liderazgo, sin embargo ninguno de ellos ha proporcionado una explicación completamente satisfactoria del liderazgo y su efectividad. Los últimos modelos, integrados bajo el nombre “el nuevo liderazgo”, contemplan aspectos relacionados con la transformación de los individuos, grupos y organizaciones, el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (en adelante MLRT) de Bass y Avolio (1990) y Avolio y Bass (2004) se incluye en esta perspectiva citado en (Silva, 2010).

Este modelo incluye un conjunto de variables *laissez faire*, transaccionales, transformacionales y de resultados que han dado forma al MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire).

Según (Bass & Avolio, Las implicaciones de transaccional y transformacional., 1990) el perfil óptimo de liderazgo incluye una mínima frecuencia de *laissez faire* y un gradual incremento de la frecuencia de las variables transaccionales para llegar a una elevada frecuencia de las variables transformacionales. (Bass & Avolio, Las implicaciones de transaccional y transformacional., 1990) Postulan que un líder efectivo exhibirá todos los estilos en algún grado. El liderazgo transformacional no es opuesto al transaccional, el liderazgo transformacional no reemplaza al transaccional, todo lo contrario, lo incrementa (Hovell & Avolio, 1989).

A partir de lo expuesto a continuación se detallaran cada uno de los resultados obtenidos respecto a cada tipo de liderazgo propuesto en la metodología.

4.1 Valores que los colaboradores han asignado a su jefe en los diferentes parámetros de liderazgo que componen el modelo Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X).

4.1.1 Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional según (Bass & Avolio, Las implicaciones de transaccional y transformacional., 1990) conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas ya que este tipo de líderes elevan los deseos de logro y superación de sus seguidores haciéndolos trascender sus propios intereses, a la vez que promueven el desarrollo de las organizaciones, despliegan un sentido fuerte de confianza y estimulan a sus seguidores para autosuperarse y aumentar los niveles morales y éticos significativamente.

Son cuatro las dimensiones transformacionales comprendidas en el MLRT:

Influencia Idealizada (como Atributo y como Comportamiento), *Motivación Inspiracional*, *Estimulación Intelectual* y *Consideración Individual*.

Tabla 1.

Influencia Idealizada (Conductual)

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
6 Nos habla de sus valores y creencias más importantes	4.3	1.06
14 Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	4.8	0.63
18 Por el bienestar del grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	4,2	1,05

23	Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	4,4	0,89
25	Se muestra confiable y seguro	4,6	0,74
34	Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	4.4	0.69
Media Influencia Idealizada (Conductual)		4.45	0.84

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Influencia Idealizada de la Dimensión Transformacional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Frente a la variable *Influencia Idealizada (Conductual)*, esta se refiere a un líder que se comporta de manera ética, moral y consistente, transmitiendo valores congruentes con sus acciones y promoviendo la importancia de una misión colectiva.

La tabla muestra como la media para cada uno de los ítems es bastante alta superior al 4.2 y con una media de 4.45, lo que muestra como las mujeres empresarias de la ciudad de Ocaña tienen gran influencia dentro de sus colaboradores.

De igual forma es evidente cómo el líder logra influir en los seguidores inspirándoles orgullo, respeto y promoviendo una profunda identificación (al ser tomado por sus seguidores como un modelo a seguir) como lo dice (Silva, 2010) y eso ocurre en la presente investigación.

Tabla 2.

Motivación Inspiracional

Pregunta N°	Descriptivos		
	Media	Des. Est	
9	Habla del futuro con optimismo	4,7	0.75
13	Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar	4.8	0.46
10	Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella	4.8	0.66
21	Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	4.7	0.62
26	Construye una visión motivante del futuro	4,7	0,74
36	Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	4,5	0,77
Media Motivación Inspiracional		4.7	0.66

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Motivación Inspiracional de la Dimensión Transformacional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La Motivación Inspiracional está relacionada con la comunicación de una visión de futuro clara, deseable y significativa, persuadiendo con entusiasmo y optimismo que esta visión es posible. El líder desafía a los seguidores y despierta el espíritu de equipo, obteniendo como resultado seguidores involucrados y comprometidos en un proyecto compartido (Bass & Avolio, Las implicaciones de transaccional y transformacional., 1990).

Nuevamente los datos obtenidos indican como son vistas las empresarias de la ciudad por sus colaboradores, como indica la teoría se convierten en una fuente de motivación de allí que se obtenga una media de 4,7, es así como, la conducta inspiracional de los líderes incluye: inculcar orgullo en los individuos, usar palabras de ánimo para levantar la moral, poner ejemplos con su propia conducta de lo que es esperado, inspirar entusiasmo, construir confianza, y alabar el buen desempeño de los subordinados, haciéndolos sentir orgullosos de su grupo o equipo y eso es lo que reflejan los colaboradores en este aspecto.

Tabla 3.

Estimulación Intelectual

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
8 Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas	4,4	0.87
30 Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes	4,3	0,87
32 Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	4.5	0.81
Media Estimulación Intelectual	4.4	0.85

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Estimulación Intelectual de la Dimensión Transformacional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La *Estimulación Intelectual* (EI) representa a un líder que potencia la creatividad e innovación en los seguidores, lo cual se logra mediante el cuestionamiento constante por parte del líder y de los seguidores de suposiciones y problemas.

Esta dimensión de liderazgo transformacional arroja una media con un valor de 4,4 considerado como muy bueno, reflejándose como las empresarias buscan siempre trabajar en equipo y apoyar a los colaboradores para la obtención de los resultados., de igual forma hacer que los colaboradores salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados. Para conseguirlo, los líderes ayudan a los seguidores a focalizarse en algunas cosas e ignorar otras, y crear un patrón que simplifique la complejidad de los eventos.

Tabla 4.

Consideración Individualizada

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
15 Dedicar tiempo a enseñar y orientar	4,5	0,93
19 Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo	3.7	1.55
29 Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones	4.4	0.87
31 Me ayuda a mejorar mis capacidades	4.5	0.80
Media Consideración Individualizada		4.27 1.03

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Consideración Individualizada de la Dimensión Transformacional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La *Consideración Individual* (CI) representa el trato del líder hacia cada uno de sus seguidores de manera individual, única y particular, identificando sus necesidades particulares de apoyo y desarrollo, Bass (1985) incluye en esta dimensión: una

comunicación informal personalizada cara a cara, la información constante de los seguidores respecto a su situación y el contexto organizacional, el trato diferenciado (que hace que los seguidores se sientan únicos), el consejo, el apoyo, la escucha activa, la empatía y el *mentoring*.

La media de 4.27 para este caso demuestra como las empresarias saben cómo tratar a sus colaboradores desde sus individualidades, su apoyo constante y el trato amable e informal garantiza la percepción que estas tienen en las empresas.

Una característica particular es que el líder es quien se acerca al lugar de trabajo de los subordinados para conversar con ellos, promoviendo el contacto individual y la comunicación entre las distintas jerarquías organizacionales y eso hace que los colaboradores se sientan más como amigos o familia del líder antes que trabajadores o empleados.

4.1.2 Liderazgo transaccional

La base del liderazgo transaccional es el intercambio, la relación costo-beneficio (Bass, 1999). Este liderazgo se caracteriza por comportamientos asociados con transacciones constructivas o bien correctivas en las que los premios administrados por el líder estarían condicionados por el desempeño de los seguidores. El líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo animando e implicando a sus seguidores en conseguir el desempeño requerido y clarifica las tareas necesarias para alcanzar los resultados. Las dos dimensiones de este liderazgo son *Recompensa Contingente*, *Dirección por Pasiva* citado en (Silva, 2010).

Tabla 5.

Recompensa Contingente

Pregunta N°		Descriptivos	
		Media	Des. Est
1	Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	4.5	0.99
11	Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento	4.2	1.03
16	Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	4.6	0.82
35	Expresa satisfacción cuando cumpla lo esperado	4,5	0,87
Media Recompensa Contingente		4.45	0.92

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Recompensa Contingente de la Dimensión Transaccional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La *Recompensa Contingente* (RC) incluye recompensas o promesas de recompensas por parte del líder a cambio del cumplimiento de los requerimientos a los seguidores, líder y seguidor negocian roles y responsabilidades, acordando lo que el seguidor tiene que alcanzar para recibir una recompensa (material o no material), o bien evitar la sanción que se fije por contrato.

También es claro que en las empresas no solo se trabaja por gusto y esto es lo que evidencia la tabla anterior, si bien los líderes motivan y ayudan a sus colaboradores estos no sobreviven solo de ánimo y aliento, se necesita motivarlos de otra manera para el fiel cumplimiento de los objetivos o metas de la empresa.

Es aquí donde entra en juego la gestión las empresarias para lograr que sus colaboradores se sientan motivados a través de recompensas que no siempre son de tipo material pero que estimulan al trabajador, la media de 4.45 muestra como este factor es bien manejado en las empresarias de la ciudad.

Tabla 6.

Dirección por Excepción Activa

Pregunta N°		Descriptivos	
		Media	Des. Est
4	Presta atención a aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada).	4.5	0.99
22	Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	4.2	1.03
24	Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	4.6	0.82
27	Comunica a la gente a su cargo los fracasos con el fin de superarlos	4.1	1.19
Media Dirección por Excepción Activa		4.35	1.00

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Dirección por Excepción Activa de la Dimensión Transaccional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La *Dirección por Excepción Activa* (DxEA), según la cual el líder se centra principalmente en el monitoreo y seguimiento de la ejecución de las tareas en busca de errores o fallas, con el fin de corregirlos y evitar desviaciones de los desempeños esperados.

La media de 4.35 indica que existe una posición bastante arraigada por parte de las empresarias hacia este factor, pero por lo que muestran los datos en cada ítem esta actividad no genera ningún impacto negativo o contraproducente con los trabajadores, más bien se puede interpretar como mecanismo de mejora para el fiel cumplimiento de los objetivos, tal como lo plantea (Bass & Avolio, Las implicaciones de transaccional y transformacional., 1990) La respuesta del líder ante la falla, puede variar en intensidad. Puede entregar información al subordinado de que el umbral de desempeño preestablecido ha sido cruzado, y qué anduvo mal; lo que podría estar acompañado por aclaración de las metas y animación por alcanzarlas, si el líder valora también la Recompensa Contingente.

4.1.3 Laissez faire

Bass y Avolio (2000) también incluyen en su modelo un *no-liderazgo* o *laissez faire* similar al planteado por Lewin y Lippitt (1938) en sus estudios. En este caso, el líder evita todo tipo de influencia a sus subordinados eludiendo su responsabilidad de supervisión, no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo por excelencia, se limita a proporcionar información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan, no establece metas claras de trabajo y no ayuda a su grupo a tomar decisiones.

Este aspecto de constituye de dos factores. *Dirección por excepción pasiva* y el factor *dejar hacer*.

Tabla 7.

Dirección por Excepción Pasiva

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
3	Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios.	3.9 1.7
12	Espera que las cosas vayan mal antes de actuar	2.5 1.64
17	Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	2.9 1.62
20	Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar	2.3 1.58
Media Dirección por Excepción Pasiva		2.9 1.63

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Dirección por Excepción Pasiva de la Dimensión Laissez faire. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

En la *Dirección por Excepción Pasiva*, los líderes esperan ser informados sobre errores y desviaciones antes de tomar acción, pidiendo no más de lo que es esencial para alcanzar el trabajo hecho.

Los datos muestran según la media de 2,9 que las empresarias poco utilizan este tipo de liderazgo, ya que genera un impacto negativo en los colaboradores, ya que estos se sienten desprotegidos por su líder y más bien perseguidos ante los malos resultados.

Particularmente frente a este aspecto, los colaboradores encuentran la desaprobación, la reprimenda y la penalización ante el fracaso, lo que puede incluir multas o pérdida de trabajo.

Tabla 8.

Laissez-Faire

Pregunta N°	Descriptivos		
	Media	Des. Est	
5	Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.	3.0	1.67
7	Está ausente cuando se le necesita	2.7	1.67
28	Evita tomar decisiones	2.8	1.60
33	Se retrasa en responder a las cuestiones urgentes	2.7	1.60
Media Laissez-Faire		2.8	1.64

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la Laissez faire (No Liderazgo) de la Dimensión Laissez faire. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Los líderes laissez-faire no delimitan el problema que debe resolverse, ni delimitan qué requerimientos deben cumplirse, como hace el líder que delega. Tampoco busca desviaciones de los estándares o interviene cuando los encuentra, como hace el líder que practica Dirección por Excepción. El líder laissez-faire no se compromete en extensas discusiones con los subordinados para lograr una decisión consensual, como hace el líder participativo, este liderazgo produce menos concentración en el trabajo, y una pobre calidad de éste que el liderazgo democrático y autocrático. Además, hay menos satisfacción general

que en el estilo democrático, pero un poco más de satisfacción que en el estilo autocrático empleado en su estudio.

Definitivamente este factor es muy poco utilizado por las empresarias de Ocaña, la media de 2.8 muestra como este tipo de liderazgo es perjudicial para la organización por lo cual es poco evidenciado por los colaboradores.

El cuestionario MLQ 5x también evalúa otros aspectos como: la efectividad, el esfuerzo extra y la satisfacción a continuación se analiza los resultados del instrumento aplicado.

Tabla 9.

Efectividad

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
37 Es eficaz a la hora de satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo	4.5	0.83
40 Es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior	4.6	0.73
43 Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización	4.5	0.78
45 El grupo que dirige es eficaz	4.5	0.83
Media Efectividad	4.53	0.79

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la efectividad

Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

La definición según los autores de este cuestionario hace hincapié a que el líder optimiza los recursos materiales y humanos de los miembros del equipo, de tal manera que se obtenga resultados óptimos con el menos costo posible, acoplándose con ley de economía del mínimo esfuerzo. Los resultados muestran una media significativa de 4.53, los colaboradores

consensan los esfuerzos de sus lideresas a cumplir a cabalidad con las metas organizacionales aprovechando sus recursos al máximo.

Tabla 10.

Esfuerzo Extra

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
39	Consigue que rinda más de lo que yo mismo/a esperaba	4.39 0.79
42	Aumenta mi deseo de tener éxito	4.64 0.68
44	Incrementa en mí el deseo de trabajar más	4.58 0.72
Media Efectividad		4.53 0.73

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con el esfuerzo extra.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Estos ítems indican que el líder aumenta el deseo y la capacidad de los colaboradores de hacer el trabajo y alcanzar las metas del grupo y de la organización, más allá del cumplimiento de sus obligaciones, esta categoría arroja una media de 4.53 corroborando el papel que tiene la líder de alentar a su equipo para esforzarse más allá de lo estipulado.

Tabla 11.

Satisfacción

Pregunta N°	Descriptivos	
	Media	Des. Est
38	Usa métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios	4.50 0.73
41	Trabaja conmigo de forma satisfactoria	4.57 0.81
Media Efectividad		4.53 0.77

Nota: La tabla muestra las preguntas que se identifican con la satisfacción.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

En cuanto a la satisfacción está se refiere a cómo responde el líder a las expectativas y necesidades de sus colaboradores, a la armonía del lugar de trabajo y las estrategias, tácticas y métodos que conllevan a la orientación al logro con una media de 4.53. Todas las anteriores a consecuencias organizacionales ligados al liderazgo transformacional.

4.2 Estilos de liderazgo transaccional, transformacional y “laissez-faire” predominante de las mujeres empresarias de la ciudad de Ocaña

Los factores más valorados del liderazgo transaccional, transformacional y “laissez faire” se han extraído analizando cada uno de ellos de forma independiente, obteniendo su media aritmética y desviación típica. A través de estas estimaciones, ha sido posible realizar una comparativa para reconocer e interpretar el factor más valorado de cada uno de los estilos de liderazgo señalados. Recuérdese que la escala de respuesta del instrumento oscila entre 1 y 5.

Tabla 12.

Liderazgo transformacional

Factores	Descriptivos	
	Media	Des. Est
Influencia Idealizada (Conductual)	4.45	0.84
Motivación Inspiracional	4.7	0.60
Estimulación intelectual	4.4	0.85
Consideración individualizada	4.27	1.03

Nota: La tabla muestra los factores más valorados de la Dimensión Transformacional.

Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Para (Bass & Avolio, Las implicaciones de transaccional y transformacional., 1990) el liderazgo transformacional se desglosa en cuatro factores. Los resultados obtenidos muestran diferencias poco significativas. *La Motivación Inspiracional* se posiciona como el factor más valorado por los colaboradores con una media de 4.7. En el lado opuesto se encuentra el factor *consideración individualizada* con una media de 4.27 puntos. Por su parte la *Influencia Idealizada (Conductual)* y la *estimulación intelectual* ocupan las posiciones intermedias en el rango de factores del liderazgo transformacional con medias de 4.45 y 4.4 puntos respectivamente.

Es evidente que las empresarias de la ciudad de Ocaña, más que jefes son motivadoras, lo que demuestra, que la mujer desempeña sus tareas con entusiasmo, sabiendo que su porvenir depende de su laboriosidad, indicando que los valores de la sociedad y las familias han cambiado a lo largo del tiempo.

Desde esta óptica es importante tener en cuenta que en las organizaciones en la que los jefes y directivos muestran su respeto hacia todo el grupo, ese sentimiento se generaliza entre todos. El líder inspiracional es quien guía, quien motiva y a quien se sigue. Si el jefe el responsable es respetuoso con todos los miembros, esa actitud será seguida por el resto, con lo que al final se consigue el ambiente de trabajo idóneo para conseguir los objetivos marcados.

Además del respeto, otras actitudes que favorecen la mejora del ambiente son la cooperación, la empatía y la humildad. El líder ha de ser el primero en mantener esas actitudes para que el resto también lo hagan con sus compañeros y con sus subordinados.

Al final se consigue crear una atmósfera llena de confianza en la que la gente está bien y se siente feliz. La satisfacción y el reconocimiento son fundamentales para conseguir equipos que realmente estén implicados. Cada vez son más los empleados que priorizan el

bienestar que sienten cuando trabajan a gusto al sueldo. No se trata de recompensas materiales, sino emocionales.

Así las cosas, gracias al liderazgo inspiracional, las empresas consiguen mejorar su productividad, su ambiente de trabajo, las experiencias que tiene el consumidor con lo que acaban siendo más competitivas y ganando más beneficios sin tener que hacer inversiones extraordinarias. La clave la tienen las personas que trabajan allí, capaces de aportar todo su talento y su implicación en pro de la misión que tienen encomendada (Gomez, 2017).

Tabla 9.

Liderazgo transaccional

Factores	Descriptivos	
	Media	Des. Est
Recompensa Contingente	4.45	0.92
Dirección por Excepción Activa	4.35	1.00

Nota: La tabla muestra los factores más valorados de la Dimensión Transaccional. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Para el análisis de los factores que componen el liderazgo transaccional la tabla muestra como recompensa contingente y dirección por excepción activa obtienen unas medias aritméticas de 4.45 y 4.35 respectivamente.

Lo que indica que el modelo de liderazgo transaccional propone que los seguidores son motivados mediante recompensas y castigos. Es un sistema de pago por esfuerzo. Otra creencia del liderazgo transaccional, afirma que los sistemas sociales de trabajo funcionan mejor con una clara línea de mando. Cuando la gente acepta hacer un trabajo, una parte del trato es que cede toda la autoridad al mando. El propósito más importante de un subordinado es hacer lo que el mando le dice que haga.

Esto refuerza lo expuesto anteriormente donde se evidencia que el trabajador no lo hace solo por gusto si no por una necesidad y entre mejores sean las condiciones de trabajo mejor será su rendimiento, por lo tanto a partir de la utilización de este tipo de liderazgo en las empresarias de la ciudad, estas se convierten en administradoras o gerentes ya que el foco está en las tareas a corto plazo. Tiene muchas limitaciones para el trabajo creativo o basado en el conocimiento, de todas formas es efectivo para determinadas situaciones. Max Weber uno de los fundadores de la sociología moderna, desarrolló esta teoría en 1947. En este modelo los aumentos de salario o beneficios, corresponderían a quienes hayan realizado el mejor trabajo (Martinez, 2011).

Tabla 10.

Laissez faire

Factores	Descriptivos	
	Media	Des. Est
Dirección por Excepción Pasiva	2.9	1.63
Dejar Hacer	2.8	1.64

Nota: La tabla muestra los factores más valorados de la Dimensión Laissez faire. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

Bass y Avolio (2004) atribuyeron dos factores al liderazgo “laissez faire”. El primero, *dirección por excepción pasiva* los colaboradores de la muestra lo valoran con una media de 2.9 puntos y una desviación típica de 1,63. El factor *dejar hacer* se posiciona como el menos valorado por los trabajadores, con una media de 2,8 puntos y un grado de dispersión de los datos respecto de la media de 1,64.

El liderazgo laissez faire es definido como un no liderazgo, ya que generalmente es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder cuyas características principales son el desinterés y la ausencia de apoyo a sus seguidores, limitándose solo al

resultado de las actividades. Los efectos de este estilo de liderazgo influyen negativamente en el desempeño de los subordinados, obteniendo bajos resultados (Pacsi, 2014).

Teniendo en cuenta este concepto los datos de la tabla son congruentes con lo establecido en la literatura, por lo que se puede inferir que las empresarias de la ciudad de Ocaña no utilizan este tipo de liderazgo en sus organizaciones de allí el bajo porcentaje obtenido en la tabla.

Después de analizar por separado cada uno de ítems valorados por los colaboradores con la implementación del método MLQ-5X, se puede hacer una comparación entre los tres estilos de liderazgo, calculando las medias aritméticas de cada uno de ellos según los factores indicados y a partir de esto conocer cuál es el tipo de liderazgo predominante en las empresarias de la ciudad de Ocaña.

Tabla 11.

Tipo de Liderazgo dominante en las empresarias de Ocaña

Liderazgo	Descriptivos	
	Media	Des. Est
Transformacional	4.45	0.83
Transaccional	4.40	0.96
Laissez faire	2.85	1.63

Nota: La tabla muestra el tipo de Liderazgo dominante en las empresarias de Ocaña. Fuente: Datos recolectados de la encuesta a los colaboradores.

El liderazgo *transformacional* es el estilo más valorado por los colaboradores que integran la muestra con una media de 4.45 puntos y un grado de dispersión de los datos

respecto de la media de 0.83. La segunda posición la ocupa el liderazgo *transaccional* con una media de 4.40 puntos y una desviación típica de 0.96. El último puesto lo ocupa el denominado liderazgo “*laissez-faire*”, su media aritmética de 2.85 puntos se aleja del resto y el grado de dispersión de los datos respecto de la media es la más elevada de los tres con 1.63.

Aunque las diferencias entre el liderazgo Transformacional y el Transaccional son mínimas se puede inferir que los dos tipos de liderazgo se complementan en el perfil de las empresarias Ocañeras.

Si bien es importante que exista motivación para el buen desempeño de los colaboradores, las recompensas, premios y castigos también hacen parte del mundo empresarial por lo tanto la utilización de los dos estilos de liderazgo de manera adecuada mejorara los resultados de las empresas y por ende de las empresarias tal como se evidencia en la presente investigación.

4.3 Factores que frenan el liderazgo de las mujeres a partir de la autopercepción y que no les permite escalar en las organizaciones locales.

Para el desarrollo del presente objetivo se tuvo en cuenta las entrevistas realizadas a las empresarias más representativas de la ciudad con el fin de conocer su opinión acerca de los estilos de liderazgos que visualizan en su organización y como han logrado llegar a ese punto de dirección.

Frente a los factores que obstaculizan el liderazgo femenino se encontró lo siguiente.

El factor relevante es la cultura machista, al creer todavía que la mujer debe dedicarse a los quehaceres del hogar y al ser controlador, al no ser colaborador y recargar todas las actividades del hogar a su compañera, lo que acrecienta la carga laboral de las mismas y por ende el no poder trascender en las esferas empresariales.

Debido a este aspecto, aparece en segunda instancia la disponibilidad de tiempo, sin embargo la posibilidad de tener su propio negocio y contar con apoyo en muchos de los casos, familiares y empleada del servicio doméstico ha permitido solventar el reto de hogar trabajo para estas mujeres.

¿Cuáles son los beneficios o factores que impulsan a desarrollar el liderazgo femenino?

Sin duda la preparación educativa y el ahínco de superación sumado con la personalidad de cada una de ellas ha generado que puedan posicionarse en los niveles de la escala empresarial donde están algunas como colaboradores en niveles gerenciales y otras desarrollando su emprendimiento.

Lo que quiere decir que la falta de preparación de las mujeres ocañeras debido a las causas expuestas son el principal obstáculo para escalar en las organizaciones, pero se ha ido solucionando con el tiempo la facilidad para poder ingresar a los establecimientos de educación superior bien sea con metodologías como la virtual o la nocturna están disminuyendo la brecha de oportunidades para las mujeres de la ciudad de Ocaña.

Respecto a ¿cómo definen su liderazgo?

La autopercepción se enfoca en el respeto, en la relación afecto más que autoridad, en motivación de los logros empresariales más que el poder y la generación de temor en el

cumplimiento de las metas; el consenso y la participación de los colaboradores; en el desafío constante por continuar la operación de la empresa.

¿Cuál es su proyección a mediano y largo plazo?

Las directivas encuestadas son mujeres pujantes, que a futuro se ven y perciben a la empresa con grandes retos en infraestructura, en la adaptación y modernización a las nuevas tecnologías, seguir generando procesos de inclusión ya que algunas de ellos cuentan con personal especial como madres cabeza de familia y adultos mayores, seguir posicionándose en el mercado y compitiendo con las nuevas empresas que llegan a la ciudad.

A manera de análisis después de conocer las posturas de las empresarias entrevistadas, se nota que la situación de Ocaña frente al poco número de mujeres directivas en las empresas, está a la par de lo que ocurre en Colombia y en toda América latina.

Para la OIT citado en el (OIT, 2015) identifica como obstáculos evidentes al liderazgo empresarial de las mujeres el hecho de que estas tienen más responsabilidades familiares que los hombres, el predominio de la cultura empresarial masculina y la falta de estímulo para que los hombres pidan licencias relacionadas con sus responsabilidades familiares.

De igual manera lo plantea (Sainz, 2012).

Techo de Cristal y más...

Los estereotipos que han acompañado a la mujer durante toda la historia la sitúan en una posición de desventaja en la empresa. Por ejemplo: la mujer está considerada como carente de autoridad y mando.

Dicha situación se agrava todavía más al intentar conciliar la vida personal con la laboral, ya que la filosofía empresarial que predomina es la que defiende que para alcanzar el éxito profesional es necesario renunciar a la familia.

La personalidad más afectiva, cercana y cálida que caracteriza a la mujer también se convierte en una barrera, porque se contrapone a los valores que predominan entre los altos mandos de las empresas.

Una solución adoptada por las mujeres ha sido la de crear sus propias empresas, en donde se valora más la cercanía, las relaciones entre compañeros, la creación de un buen ambiente de trabajo, además de ser compañías donde existe una mayor flexibilidad de horarios para compatibilizar vida personal y laboral.

Por lo cual las mujeres deben seguir preparándose y demostrando que poseen las mismas o mejores características que los hombres para dirigir las empresas, con esto y con el empuje y las ganas que demuestran las mujeres en un futuro no muy lejano las mujeres estarán a la par en la dirección y liderazgo en las organización de la sociedad como se ha ido demostrando.

Conclusiones

Tras observar los resultados de la investigación y apoyados en los estudios de (Bass & Avolio, Las implicaciones de transaccional y transformacional., 1990) se puede determinar que el liderazgo transformacional es el estilo más adecuado, pues este estilo permite considerar los aportes de los subordinados, promueve el desarrollo de los subordinados y el desarrollo de la empresa sin perder el control de la organización, lo cual es un estilo recomendado por otros estudiosos como el más efectivo y para el caso particular de la presente investigación este estilo de liderazgo fue el más valorada por los colaboradores de la empresarias de la ciudad de Ocaña.

Por otra parte según los datos del método MLQ, los colaboradores perciben que su líder tiene capacidad para evocar con su comportamiento una visión estratégica logrando de esta manera su confianza, lo que permite obtener excelentes resultados en su desempeño laboral.

Los participantes perciben a su jefe como el estilo de líder que parece demostrar ser el más efectivo para influenciar en su desempeño, este estilo es el transformacional, tal como lo describe Bass el cual atribuye a estos líderes la capacidad de producir efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de sus subordinados, siendo muy coherente con los datos arrojados en la investigación.

Frente a las dificultades que presentan las mujeres para ocupar cargos directivos, según los datos de las empresarias, estas en la actualidad se autoreconocen como mujeres

que han logrado cambios específicos en sí mismas a partir de del ejercicio de su liderazgo, pues se perciben ahora como mujeres “empoderadas”, “luchadoras”, con conocimientos y aportando a la sociedad, básicamente, expresando satisfacción con su trabajo.

Esta misma motivación de las mujeres por salir adelante y no depender de los hombres, demuestra una participación creciente de la mujer en los niveles de liderazgo y de dirección en la actualidad, esto ha sido un proceso que resulta de amplios cambios sociales en distintos campos. Es así como en el terreno de la educación se destaque el aumento de la matrícula femenina y los cambios de orientaciones educativas de las mujeres que acceden a la educación superior, mostrando así que el panorama social y normativo ha sido mejor para la mujer en los últimos años, debido a los importantes cambios sociales en lo que se refiere a la “igualdad de género”, repercutiendo en el campo laboral donde ya se pueden observar a las mujeres ocupando cargos de dirección como se pudo determinar en la investigación.

Por último, un factor importante para la vinculación de la mujer en los niveles superiores de las empresas, lo constituye su calidad, responsabilidad y cumplimiento, es decir su talento y las capacidades con que asuma su cargo es lo que determina su incursión en la fuerza laboral y el mejor desempeño para lograr buenos resultados.

Recomendaciones

Se recomienda realizar estudios futuros en donde sea posible obtener otras evidencias respecto a la validez estructural del instrumento MLQ, requiriéndose aplicaciones en otros grupos, donde se realice un muestreo a distintos estilos de liderazgo, que permitan una comparación más amplia de resultados.

Que en las organizaciones se haga una revisión constante y formal de los estereotipos de rol que exigen a la mujer comportarse de una forma predefinida por el rol masculino, con lo cual se impide que contribuya como colega, como equipera, como igual, pero desde su diferencia.

Teniendo como referente los datos de arrojados en la investigación, donde se muestra como la mujer está tomando parte importante en las decisiones y manejo de las empresas, la Universidad como actor principal de la academia en la ciudad debería buscar estrategias que contribuyan a la capacitación y formación de las mujeres para fortalecer la parte empresarial de la ciudad con mayor número de mujeres en ellas.

Desde la docencia promover un mayor compromiso de las mujeres en la dirección de las empresas en aras de aprovechar las características de liderazgo que ellas poseen en pro de lograr un fortalecimiento del sector empresarial del municipio de Ocaña.

Referencias

- Alcaldía de Ocaña. (2016). *Plan de desarrollo Municipal 2016- 2019*. Ocaña.
- Arevalo, J., & Pacheco, M. (2013). *Caracterización de la actividad empresarial de la ciudad de Ocaña: Un estudio de caso*. Académica Española.
- Bass, B. (1985). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. *Prensa Libre*, 34. Obtenido de http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3053
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Las implicaciones de transaccional y transformacional. *Investigacion en Cambio organizacional y desarrollo*, 231-272.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma.
- Blanchard, K. (2006). *Liderazgo al más alto nivel*. San Diego: Norma.
- Buitrago, R. (2014). *EL LIDERAZGO GERENCIAL FEMENINO, UNA PROPUESTA A LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6430953.pdf>
- Cámara de comercio de Ocaña. (2017). *Informe económico de os municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ocaña*. Ocaña.
- Cámara de Comercio Ocaña. (2016). *Estudio económico jurisdicción Cámara de Comercio*. Ocaña.
- Cárdenas de Sanz de Santamaría, M. C. (2017). *En busca del liderazgo femenino: el recorrido de una investigación*. Bogotá: Javegral.
- Cardenas, M. (2017). *En busca del liderazgo femenino: el recorrido de una investigación*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Castro, M., & Mamani, L. (2017). *Propuesta de un plan de desarrollo de líderes a partir del diagnóstico organizacional de los estilos de liderazgo de la empresa Casaideal S.A.C. en el año 2016*. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621728/castro_ml.pdf?sequence=12
- Cerda, H. (2013). *Los elementos de la Investigación*. Bogotá: El Buho Ltda.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Bogotá: McGraw- Hill.
- Conger, J. (1991). *Líder carismático*. Mexico: McGraw- Hill.
- Conger, J., Kanungo, R., & Menon, S. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*.

- Doña, K. (2005). *Liderazgo femenino ¿mito o realidad?* Obtenido de http://www.agendapublica.uchile.cl/n5/2_dona.html
- Drucker, P. (1988). *La Gerencia de Empresas*. EDHASA.
- Eagly, A., & Carli, L. (Septiembre de 2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*. Recuperado el 2018
- Fisher, H. (2000). *El primer sexo*. Taurus.
- Godin, S. (2012). *Tribes, We need you to lead us*. Gestión 200.
- Goleman, D. (2013). *Focus: el motor oculto de la excelencia*. B.
- Gomez, J. (2017). *LA COMUNICACIÓN ES LA CLAVE DEL LIDERAZGO INSPIRACIONAL*. Obtenido de <https://www.cerembs.co/blog/la-comunicacion-es-la-clave-del-liderazgo-inspiracional>
- Henrekson, M., & Stenkula, M. (2009). Why Are There So Few Female Top Executives. *The Independent Review*, 239-270.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el Febrero de 2018
- Hovell, J., & Avolio, B. (1989). Liderazgo transformacional versus transaccional: cómo Impactan la innovación, la toma de riesgos, la estructura de la organización y el rendimiento. *Reunión nacional de la academia de gestión*, 35-40.
- Húe, C. (18 de noviembre de 2004). <http://tiva.es>. Obtenido de <http://tiva.es/articulos/inteligenciaemocional.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Administración*. Mexico: McGraw- Hill.
- Licciardi, B., & Brinusio, C. (2013). *La “era de la energía femenina” Liderazgo empático, estilo femenino*. Obtenido de https://www.clarin.com/entremujeres/trabajo/Liderazgo-empatico-estilo-femenino_0_S1HHLptv7e.html
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage.
- Martinez, J. (2011). *Liderazgo Transaccional*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/liderazgo-transaccional/>
- Maswell, J. C. (2005). *Líder de 360°*. Líder latino.
- OIT. (2015). *Pocas mujeres dirigen una empresa*. Obtenido de <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/339168-pocas-mujeres-dirigen-empresa/>
- Pacsi, A. (2014). *Liderazgo laissez faire*. UPEU, 1.
- Pizarro, O., & Guerra, M. (2010). *Rol de la mujer en la gran empresa*. Santiago de Chile: BID.

- Ramos, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo una nueva forma de dirigir*. UNIVERSITAT DE VALENCIA. SERVEI DE PUBLICACIONS.
- Robbins , S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Sainz, T. (2012). *¿Por qué hay tan pocas mujeres directivas?* Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/empresas/negocios/18349-porque-hay-tan-pocas-mujeres-directivas/>
- Salgado, E. (2014). Latin American female business executives: An interesting surprise. *Gender in Management*, 2-24.
- Silva, Y. (2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 127-140.
- The World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report* . Cologny: World Economic Forum.
- Tracy, B. (2011). *Como lidaran los mejores líderes*. Grupo Nelson.
- UNESCO. (s.f.). Obtenido de <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Iguldad%20de%20genero.pdf>
- Wirth, L. (2002). *Romper el Techo de Cristal: Las mujeres en puestos de dirección*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Apéndices

Apéndice 1. Encuesta

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

Nombre de la persona evaluada: _____

Fecha: _____ Organización: _____

Cargo de la persona evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo. Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda. Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

Piense si lo que dice cada frase se ajusta a lo que su jefe/a o mando suele hacer en su trabajo. Use la siguiente escala para dar sus respuestas, marcando la que elija con una cruz o un círculo.

¿Con qué frecuencia hace usted en su trabajo lo que dice cada frase?

1	2	3	4	5
Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre

1 Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos	1	2	3	4	5
2. Acostumbra a evaluar de forma crítica las creencias y supuestos para ver si son apropiados.	1	2	3	4	5
3. Trata de no intervenir en los problemas hasta que se vuelven serios.	1	2	3	4	5
4. Presta atención a aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, fallos o desviaciones con respecto a la norma esperada).	1	2	3	4	5
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante.	1	2	3	4	5
6. Nos habla de sus valores y creencias más importantes.	1	2	3	4	5
7. Está ausente cuando se le necesita.	1	2	3	4	5
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas.	1	2	3	4	5
9. Habla del futuro con optimismo.	1	2	3	4	5
10. Me siento orgulloso/a de trabajar con él/ella.	1	2	3	4	5

11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr unos determinados objetivos de rendimiento.	1	2	3	4	5
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar.	1	2	3	4	5
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que debemos alcanzar.	1	2	3	4	5
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que nos proponemos.	1	2	3	4	5
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar.	1	2	3	4	5
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas.	1	2	3	4	5
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1	2	3	4	5
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses.	1	2	3	4	5
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo.	1	2	3	4	5
20. Deja que los problemas se vuelvan crónicos antes de actuar.	1	2	3	4	5
21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar	1	2	3	4	5
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	1	2	3	4	5
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	1	2	3	4	5
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen.	1	2	3	4	5
25. Se muestra confiable y seguro.	1	2	3	4	5
26. Construye una visión motivante del futuro.	1	2	3	4	5
27. Comunica a la gente a su cargo los fracasos con el fin de superarlos.	1	2	3	4	5
28. Evita tomar decisiones	1	2	3	4	5
29. Considera que cada uno de los miembros del equipo tenemos diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.	1	2	3	4	5
30. Me ayuda a contemplar los problemas desde muchos ángulos diferentes.	1	2	3	4	5
31. Me ayuda a mejorar mis capacidades.	1	2	3	4	5

32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado.	1	2	3	4	5
33. Se retrasa en responder a las cuestiones urgentes.	1	2	3	4	5
34. Enfatiza la importancia de tener un sentido colectivo de la misión a realizar	1	2	3	4	5
35. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado.	1	2	3	4	5
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	1	2	3	4	5
37. Es eficaz a la hora de satisfacer mis necesidades relacionadas con el trabajo.	1	2	3	4	5
38. Usa métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios.	1	2	3	4	5
39. Consigue que rinda más de lo que yo mismo/a esperaba.	1	2	3	4	5
40. Es eficaz a la hora de representar a la gente de mi equipo ante la autoridad superior	1	2	3	4	5
41. Trabaja conmigo de forma satisfactoria.	1	2	3	4	5
42. Aumenta mi deseo de tener éxito.	1	2	3	4	5
43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización.	1	2	3	4	5
44. Incrementa en mí el deseo de trabajar más.	1	2	3	4	5
45. El grupo que dirige es eficaz.	1	2	3	4	5

Apéndice 2. Registro fotográfico





Apendice 3. Analisis Estadistico

Descriptivos

Estadísticos descriptivos					
	N	Suma	Media	Desv. típ.	Varianza
P1	78	350,00	4,4872	,99013	,980
P2	78	324,00	4,1538	1,03292	1,067
P3	78	303,00	3,8846	1,30912	1,714
P4	78	364,00	4,6667	,63791	,407
P5	78	237,00	3,0385	1,67830	2,817
P6	78	332,00	4,2564	1,06217	1,128
P7	78	209,00	2,6795	1,67094	2,792
P8	78	345,00	4,4231	,87563	,767
P9	78	367,00	4,7051	,75780	,574
P10	78	372,00	4,7692	,66299	,440
P11	78	330,00	4,2308	1,03099	1,063
P12	78	196,00	2,5128	1,64154	2,695
P13	78	371,00	4,7564	,46111	,213
P14	78	371,00	4,7564	,62804	,394
P15	78	348,00	4,4615	,93548	,875
P16	76	346,00	4,5526	,82292	,677
P17	78	230,00	2,9487	1,62686	2,647
P18	75	316,00	4,2133	1,05643	1,116
P19	78	287,00	3,6795	1,55833	2,428
P20	78	183,00	2,3462	1,58587	2,515
P21	78	367,00	4,7051	,62645	,392
P22	78	356,00	4,5641	,74885	,561
P23	78	341,00	4,3718	,88434	,782
P24	78	337,00	4,3205	,88997	,792
P25	78	359,00	4,6026	,74450	,554
P26	77	359,00	4,6623	,73646	,542
P27	78	323,00	4,1410	1,19223	1,421
P28	78	218,00	2,7949	1,60647	2,581
P29	78	343,00	4,3974	,87297	,762
P30	78	337,00	4,3205	,87525	,766
P31	78	350,00	4,4872	,80168	,643
P32	78	348,00	4,4615	,81690	,667
P33	78	208,00	2,6667	1,60896	2,589
P34	78	346,00	4,4359	,69487	,483
P35	78	353,00	4,5256	,87867	,772

P36	77	349,00	4,5325	,77093	,594
P37	78	349,00	4,4744	,83315	,694
P38	78	351,00	4,5000	,73414	,539
P39	78	343,00	4,3974	,77861	,606
P40	78	362,00	4,6410	,73810	,545
P41	78	357,00	4,5769	,81415	,663
P42	78	362,00	4,6410	,68328	,467
P43	78	354,00	4,5385	,78446	,615
P44	78	358,00	4,5897	,72856	,531
P45	78	352,00	4,5128	,83345	,695
N válido (según lista)	74				

FREQUENCIES VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9
 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN
 /PIECHART PERCENT
 /ORDER=ANALYSIS.

Tabla de frecuencia

P1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	2,6	2,6	2,6
2,00	3	3,8	3,8	6,4
3,00	7	9,0	9,0	15,4
4,00	9	11,5	11,5	26,9
5,00	57	73,1	73,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	4	5,1	5,1	5,1
2,00	2	2,6	2,6	7,7
3,00	6	7,7	7,7	15,4
4,00	32	41,0	41,0	56,4
5,00	34	43,6	43,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	8	10,3	10,3	10,3
2,00	3	3,8	3,8	14,1
3,00	14	17,9	17,9	32,1
4,00	18	23,1	23,1	55,1
5,00	35	44,9	44,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,00	7	9,0	9,0	9,0
4,00	12	15,4	15,4	24,4
5,00	59	75,6	75,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	26	33,3	33,3	33,3
2,00	6	7,7	7,7	41,0
3,00	8	10,3	10,3	51,3
4,00	15	19,2	19,2	70,5
5,00	23	29,5	29,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	4	5,1	5,1	5,1
3,00	12	15,4	15,4	20,5
4,00	18	23,1	23,1	43,6
5,00	44	56,4	56,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	34	43,6	43,6	43,6
2,00	6	7,7	7,7	51,3
3,00	5	6,4	6,4	57,7
4,00	17	21,8	21,8	79,5
5,00	16	20,5	20,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	2,6	2,6	2,6
2,00	1	1,3	1,3	3,8
3,00	5	6,4	6,4	10,3
4,00	24	30,8	30,8	41,0
5,00	46	59,0	59,0	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	2	2,6	2,6	3,8
3,00	2	2,6	2,6	6,4
4,00	9	11,5	11,5	17,9
5,00	64	82,1	82,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	1,3	1,3	1,3
3,00	4	5,1	5,1	6,4
4,00	6	7,7	7,7	14,1
5,00	67	85,9	85,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	4	5,1	5,1	5,1
2,00	1	1,3	1,3	6,4
3,00	7	9,0	9,0	15,4
4,00	27	34,6	34,6	50,0
5,00	39	50,0	50,0	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	37	47,4	47,4	47,4
2,00	6	7,7	7,7	55,1
3,00	8	10,3	10,3	65,4
4,00	12	15,4	15,4	80,8
5,00	15	19,2	19,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3,00	1	1,3	1,3	1,3
4,00	17	21,8	21,8	23,1
5,00	60	76,9	76,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
3,00	2	2,6	2,6	3,8
4,00	11	14,1	14,1	17,9
5,00	64	82,1	82,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	3	3,8	3,8	3,8
3,00	6	7,7	7,7	11,5
Válidos 4,00	18	23,1	23,1	34,6
5,00	51	65,4	65,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	2	2,6	2,6	2,6
2,00	1	1,3	1,3	3,9
Válidos 3,00	1	1,3	1,3	5,3
4,00	21	26,9	27,6	32,9
5,00	51	65,4	67,1	100,0
Total	76	97,4	100,0	
Perdidos Sistema	2	2,6		
Total	78	100,0		

P17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	23	29,5	29,5	29,5
2,00	13	16,7	16,7	46,2
Válidos 3,00	9	11,5	11,5	57,7
4,00	11	14,1	14,1	71,8
5,00	22	28,2	28,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	3	3,8	4,0	4,0
2,00	3	3,8	4,0	8,0
Válidos 3,00	8	10,3	10,7	18,7
4,00	22	28,2	29,3	48,0
5,00	39	50,0	52,0	100,0
Total	75	96,2	100,0	

Perdidos	Sistema	3	3,8	
Total		78	100,0	

P19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	14	17,9	17,9	17,9
2,00	6	7,7	7,7	25,6
3,00	8	10,3	10,3	35,9
4,00	13	16,7	16,7	52,6
5,00	37	47,4	47,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	39	50,0	50,0	50,0
2,00	10	12,8	12,8	62,8
3,00	4	5,1	5,1	67,9
4,00	13	16,7	16,7	84,6
5,00	12	15,4	15,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	7	9,0	9,0	9,0
4,00	9	11,5	11,5	20,5
5,00	62	79,5	79,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P22

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	2	2,6	2,6	2,6
3,00	6	7,7	7,7	10,3
4,00	16	20,5	20,5	30,8
5,00	54	69,2	69,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P23

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	2	2,6	2,6	2,6
2,00	1	1,3	1,3	3,8
3,00	6	7,7	7,7	11,5
4,00	26	33,3	33,3	44,9
5,00	43	55,1	55,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P24

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	2	2,6	2,6	3,8
3,00	10	12,8	12,8	16,7
4,00	23	29,5	29,5	46,2
5,00	42	53,8	53,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P25

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	1	1,3	1,3	2,6
3,00	3	3,8	3,8	6,4
4,00	18	23,1	23,1	29,5
5,00	55	70,5	70,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P26

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	1	1,3	1,3	2,6
3,00	3	3,8	3,9	6,5
4,00	13	16,7	16,9	23,4
5,00	59	75,6	76,6	100,0
Total	77	98,7	100,0	
Perdidos Sistema	1	1,3		

Total	78	100,0	
-------	----	-------	--

P27

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	6	7,7	7,7	7,7
2,00	3	3,8	3,8	11,5
3,00	5	6,4	6,4	17,9
4,00	24	30,8	30,8	48,7
5,00	40	51,3	51,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P28

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	27	34,6	34,6	34,6
2,00	10	12,8	12,8	47,4
3,00	11	14,1	14,1	61,5
4,00	12	15,4	15,4	76,9
5,00	18	23,1	23,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P29

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	2	2,6	2,6	3,8
3,00	8	10,3	10,3	14,1
4,00	21	26,9	26,9	41,0
5,00	46	59,0	59,0	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P30

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	2	2,6	2,6	3,8
3,00	9	11,5	11,5	15,4
4,00	25	32,1	32,1	47,4

5,00	41	52,6	52,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P31

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	2	2,6	2,6	3,8
3,00	3	3,8	3,8	7,7
Válidos 4,00	24	30,8	30,8	38,5
5,00	48	61,5	61,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P32

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	4	5,1	5,1	5,1
3,00	4	5,1	5,1	10,3
Válidos 4,00	22	28,2	28,2	38,5
5,00	48	61,5	61,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P33

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	31	39,7	39,7	39,7
2,00	9	11,5	11,5	51,3
3,00	8	10,3	10,3	61,5
Válidos 4,00	15	19,2	19,2	80,8
5,00	15	19,2	19,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P34

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2,00	2	2,6	2,6	2,6
3,00	3	3,8	3,8	6,4
Válidos 4,00	32	41,0	41,0	47,4
5,00	41	52,6	52,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P35

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	2	2,6	2,6	2,6
2,00	2	2,6	2,6	5,1
3,00	2	2,6	2,6	7,7
4,00	19	24,4	24,4	32,1
5,00	53	67,9	67,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P36

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	1	1,3	1,3	2,6
3,00	4	5,1	5,2	7,8
4,00	21	26,9	27,3	35,1
5,00	50	64,1	64,9	100,0
Total	77	98,7	100,0	
Perdidos Sistema	1	1,3		
Total	78	100,0		

P37

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	1	1,3	1,3	2,6
3,00	8	10,3	10,3	12,8
4,00	18	23,1	23,1	35,9
5,00	50	64,1	64,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P38

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2,00	2	2,6	2,6	2,6
3,00	5	6,4	6,4	9,0
4,00	23	29,5	29,5	38,5
5,00	48	61,5	61,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P39

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	1	1,3	1,3	2,6
3,00	5	6,4	6,4	9,0
4,00	30	38,5	38,5	47,4
5,00	41	52,6	52,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P40

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	1	1,3	1,3	2,6
3,00	3	3,8	3,8	6,4
4,00	15	19,2	19,2	25,6
5,00	58	74,4	74,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P41

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	2	2,6	2,6	2,6
3,00	4	5,1	5,1	7,7
4,00	17	21,8	21,8	29,5
5,00	55	70,5	70,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P42

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	1	1,3	1,3	2,6
4,00	21	26,9	26,9	29,5
5,00	55	70,5	70,5	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P43

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	1	1,3	1,3	2,6
3,00	5	6,4	6,4	9,0
4,00	19	24,4	24,4	33,3
5,00	52	66,7	66,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P44

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	1	1,3	1,3	1,3
2,00	1	1,3	1,3	2,6
3,00	2	2,6	2,6	5,1
4,00	21	26,9	26,9	32,1
5,00	53	67,9	67,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	

P45

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1,00	2	2,6	2,6	2,6
2,00	1	1,3	1,3	3,8
3,00	2	2,6	2,6	6,4
4,00	23	29,5	29,5	35,9
5,00	50	64,1	64,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Gráfico de barras













































