

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS
COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES**

FRANCES RAMÍREZ CANEBA

CAROLINA CHICA HENAO

MARÍA VANESA BARRENECHE RESTREPO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ENVIGADO

2015

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS
COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES**

Presentado por:

FRANCES RAMÍREZ CANEBA

CAROLINA CHICA HENAO

MARÍA VANESA BARRENECHE RESTREPO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de

ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Asesor(a):

JUAN CAMILO LONDOÑO VÁSQUEZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ENVIGADO

2015

Hoja de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Envigado, septiembre de 2015.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de investigación primero a Dios, por bendecirnos para llegar hasta este punto, por que ha hecho realidad nuestro sueño, a nuestras familias, quienes fueron el apoyo y sustento para no desfallecer durante este proceso académico, profesional y personal. A nuestro equipo de trabajo y nuestros profesores.

CONTENIDO

	Pág.
<i>RESUMEN</i>	8
<i>ABSTRACT</i>	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
2. JUSTIFICACIÓN	14
3. OBJETIVOS	16
3.1. OBJETIVO GENERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. DISEÑO METODOLÓGICO	17
4.1. ENFOQUE	17
4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	17
4.3. FUENTES	17
4.4. METODOLOGÍA	18
5. MARCO REFERENCIAL	19
5.1. ANTECEDENTES	19

5.2. MARCO TEÓRICO	24
5.2.1. Concepto de liderazgo.....	24
5.2.2. Teorías de liderazgo.....	25
5.2.2.1. Teoría de Liderazgo focalizado en los rasgos	26
5.2.2.2. Teoría de Liderazgo focalizado en la conducta.....	27
5.2.2.3. Teoría de Liderazgo focalizado en lo situacional.....	28
5.2.2.4. Teorías de Liderazgo Transformacional y Transaccional	30
5.2.3. Competencias que caracterizan a un líder exitoso	32
5.3. MARCO LEGAL	34
5.3.1. Decreto 2200 de 1999	34
5.3.2. Ley 581 de 2000.....	36
5.3.3. Ley 1258 de 2008.....	37
6. DESARROLLO DE OBJETIVOS	38
6.1. ANALIZAR EL CONCEPTO DE “COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL” DESDE SU MARCO LEGAL HASTA EL OPERATIVO, ESTRATÉGICO Y COMPETITIVO, CON MIRAS AL ESTABLECIMIENTO DE LAS NECESIDADES RESPECTO A LOS ESTILOS DE LIDERAZGO REQUERIDO EN ESTA CLASE DE ORGANIZACIONES	38
6.2. IDENTIFICAR LOS RASGOS DIFERENCIADORES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO FEMENINO EN LA ALTA DIRECCIÓN EN LAS COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES	40

6.3. REALIZAR UNA DESCRIPCIÓN SOBRE EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE LAS EJECUTIVAS EN LA ALTA DIRECCIÓN EN LAS COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES	51
6.4. REALIZAR UNA PROPUESTA PARA LA FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES EN NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ENFOQUE DE GÉNERO QUE PROMUEVA EL LIDERAZGO FEMENINO	54
7. CONCLUSIONES	58
8. RECOMENDACIONES.....	63
9. CRONOGRAMA.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65

RESUMEN

El propósito de la presente investigación se centra en establecer los estilos de liderazgo de la mujer en la alta dirección de las comercializadoras internacionales; para ello, se parte de la conceptualización de la noción de “Comercializadora Internacional” desde su marco legal hasta el operativo, estratégico y competitivo, con miras al establecimiento de las necesidades respecto a los estilos de liderazgo requerido en esta clase de organizaciones; de igual forma, se identifican los rasgos diferenciadores de los estilos de liderazgo femenino en la alta dirección en dichas organizaciones; de igual forma, se realiza una descripción sobre el ejercicio del liderazgo de las ejecutivas en la alta dirección; y por último, se realiza una propuesta para la formación de administradores en negocios internacionales con enfoque de género que promueva el liderazgo femenino.

Palabras clave: *liderazgo, estilos de liderazgo, mujer, alta dirección, mercado laboral, talento humano, enfoque de género.*

ABSTRACT

The purpose of this research is focused on establishing leadership styles of women in senior management of international trading; for this, it is part of the conceptualization of the notion of "International Trading" from the legal framework to operational, strategic and competitive, with a view to establishing the requirements regarding leadership styles required in this kind of organizations; Likewise, the distinguishing characteristics of the styles of women's leadership in senior management in those organizations identified; likewise, a description of the exercise of executive leadership in senior management is made; and finally, a proposal for training in international business management with a gender approach that promotes women's leadership is made.

Keywords: *leadership, leadership styles, woman, senior management, labor market, human talent, gender.*

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, las comercializadoras internacionales en general demandan cierto tipo de directivos que tengan capacidad de liderazgo, personas que logren entusiasmar a sus colaboradores y atraerlos hasta unirse a ellos en la realización de un proyecto, personas que sean capaces de descubrir nuevas oportunidades o sistemas para dar las mejores soluciones a las demandas que presenta el mercado, es por ello que el liderazgo, según Ucrola (1999), se ha convertido en una de las habilidades directivas más requeridas, pues liderar personas no resulta una tarea fácil, ya que requiere de unas condiciones personales precisas y de unos hábitos que se adquieren con la práctica y el entrenamiento.

En el medio actual, que exige dinamismo y adaptabilidad de las organizaciones internacionales a su contexto, la expectativa sobre la directiva empresarial invita a la comprensión de “nuevas formas de optimización del talento humano” (Cano, 2008, p. 54).

La literatura relativa al liderazgo, por ejemplo, aboga por un liderazgo diferente, que es capaz de responder a la transición hacia modelos organizativos más modernos:

la transición de paradigma en los modelos estratégicos de transformación en las organizaciones, a partir de un modelo estratégico tradicional a uno moderno, requiere de un nuevo estilo de liderazgo y por lo tanto un nuevo líder, diferentes a las del pasado (Vargas & Guillén citados por Arredondo & Maldonado, 2010).

Es por lo anterior que el propósito de esta investigación se centra en resaltar, marcar y validar la contribución de las ejecutivas colombianas -por ser mujeres- al funcionamiento y dirección de las organizaciones de carácter internacional, si se permite, si se reconoce como importante y si se incluye como fundamental por el hecho de ser distinto; para ello, se pretende direccionar un estudio sobre el papel de la mujer en la alta dirección en las comercializadoras internacionales; el nuevo rol de la mujer en el ámbito empresarial se ha debido, en gran medida, al marcado protagonismo y al terreno ganado por un género que otrora era discriminado, pero que con el desarrollo de una ideología liberal arraigada en todo el globo, ha reconocido en la mujer todas y cada una de sus potencialidades.

Este papel preponderante de la mujer en el ámbito organizacional lo demuestran estudios en los que se ha comparado con otros países de Latinoamérica, Colombia ocupa un lugar destacado por la proporción de mujeres que ejercen posiciones de dirección en las empresas del sector privado: “75% de las gerencias, 50% de las posiciones de segundo nivel y 36% de los cargos de primer nivel” (Maxfield, 2007, p. 65).

Ello exige partir del reconocimiento a la diferencia entre hombres y mujeres y, por ende, a valorar esta diferencia como fuente de aceptación de la diversidad en todas sus dimensiones. En la medida en que se reconozcan esas diferencias y se le dé igual valor a la particularidad de las contribuciones, en este caso como hombres y mujeres, se abre el camino hacia la aceptación de la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres. Además, puede servir de base para promover la creatividad y el ingenio, por cuanto en lo diferente están las oportunidades de nuevos desarrollos.

El énfasis, a lo largo de este estudio, será reconocer la particularidad de la contribución femenina de las mujeres líderes a la dirección de las comercializadoras internacionales. Desde esta perspectiva, en este tipo de organizaciones se ha comenzado a demandar un tipo de liderazgo femenino mucho más efectivo, el cual se basa en crear y dirigir organizaciones de acuerdo a las necesidades del mundo moderno, pero con una perspectiva de género.

De esta manera, el problema central de esta investigación, más allá de hacer una simple caracterización del liderazgo, se trata de ir más allá y abordar el tema del liderazgo bajo un enfoque de género, tomando como referente el género femenino; de esta manera, se pretende hacer énfasis en conocer las cualidades, habilidades y aptitudes de la mujer líder de las comercializadoras internacionales, ámbito organizacional éste que demanda unas cualidades y calidades específicas de liderazgo que es preciso reconocer, ya que no existen antecedentes sobre este, más allá de simples caracterizaciones y descripciones, destacando cómo la mujer ha ganado terreno, de manera progresiva, en este ámbito empresarial.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo anterior, vale la pena dar respuesta al siguiente interrogante de investigación: ¿cuáles son los estilos de liderazgo de la mujer en la alta dirección en de las comercializadoras internacionales?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál el significado del concepto de “Comercializadora Internacional” desde su marco legal, operativo, estratégico y competitivo, con miras al establecimiento de las necesidades respecto a los estilos de liderazgo requerido en esta clase de organizaciones?

¿Cuáles son los rasgos diferenciadores de los estilos de liderazgo femenino en la alta dirección en las comercializadoras internacionales?

¿Cómo se ejerce el liderazgo de las ejecutivas en la alta dirección en las comercializadoras internacionales?

¿Cuáles son los elementos que se deben tener en cuenta para la formación de administradores en negocios internacionales con enfoque de género que promueva el liderazgo femenino?

2. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca ser realizada con el propósito de presentar a la comunidad académica un trabajo de investigación en el cual se invite a establecer los estilos de liderazgo de la mujer en la alta dirección en las comercializadoras internacionales. La promoción del liderazgo femenino exige mujeres competentes para la vida individual y la de las organizaciones, lo cual es una urgencia y necesidad sentida en diferentes ámbitos productivos y sociales del mundo global actual, puesto que es un proceso que lleva consigo un producto y es el crecimiento personal.

Además, se considera de importancia el presente ejercicio de formación investigativa para el mundo de las organizaciones, en particular, para las comercializadoras internacionales, ya que en este sector existe un marcado compromiso por promover y fortalecer a la mujer como líder.

Así mismo, esta investigación es un aporte a la administración de negocios internacionales en el campo del desarrollo humano puesto que lleva a la reflexión y al cambio de la óptica de los líderes desde una perspectiva de género.

También se encuentra sustentada en la importancia para las autoras, puesto que la elaboración de esta investigación ha sido una parte fundamental en el proceso de formación en el aspecto académico y profesional, por el enriquecimiento bibliográfico que se obtiene en el estudio del

liderazgo, y en lo personal, deja como gran enseñanza el papel que ha comenzado a desempeñar la mujer en la alta dirección de las organizaciones.

De igual manera se considera de gran importancia el trabajo monográfico, puesto que se articuló el proyecto por medio de la compilación de documentos que presentaron material pertinente que permitieron evaluar y contrastar las relaciones existentes entre la teoría de liderazgo, la gestión del talento humano y el liderazgo de la mujer; y en qué medida ésta pesquisa teórica aporta ideas para generar estrategias para la formación de líderes de comercializadoras internacionales y del personal que conforma la organización (subordinados), para que sean un cuerpo de trabajo eficaz y eficiente.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer los estilos de liderazgo de la mujer en la alta dirección de las comercializadoras internacionales.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar el concepto de “Comercializadora Internacional” desde su marco legal hasta el operativo, estratégico y competitivo, con miras al establecimiento de las necesidades respecto a los estilos de liderazgo requerido en esta clase de organizaciones.

Identificar los rasgos diferenciadores de los estilos de liderazgo femenino en la alta dirección en las comercializadoras internacionales.

Realizar una descripción sobre el ejercicio del liderazgo de las ejecutivas en la alta dirección en las comercializadoras internacionales.

Realizar una propuesta para la formación de administradores en negocios internacionales con enfoque de género que promueva el liderazgo femenino.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. ENFOQUE

El desarrollo del presente trabajo de grado se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo, desde el cual se realizará una valoración conceptual de la situación problemática que se pretende abordar.

4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La tipología investigativa elegida para el presente trabajo de grado es exploratoria, puesto que se trata de una temática reciente y novedosa, cuyos antecedentes investigativos son mínimos.

4.3. FUENTES

Se hará uso de fuentes secundarias de información que al final permitan la obtención de un texto claro sobre el objeto de estudio. Las fuentes secundarias corresponden al material bibliográfico consignado en la presente propuesta investigativa.

4.4. METODOLOGÍA

La metodología que se empleará para el desarrollo de esta investigación es de carácter descriptivo, en la medida en que se realizará un análisis de los estilos de liderazgo de la mujer en la alta dirección de las comercializadoras internacionales.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. ANTECEDENTES

A través del rastreo bibliográfico respecto al tema del liderazgo, se halló material de trabajos de grado, artículos de revistas y publicaciones en las bases de datos en universidades de la ciudad de Medellín, como en otras ciudades.

En primer lugar, se encuentra Acosta (2013) con su publicación titulada “¿El liderazgo: Un concepto de coyuntura o un nuevo pilar para las organizaciones?”; en ella el autor presenta una revisión documental en la que pretende, a partir de los aportes de diversos autores, llegar al desarrollo de los conceptos de organización, gerencia y liderazgo y descubrir cómo se llegó a ellos y sin el ánimo de mostrar una distinción entre líder y gerente; realmente, lo que le interesa al autor es precisar que hoy en día las organizaciones están urgidas en perfilarse en forma efectiva en la resolución de los impactos de la globalización y en gestionar empleados mucho más capacitados, asertivos, creativos, ya que en la actualidad se necesitan gerentes que tengan la voluntad de ejercitar la autoridad y también el liderazgo, puesto que éstos se dan por un corto periodo de tiempo, ya que “no se es líder todo el tiempo, los empleados asumen compromiso y voluntad de acuerdo a la situación que se presente en la organización puesto que el liderazgo no es un cargo específico” (p. 1238), dando a entender que en esa dinámica el ejercicio de liderazgo puede llevarla cabo cualquier persona que se encuentre en la capacidad de enfrentar y dar orden a la situación caótica o difícil que se encuentre atravesando la organización.

En la publicación de Cáceres, Trujillo, Hinojo, Aznar y García (2012), titulada “Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos”, se muestra una revisión sobre algunos estudios e investigaciones nacionales e internacionales más relevantes del liderazgo de la mujer en la dirección de centros educativos en los diferentes niveles. La primera parte del artículo está destinada a enseñanzas no universitarias como son la Educación Infantil y Primaria, mientras que la segunda atiende a los resultados extraídos de investigaciones realizadas en el ámbito universitario, así como algunas reflexiones sobre Secundaria. Se ofrece, desde una perspectiva eminentemente cuantitativa, el porcentaje de hombres y de mujeres que ocupan cargos directivos, así como las diversas explicaciones que aluden a la minoría de mujeres en puestos de mayor prestigio social y toma de decisiones. Por último, se reflexiona en líneas generales sobre la presencia de un liderazgo femenino, así como se incorpora un breve glosario con los términos más representativos en los estudios de género.

Otra trabajo investigativo es el de Pérez (2006) titulado “Caracterización del liderazgo en las organizaciones no gubernamentales -ONG-de Antioquia” y en donde el autor presenta, mediante el análisis bibliográfico, una investigación de tipo descriptivo en la que el autor, en el primer capítulo se dedicó a la conceptualización y contextualización de las organizaciones no gubernamentales ONG y su presencia en el departamento de Antioquia (Colombia); en segunda instancia, el autor también intenta definir el concepto de líder y liderazgo, partiendo de las teorías de liderazgo utilizando las propuestas de Stongill y Bass en su Hanbook of leadership de 1974. El segundo capítulo de la investigación se considera de gran utilidad para el objeto de estudio de la investigación, ya que el autor habla del papel del líder en la ONG; desde aquí

presenta las definiciones de liderazgo, presentando las teorías de liderazgo propuesta por Bass, Hersey y Blanchard. En la tercera parte, al utilizar el análisis de múltiples técnicas semánticas diferencial propuestas por Odgood, presenta la recolección y confrontación de la información primaria y secundaria de su objeto de estudio, con la cual construye una entrevista como instrumento para la recolección de la información, la validez de dicho instrumentos la basa en los planteamientos teóricos de Mendenhall, Moreno y Gallardo. Concluye definiendo y explicando qué es y a qué se dedica una ONG, además señala que aunque son entidades autónomas del gobierno, esto les permite ser actores influenciables de la política pública y su desempeño se extiende entre los mecanismos de participación política y como intermediario entre las instituciones públicas gubernamentales y los individuos.

Por otra parte, se halló el trabajo de Lopera (2007) titulado “El líder no es como lo pintan”, en donde el investigador realiza una indagación teórica tipo monografía en la que desarrolla el concepto de liderazgo partiendo de los planteamientos teóricos del enfoque cognitivo de los modelos adaptativos y la psicología de las masas postuladas en el psicoanálisis. Su estudio se caracteriza, por tanto, por tener una mirada en el liderazgo adaptativo y el liderazgo vs autoridad postulados por Heifetz contrastados con el psicoanálisis teórico de los fenómenos colectivos, puesto que Lopera (2007) considera la aplicación de su construcción conceptual como una alimentación a la reflexión de los equipos de trabajo en diversos campos, específicamente en la psicología aplicada a las organizaciones, con una extensión a la pedagogía y la política.

Por su parte, también está la investigación de Reyes y Lara (2011) titulada “El liderazgo integral en las organizaciones”, en donde se establece que el liderazgo integral es una concepción

surgida desde el modelo integral de Wilber, el cual tiene en cuenta las dimensiones interior, exterior, individual y grupal que se encuentran presentes en todas las circunstancias de la vida y que configuran la manera de concebir, interpretar y llevar a cabo las acciones del líder. Es así como en su artículo exponen cómo es entendido el líder integral a partir de la observación de las diferentes dimensiones y sus interrelaciones, teniendo en cuenta los cuadrantes, niveles, estados, líneas de desarrollo y tipos, características que debe tener el líder integral en su rol dentro de la organización y las prácticas de transformación de las que puede hacer uso para convertirse en líder integral.

Pedraja y Rodríguez (2008), por su lado, en la investigación titulada “Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”, pretendieron identificar la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre los estilos de liderazgo, la gestión del conocimiento, y el diseño e implementación de la estrategia. Para ello trabajaron con una muestra de 78 directivos de pequeñas y medianas empresas del norte de Chile.

González, Figueroa y González (2013) también hacen un aporte al respecto del liderazgo con su investigación titulada “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes; caso Catering Gourmet de Durango, México”. Sostienen que las empresas, con el fin de mejorar su administración y evitar enfrentarse a algunos de los problemas que las hacen vulnerables, como los altos índices de rotación de personal, entre otros, ya que son el motor de la economía de México, y la productividad de las mismas, dependen directamente, en la mayoría de los casos, del personal que en ellas labora. Para el desarrollo de esta investigación, por tanto, se utilizó un

inventario para medir clima organizacional, instrumento diseñado por Rodríguez, Álvarez, Sosa, De vos, Bonet y Van der Stuyft (2010), el cual permitió conocer la percepción de los empleados en cuanto al clima que ellos consideran que existe en la organización haciendo énfasis en el liderazgo. El tipo de estudio que se realizó fue cuantitativo y de enfoque descriptivo, de tipo no experimental de corte transversal, aplicado en el total de la población de la organización. Los resultados demostraron que la mayoría de las dimensiones del clima organizacional se ven afectadas por la percepción de un mal liderazgo especialmente la dimensión de la motivación del empleado.

Finalmente, se halló el trabajo realizado por Macías, Enríquez y Zepeda (2012) titulado “Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: un diagnóstico y una crítica”, tiene dos objetivos fundamentales: uno es identificar los tipos de liderazgo que se ejercen en un centro de diseño automotriz y dos una crítica a ese tipo de liderazgo para concientizar a sus líderes y que posteriormente puedan tomar las mejores decisiones y transformar esta organización. Asimismo, se encontró que un líder debe de saber auto-dirigirse primero para dirigir a otros y lograr un verdadero dialogo con los demás para lograr influir en ellos. Se concluye que hay cinco tipos de liderazgo básicos y que de acuerdo al tipo de organización es el tipo de liderazgo que se debe emplear. Los tipos de liderazgo son: 1) el autocrático, 2) el paternalista, 3) el permisivo, 4) el democrático y 5) el situacional. Utilizando la prueba Chi cuadrada y un alfa de 0.05 se concluye primero que existe una diferencia significativa entre el perfil ideal de liderazgo de la organización en relación al perfil actual, segundo que el género no depende del tipo de liderazgo que se ejerza, y tercero, que el liderazgo es dependiente del nivel académico de los que lo

ejercen. Por último, se critica este tipo de análisis de liderazgo con el liderazgo crítico posmoderno o dialógico.

5.2. MARCO TEÓRICO

5.2.1. Concepto de liderazgo

Hacer mención acerca alrededor del concepto de liderazgo resulta un tema extenso de abordar, puesto que existen un sin número de definiciones de liderazgo según la perspectiva que se adopte; es por esto que resulta pertinente realizar un acotamiento referente al ámbito del liderazgo trabajado en la presente investigación, puesto que se abordó el concepto de liderazgo desde la perspectiva organizacional, es decir, el liderazgo desde el ámbito empresarial y administrativo.

Así mismo, tenemos que el liderazgo es la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo. Yukl, citado por Cano (2008), define el liderazgo como un proceso eminentemente psicosocial, en el cual una persona ejerce una influencia intencional sobre un grupo con el propósito de guiar, estructurar o facilitar una tarea o función de un objetivo colectivo. Por su parte, Daft (2005) concibe el liderazgo como una serie de intercambio entre seguidores y líderes en un contexto específico.

Así mismo, Reyes y Lara (2011) indican que el liderazgo define la dirección a seguir y anticipar el futuro, debe generar una visión global integradora de las dimensiones sobre las que

impacta: el entorno y el mercado, la organización como tal y las personas que la forman, la conexión de la visión de los líderes con cada uno de los comportamientos de quienes integran el sistema tiene como resultado el necesario alineamiento; en este sentido una conectividad plena es aquella que propicia en todas las partes de las organización un propósito común, el sentimiento de pertenencia, seguridad para tomar decisiones, asumir riesgos e innovar, la confianza entre sus miembros, el entusiasmo y el saber que están aportando valor a un sistema con una identidad o misión propias.

Alles (2004) define el liderazgo como la habilidad necesaria que tiene una persona para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirado valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo organizacional, además ésta habilidad también debe ser dirigida para fijar objetivos llevar un seguimiento de éstos con la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los colaboradores.

5.2.2. Teorías de liderazgo

Históricamente, son tres los ejes que clasifican principalmente las teorías de liderazgo; se evidencia como primer eje la teoría de rasgos del liderazgo que según Furham (2001) supone que existen características físicas y psicológicas distintivas que explican la eficacia del líder; el segundo eje es la teoría del liderazgo basado en la conducta y en el cual Furham (2001) presume que existen estilos distintivos que los líderes eficaces utilizan continuamente, estos pueden clasificarse de numerosas maneras, es decir, autocráticos, democráticos, de no interferencia o pueden basarse en modelos que especifican dimensiones como tareas y orientación a las

personas; y, por último, como tercer eje se encuentran las teorías situacionales o de contingencias del liderazgo que plantean que los estilos de liderazgo varían de una situación a otra.

Cabe resaltar que contemporáneamente se viene hablando de la teoría de liderazgo transformacional y transaccional, la cual hace una distinción entre el líder y el jefe, puesto que respectivamente sus roles son distintos en una organización. A continuación se presentará el contenido respectivo a los tres ejes que conforman las teorías de liderazgo y la teoría de liderazgo transformacional y transaccional.

5.2.2.1. Teoría de Liderazgo focalizado en los rasgos

De acuerdo con Stogdill (1948), existe una serie finita de rasgos individuales tales como la edad, estatura, estatus social, facilidad de palabras, confianza en sí mismo, necesidad de logro, habilidades interpersonales, simpatía, aspectos que distinguían a los líderes de quienes no lo eran y a los líderes con éxito de aquellos que no lo eran y a los líderes con éxito de aquellos que no lo tenían.

Para Furham (2001), resulta importante observar los rasgos de caracterización física, antecedentes sociales, habilidades interpersonales, simpatía, aspecto de personalidad, habilidades cognitivas, estilos interpersonales y factores de habilidad. Es por esto que es difícil imaginar a un líder de éxito sin rasgos como el vigor, la persistencia, originalidad, confianza en sí mismo, la tolerancia al estrés, capacidad para influir en los demás y estructurar tareas y disposición para asumir la responsabilidad por los propios actos.

5.2.2.2. Teoría de Liderazgo focalizado en la conducta

Para abordar esta temática se clasificó el planteamiento de Furham (2001) quien explica que después de la segunda guerra mundial, los investigadores tendían a centrarse en el comportamiento evidente de los líderes, más que en sus rasgos, el interés de los investigadores se inclinaban mayormente por el comportamiento externo y observable de los líderes, buenos y malos; este enfoque implica tres pasos: observar el comportamiento del líder, categorizarlo y determinar los comportamientos que son más efectivos.

En realidad, el interés por el enfoque de comportamiento coincidió con el surgimiento del conductismo en psicología; no obstante, cayó en la trampa de todas las clasificaciones tipológicas simplistas.

En primer lugar, los grupos o categorías tienden a ser demasiados simples: no todos los comportamientos observados de los líderes corresponden perfectamente a dichos grupo. En segundo término, algunas tipologías se contraponen y no quedan claro cuál es lo correcto o más útil. En tercer lugar, aunque las tipologías son un inicio descriptivo práctico, poco no coinciden sobre todo el proceso del liderazgo, o cuál estilo es más eficaz en determinadas circunstancias y por qué (Furham, 2001, p. 547).

El enfoque de comportamiento respecto al liderazgo fue un avance significativo respecto al enfoque de los rasgos; el liderazgo eficaz se convirtió en lo que los líderes hacen, en contraposición a lo que son, por lo tanto se destacaron más la necesidad de enseñar a ser eficaces. Los comportamientos gerenciales observables son mucho menos ambiguos y más

evidentes que los rasgos; es mucho más útil describir a un líder como alguien que nunca da a los subordinados la oportunidad de expresar sus sentimientos que decir que es muy dominante (Furham, 2001, p. 547).

5.2.2.3. Teoría de Liderazgo focalizado en lo situacional

Respecto al tema, se encuentra el planteamiento de Furham (2001), quien muestra que la premisa principal de este enfoque es que las exigencias de la situaciones y el contexto en el que se desenvuelve el líder, determina, en gran medida, las habilidades, cualidades y capacidades necesarias en un líder, así como el enfoque de los rasgos se centran por completo en el plano interno, el situacional lo hace en el plano externo; naturalmente el centro de atención de este enfoque fue la identificación de la correspondencia adecuada de las habilidades o los comportamientos del líder.

El modelo de contingencia expuesto por Fiedler, citado por Furham (2001) en su estudio, indicó que la situación resulta más favorable para un líder cuando es buena su relación con los miembros del grupo, cuando las tareas son muy estructuradas y cuando es fuerte el poder derivado de su posición y, por otro lado, que la situación menos favorable para el líder se da cuando no es buena su relación con los miembros del grupo, cuando las tareas no son estructuradas y es débil el poder derivado de su posición.

Otro enfoque situacional es el de House y Mitcell traídos a colación por Furham (2001), quienes concibieron una teoría de la trayectoria y los objetivos, según la cual diferentes tipos de liderazgo son apropiados para distintas situaciones; ellos destacan el concepto familiar de la

compatibilidad entre el líder y la situación, esto indica que si un líder supervisa a empleados con experiencia que trabajan en una línea de ensamble demasiado estructural, no necesitara pasar mucho tiempo diciéndoles cómo hacer las cosas, ya que saben hacerlas. Los comportamientos de los líderes también deben adecuarse a las características de los subordinados.

El estilo de liderazgo que motiva a los empleados con fuertes necesidades de autonomía, es diferente al estilo requerido para motivar y satisfacer a los que tienen poca necesidad de ella. En este tipo de liderazgo Furham (2001) señala que el desafío que enfrentan los líderes es doble, puesto que tienen que analizar las situaciones e identificar el estilo de liderazgo más apropiado y adquirir la capacidad de ser flexibles para aplicar diferentes estilos de liderazgo, según sea necesario.

Además de los anteriores planteamientos correspondientes al liderazgo de tipo situacional, se examinó el trazado expresado como tipología de liderazgo realizado por Hersey y Blanchard (1969), llamado la teoría de liderazgo situacional (TLS); Sánchez y Rodríguez (2010) presentan una revisión de los elementos principales de este modelo teórico e inician con un recorrido histórico sobre el avance de esta propuesta, muestran los aspectos, estudios y modelos previos en que se basaron Hersey y Blanchard para conformar la TLS, señalan sus puntos fuertes y débiles, además de la integración de elementos procedentes de otros autores y de otras disciplinas.

La Teoría de Liderazgo Situacional (TLS) es un modelo que se dio a conocer por Paul Hersey y Kenneth Blanchard en 1969 y desde entonces han presentado diversas propuestas y han incorporado elementos nuevos con el fin de mejorar la versión inicial; estos autores en la primera

edición de su libro *Management of Organizational Behavior* (Hersey y Blanchard, 1969) indican que “su propuesta teórica pretende incorporar los aportes de distintas disciplinas del conocimiento científico sobre el liderazgo alcanzado hasta entonces” (Sánchez y Rodríguez, 2010).

5.2.2.4. Teorías de Liderazgo Transformacional y Transaccional

Furham (2001) cataloga este tipo de liderazgo como una tendencia que constata con el líder transaccional, ya que él indica que los líderes transaccionales suponen que sólo pueden lograr el liderazgo y que los subordinados hagan lo que desean por medio de una especie de intercambio; en este orden de ideas, los subordinados seguirán al líder si éste es capaz de ofrecerles algo que valoren o necesiten; por tanto, esta categoría del liderazgo es una transacción mediante la cual los subordinados se someten a las peticiones del líder y cumplen sus exigencias a cambio de algo. En contraposición a lo anterior, los líderes transformacionales se supone que aplican el carisma para energizar y motivar a las personas más allá de sus expectativas originales.

El trabajo sobre el liderazgo carismático, motivador y transformacional representa un paso para sacarlo del terreno de lo místico y darle una forma que pueda utilizarse para mejorar el liderazgo organizacional. Los programas de capacitación en el que se pueden enseñar habilidades carismáticas, entre las que están la institución por modelado, apariencia, lenguaje corporal y habilidades verbales, metáforas, analogías y para lenguaje. A los líderes se le pueden enseñar a expresar confianza a los subordinados, la aplicación del liderazgo participativo, formas de dar autonomía respecto de las limitaciones burocráticas y técnicas de establecimiento de objetivos.

Para enseñar a los gerentes a planear y ser más motivadores, en los ejercicios muchas veces los ejecutivos deben decir que esperan hacer determinado día en el futuro de su organización en cinco años o cómo esperan que sea su organización más adelante. Aun esta en tela de juicio si en verdad la capacitación permite a una organización desarrollar sus propios líderes carismáticos, motivaciones o transformacionales; algunos, debido a sus características individuales de personalidad y habilidades, simplemente no pueden adoptar de manera efectiva esos estilos; también existe el peligro de fabricar actores carentes de valores, visión e ideas, pero capaces de manipular a los subordinados.

Por otro lado, Arredondo y Maldonado (2010) afirman que los nuevos modelos de liderazgo de la organización requieren un nuevo tipo de líder que se centre en el aspecto humano; los tipos de liderazgo que están surgiendo se construyen alrededor de la premisa central de situar los aspectos humanos en el primer plano. Puga y Martínez, citados por Arredondo & Maldonado (2010), explican que un ejercicio del liderazgo centrado en las personas llega a sustituir el modelo tradicional de liderazgo centrado en los procesos de control o de control operacional, de activos.

Este nuevo tipo de liderazgo, que las autoras anteriormente mencionadas consideran el más apropiado para las organizaciones modernas porque ya no se centra en los elementos de la jerarquía o control rígido, es el que Vargas y Guillén, traídos a colación por Arredondo y Maldonado (2010), defienden y en el cual las funciones de este nuevo liderazgo distribución es más uniforme, por lo que se solicita el compromiso de grupo, así como la posibilidad de que los trabajadores promulguen y desarrollen sus propias fuentes de empoderamiento.

5.2.3. Competencias que caracterizan a un líder exitoso

Spencer y Spencer, citados por Alles (2008), definen específicamente el concepto de competencia como “una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada como un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”.

Respecto a lo anterior, Alles (2008) especifica, en primera instancia, las “Características Subyacentes” indicando que es desde aquí la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; en segunda instancia, resalta las “Casualmente Relacionada” esto quiere decir que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño; y por último, señala el “Estándar de efectividad” lo cual significa que la competencia realmente predice quién puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar. En síntesis la autora en mención indica que las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”.

Alles (2008) muestra que para Spencer & Spencer son cinco los principales tipos de clasificación de las competencias:

1. Motivación: las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras. Son los objetivos que una persona considera o desea consistentemente.
2. Características: las características son “operación intrínsecos” o “rasgos supremos”. Son las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.
3. Concepto propio o concepto de sí mismos: hace referencias a las actitudes, los valores o la

imagen que una persona tiene de sí. Los valores de las personas son motivos reactivos que predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones en las que tengan a otras personas a su cargo. 4. Conocimiento: el conocimiento es una competencia compleja y se refiere a la información que una persona posee sobre áreas específicas. 5. Habilidad: la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual. La competencia intelectual o cognoscitiva abarca el pensamiento analítico y el pensamiento conceptual (p. 11-12).

De acuerdo con lo anterior, los cinco niveles de competencia expresados por Spencer & Spencer citado por Alles (2008) tienen implicaciones prácticas en la planificación de recursos humanos; las competencia de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondida se encuentran más “adentro” de la personalidad. Las competencias de motivación y característica son, desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.

Por otro lado, se encontraron los planteamientos de Levy-Leboyer, citada por Alles (2008), quien para definir las competencias resume el tema de la siguiente forma:

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situación de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas (p. 64).

Alles (2004) habla del concepto de entrepreneur (emprendedor) y considera en su escrito que debería considerarse como una competencia para los niveles en los cuales se manejan las estrategias de negocios, en empresas que requieren del liderazgo de un emprendedor. Resulta de gran relevancia resaltar el origen y concepción del término entrepreneur, señalado por Alles (2004); Say, un economista francés citado por Alles (2004), en 1800 indicó al entrepreneur como

aquel que busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. De acuerdo a lo anterior, Alles (2004) explica que la condición de entrepreneur puede ser una competencia requerida o deseada para una organización.

5.3. MARCO LEGAL

5.3.1. Decreto 2200 de 1999

Con este Decreto se dictan normas para el funcionamiento de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República. Las funciones de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer son las siguientes:

1. Dirigir, orientar y coordinar el cumplimiento de las competencias y funciones de la Consejería, a través del personal a cargo, conforme a las orientaciones generales trazadas por el Presidente de la República y la Comisión Asesora para la Equidad y Participación de la Mujer.
2. Proponer y preparar, en coordinación con la Oficina de Planeación del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, los documentos de políticas, programas y estrategias que deben ser considerados y aprobados por el Conpes.
3. Coordinar el diseño, ejecución y evaluación de los planes, programas y proyectos que se adopten.
4. Adelantar las gestiones indispensables para la incorporación de los planes, programas y proyectos a los de carácter sectorial y a los de las entidades territoriales.

5. Estudiar las necesidades institucionales y normativas requeridas para el mejor cumplimiento del objeto y funciones de la Consejería y preparar y proponer la adopción de las medidas que sean indispensables para el efecto.

6. Preparar los actos administrativos que deban ser expedidos por el Presidente de la República, o por otras autoridades u organismos nacionales o de las entidades territoriales, para garantizar la adopción y ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos formulados por la Consejería.

7. Poner en consideración del Director del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República los contratos y convenios requeridos para el cumplimiento de las funciones de la Consejería.

8. Convocar a la Comisión Asesora para la Equidad de la Mujer a sesiones ordinarias y extraordinarias de acuerdo con su reglamento interno y desarrollar las labores de Secretaría Administrativa y Técnica de la misma.

9. Coordinar y supervisar las labores del personal asignado.

10. Impulsar el movimiento social de mujeres y promover y apoyar sus organizaciones, así como su participación activa en las acciones estatales.

11. Promover y establecer relaciones con organismos de carácter internacional y con entidades de cooperación técnica internacional cuyo objeto sea la participación equitativa de la mujer y la introducción de la perspectiva de género en la acción estatal.

12. Contribuir al cabal cumplimiento de la legislación interna y de los tratados y convenciones internacionales que se relacionen con la equidad de la mujer y la perspectiva de género.

13. Desarrollar actividades tendientes a garantizar el cambio cultural que requiere el cumplimiento del objeto de la Consejería, a través de programas de capacitación, investigación, comunicación y difusión.

14. Las demás que le sean asignadas y las que sean afines con la naturaleza de la dependencia.

5.3.2. Ley 581 de 2000

Mediante esta normativa se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución; dicha ley crea los mecanismos para que las autoridades, en cumplimiento de los mandatos constitucionales, le den a la mujer la adecuada y efectiva participación a que tiene derecho en todos los niveles de las ramas y demás órganos del poder público, incluidas las entidades a que se refiere el inciso final del artículo 115 de la Constitución Política de Colombia, y además promuevan esa participación en las instancias de decisión de la sociedad civil.

La norma busca promover la participación adecuada de la mujer en los niveles del poder público definidos en los artículos 2o. y 3o. de la presente ley, se hará efectiva aplicando por parte de las autoridades nominadoras las siguientes reglas:

a) Mínimo el treinta por ciento (30%) de los cargos de máximo nivel decisorio, de que trata el artículo 2o., serán desempeñados por mujeres;

b) Mínimo el treinta por ciento (30%) de los cargos de otros niveles decisorios, de que trata el artículo 3o., serán desempeñados por mujeres.

5.3.3. Ley 1258 de 2008

Mediante esta Ley se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres; tiene por objeto la adopción de normas que permitan garantizar para todas las mujeres una vida libre de violencia, tanto en el ámbito público como en el privado, el ejercicio de los derechos reconocidos en el ordenamiento jurídico interno e internacional, el acceso a los procedimientos administrativos y judiciales para su protección y atención, y la adopción de las políticas públicas necesarias para su realización.

6. DESARROLLO DE OBJETIVOS

6.1. ANALIZAR EL CONCEPTO DE “COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL” DESDE SU MARCO LEGAL HASTA EL OPERATIVO, ESTRATÉGICO Y COMPETITIVO, CON MIRAS AL ESTABLECIMIENTO DE LAS NECESIDADES RESPECTO A LOS ESTILOS DE LIDERAZGO REQUERIDO EN ESTA CLASE DE ORGANIZACIONES

De acuerdo con Escobar y Cuartas (2006), una comercializadora internacional “es un instrumento de promoción y apoyo a las exportaciones” (p. 99) mediante el cual las organizaciones que promuevan y comercialicen los productos de un país en los mercados externos, logran beneficios; en el caso colombiano, dichos beneficios puede ser exenciones en el IVA y exenciones de la retención en la fuente.

A través de la Ley 67 de 1979, actualmente reglamentada por el Decreto 1740 de 1994, en Colombia se crearon las comercializadoras internacionales con el fin de incentivar las exportaciones. Cualquier sociedad constituida como persona jurídica puede solicitar ante el Ministerio de Comercio Exterior su inscripción en el Registro de Sociedades de Comercialización Internacional, aunque el trámite se realiza específicamente ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, siguiendo los lineamientos establecidos en el artículo 76 del Decreto 2685 de 1999, además de otros requisitos que fijó la DIAN en el año 2013 en la Resolución 009, los cuales deben ser cumplidos por las personas jurídicas con domicilio y

representadas legalmente en el país para así poder obtener la autorización para operar como sociedades de comercialización internacional.

Según Lerma y Márquez (2010), existen trece tipos de sujetos en la comercialización internacional: el comprador, el importador, el exportador, el introductor, el bróker, el agente de aduanas, el apoderado aduanal, el vista aduanal, la empresa comercializadora internacional, el transportista internacional, el cliente, el consumidor y el usuario.

Cada sujeto de la comercialización internacional desempeña una función específica: el comprador, por ejemplo, adquiere, ya sea para su propio beneficio o para otro; el importador es la persona que se encuentra radicada en el exterior y es quien adquiere el producto o servicio para luego ser consumido o utilizado dentro de su territorio; el exportador es la persona o empresa que vende sus productos a compradores en el exterior, de manera directa o indirecta; el introductor es quien introduce al país productos que proceden del extranjero; el bróker es un agente de comercio internacional el cual relaciona una demanda con una oferta entre sujetos, sean estos exportadores o importadores, de diferentes lugares; el agente aduanero es una persona jurídica que posee el reconocimiento oficial o el permiso para realizar las gestiones de exportación o importación a nombre de terceros; el apoderado aduanal es el empleado de una organización que efectúa funciones de gestión para la importación o la exportación, en beneficio de la empresa para la cual labora; el vista aduanal es un empleado público de aduanas que lleva a cabo la revisión física de las mercancías que se exportan o se importan.

La empresa comercializadora internacional, por su parte, es la organización que lleva a cabo la promoción y enajenación de los productos adquiridos en uno o varios países para venderlos en otros; el transportista internacional es una empresa o persona que traslada físicamente los productos entre dos o más países y, a su vez, opera distintos medios de transporte (terrestre, marítimo o aéreo); el cliente es quien adquiere periódicamente un producto para su consumo, para revenderlo o para usarlo en un proceso de transformación; el consumidor es quien se beneficia del uso del producto tangible a través de su ingestión o utilización, dependiendo de las características de cada producto; y el usuario es, por su parte, un concepto análogo al de consumidor, pero la diferencia radica en que el producto no es un objeto físico, sino que es un servicio o trabajo realizado en beneficio de quien lo contrata.

6.2. IDENTIFICAR LOS RASGOS DIFERENCIADORES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO FEMENINO EN LA ALTA DIRECCIÓN EN LAS COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES

Es evidente que los líderes de hoy deben ser sujetos con la suficiente preparación y experiencia, pues más que dirigir organizaciones o proyectos, los líderes están dirigiendo grupos humanos a los cuales les debe transmitir todas sus aptitudes y actitudes con el fin de que éstas se fomenten; a esa realidad no escapa el género femenino, el cual a lo largo de las últimas décadas ha venido ocupando un papel protagónico y diferenciable en los modos como debe ejercerse el liderazgo en las organizaciones.

Es importante reconocer que las mujeres que ejercen su liderazgo en la alta dirección en las comercializadoras internacionales, deben procurar, ante todo, que las demás personas identifiquen las necesidades inmediatas y mediatas como una de las primeras prioridades de toda la organización. Lastimosamente, cuando no se cuenta con un liderazgo efectivo no se procura la satisfacción de las necesidades que la cotidianidad presenta y por el contrario no realizan las acciones pertinentes. En un proceso empresarial como el que adelantan las comercializadoras internacionales, la mujer que ejerce un liderazgo efectivo siempre se fija metas y políticas estratégicas, y llega al cumplimiento de esos fines a través de su capacidad de facultar.

Para la identificación de los estilos de liderazgo femenino en la alta dirección en las comercializadoras internacionales, se toma como referencia el modelo de Goleman, Boyatzis, y McKee (2003), a través del cual se plantean seis estilos de liderazgo a saber:

- **Estilo Coercitivo:** es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones, pues afecta al clima de la organización. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz; además, las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece.
- **Estilo Orientativo:** Es un liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué.

El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización.

- **Estilo Afiliativo:** de acuerdo con este estilo las personas son lo primero. Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas: quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica.
- **Estilo Participativo:** al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta.
- **Estilo Imitativo:** el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos.
- **Estilo Capacitador:** los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas

personales, y a la carrera administrativa. Animar a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback".

Ahora bien, tomando como referencia las características de las comercializadoras internacionales, se logra establecer que cuando se ha asignado la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder de estas organizaciones lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Al hacer la respectiva contextualización con el rol de la mujer como lideresa en las comercializadoras internacionales, se puede identificar muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades con relación a sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento de una mujer líder en una comercializadoras internacionales es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Como se ha visto, los estilos varían según los deberes que la mujer líder debe desempeñar, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus seguidores.

También existen otras propuestas de clasificación de estilos de liderazgo, las cuales puede acoplarse a las necesidades de las comercializadoras internacionales; se destaca, por ejemplo, la propuesta Hersey & Blanchard (1969) sobre el denominado liderazgo situacional, mediante el

cual se establece la descripción de los cuatro estilos básicos: el líder que dirige, el líder participativo y el líder que delega:

- S1 – EL LÍDER QUE DIRIGE: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al empleado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que los demás miembros de equipo son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los empleados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus empleados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- S2 – EL LÍDER QUE PERSUADE: La diferencia entre los tipos de culturas, las actitudes y el sentido de responsabilidad conjunta, la marca el liderazgo persuasivo; se trata de un liderazgo menos violento, diferente al coercitivo, pero bajo circunstancias extremas no descarta la coerción. La persuasión ha sido ampliamente percibida como una competencia reservada para las ventas y la negociación. Sin embargo, ahora, es una competencia esencial para todos los Líderes. La Persuasión eficaz se convierte en un proceso de negociación y de aprendizaje, a través del cual un Líder persuasivo guía a sus colegas a alcanzar soluciones compartidas para los diferentes problemas. La persuasión requiere conducir a las personas para que tomen posiciones sobre las que

normalmente desconocen si cuentan con habilidades para obtener el éxito, ya sea en las relaciones personales como en los negocios.

- S3 – EL LÍDER PARTICIPATIVO: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus empleados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus empleados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus empleados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus empleados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a los demás miembros del equipo y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.
- S4 – EL LÍDER QUE DELEGA: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los empleados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el empleado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Precisamente, el estilo de liderazgo femenino más acorde a las necesidades de las comercializadoras internacionales, según los planteamientos de Hersey & Blanchard (1969) es el “líder que delega”; sin embargo, de acuerdo con el contexto actual de las comercializadoras internacionales, y según los resultados de las investigaciones identificadas en los antecedentes del presente estudio, se logra establecer que existe poca efectividad en ese estilo de liderazgo; ello se debe a que aún este tipo de organizaciones empresariales siguen modelos de liderazgo y administración basados en una tipología centralista, que procura la concentración o reservación de autoridad, desarrollada de manera sistemática y consistente, en un determinado nivel jerárquico, con la finalidad de reunir en una sola persona o determinado puesto, el poder de tomar decisiones y coordinar las acciones orientadas a un determinado objetivo o a los objetivos de la organización, dentro de su respectiva área de acción. Por tal razón se debe insistir en la necesidad de organizaciones descentralizadas, caracterizadas por el esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos de la organización todo el poder, desarrollando la que solo puede ser ejercida de los puntos centrales. El problema es que el liderazgo femenino en las comercializadoras internacionales se sigue entendiendo como un proceso de delegación de muchas funciones, pero lo que no se delega es la responsabilidad sobre las acciones y los resultados.

Uno de los aspectos más importante en el liderazgo situacional son las habilidades interpersonales que deben tener las mujeres, las cuales constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial. Existen algunas como una escucha eficaz, la forma adecuada de dar retroalimentación sobre el rendimiento, a delegar autoridad y crear equipos eficaces, entre otras.

Por lo general, la estructura de las comercializadoras internacionales restringe a los empleados en la medida en que limita y controla lo que hacen; por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de altos niveles de formalización y especialización, una estricta cadena de mando, una limitada delegación de autoridad, estrechos tramos de control dan a los empleados poca autonomía. Los controles de dichas organizaciones son estrictos y el comportamiento tiene a variar en un descanso estrecho.

Uno de los principales problemas que se presenta al estudiar un tema como el liderazgo femenino en las comercializadoras internacionales, radica en que no se dispone de un conocimiento completo de la lista exhaustiva de variables que intervienen en el liderazgo que ejercen las mujeres, variables que difieren en cierta medida del liderazgo que puede ejercer un hombre. A pesar de que se pueden citar diversas variables individuales, de grupo, de la organización y de la situación, como las características personales y habilidades de un líder y una lideresa, de sus superiores, iguales y subordinados; las circunstancias del momento concreto, del lugar y de la tarea; la cultura de la organización o institución en la que desempeñan su trabajo, la coyuntura económica y social del entorno inmediato y general, etc., cada situación de liderazgo implica particularidades que no pueden ser abordadas ni comprendidas como un todo.

La conclusión principal que se puede extraer de esta revisión, es que el liderazgo femenino en las comercializadoras internacionales es un proceso complejo en el que intervienen multitud de elementos, tanto en su génesis como en sus resultados. A pesar de los avances conseguidos a lo largo de las últimas décadas, persiste un sentimiento de frustración en la comunidad científica

por no haber encontrado una teoría que sea capaz de describir, explicar y predecir, así como intervenir sobre el liderazgo femenino y su efectividad en los diversos contextos de la vida humana.

Es por lo anterior que las altas ejecutivas de las comercializadoras internacionales de hoy tienen la responsabilidad de desarrollar empleados autónomos por medio de la delegación de autoridad. Por tanto, uno de los factores clave del liderazgo situacional se encuentra en la delegación de autoridad, la cual consiste en permitir a los empleados tomar decisiones importantes para la empresa. Esto se convierte en un factor de motivación para los empleados, así como en una mejora del rendimiento en los mismos.

Un empleado de una comercializadoras internacionales no sentirá un verdadero compromiso interno si existen presiones y controles de sus directivas. El entorno es el que le da la autonomía al empleado; más si un empleado se ve continuamente intervenido por sus superiores, el proceso de delegación de autoridad será un completo desastre.

Resulta más beneficioso para la empresa y el empleado la autoridad delegada, que los tradicionales mecanismos de motivación (remuneración, ascensos, premios, etc.). La autoridad delegada incita al empleado a tener un mayor compromiso interno con la empresa. La autoridad delegada, pues, permite a los empleados que se impliquen más con la empresa.

En primer lugar, debe establecerse una diferencia entre facultar y delegar. Facultar va de la mano de asignar un poder para que en pos de los objetivos y metas de la empresa, éste se ejecute;

mientras que delegar es simplemente la asignación de una función que se debe realizar dentro de unos parámetros específicos y limitados. Cuando en una comercializadora internacional se tiene la posibilidad de ejercer el control sobre determinado ámbito, no sólo se adquiere un mayor compromiso, sino que a la vez hay una mayor posibilidad de desarrollar las potencialidades con las que uno cuenta.

En las comercializadoras internacionales de hoy, facultar es algo que poco se ve, puesto que quienes gerencian las mismas consideran, muchas veces, que al facultar se está perdiendo o cediendo poder; esta es una creencia que se debe desmitificar, pues facultar es procurar el aprovechamiento de los conocimientos y aptitudes de los colaboradores. Bien se sabe que ninguna empresa se maneja sola, ni ninguna empresa depende únicamente de un solo individuo o de un solo líder; al facultar a los colaboradores, el liderazgo se puede notar en diferentes ámbitos de una empresa y de este modo se crean las condiciones apropiadas para que en las organizaciones haya cierta sensación de autonomía y se evita la vigilancia y el control.

De conformidad con los anteriores planteamientos, los estilos de liderazgo de la mujer en la alta dirección de las comercializadoras internacionales deben ser:

- A diferencia de los hombres, las mujeres suelen ser más empáticas y se enfocan principalmente hacia el consenso y la afiliación, si bien no asumen un poder significativo, logran satisfacer sus intereses personales, como parte de una elección propia y no debido a condiciones de inequidad.
- Las mujeres están más orientadas hacia las relaciones interpersonales, son más afectivas, emocionales y sensibles.

- Frente a la forma de resolver problemas complejos, las mujeres recurren más al uso de estrategias verbales.
- Las características generalmente asociadas a las mujeres, como el carisma y las habilidades sociales, son las que marcan la diferencia y conforman un nuevo modelo que se denomina liderazgo interactivo.
- Algunos rasgos típicos de su condición como la conciliación y el empoderamiento de sus equipos están basados en interacciones positivas entre los involucrados.
- Un estilo de liderazgo femenino es el denominado liderazgo resonante, el cual se concentra principalmente en la orientación de las emociones de un equipo hacia el logro de los objetivos, propiciando el trabajo colectivo, la cohesión social y la integración, incluso en situaciones adversas.
- Las mujeres tienden a ser más democráticas, participativas y menos autocráticas que los hombres, valoran la filiación y la adhesión.

De esta manera, el que las organizaciones posean líderes hombres y mujeres, constituirá una fuente de riqueza en cuanto la diversidad en sí misma lo es.

6.3. REALIZAR UNA DESCRIPCIÓN SOBRE EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE LAS EJECUTIVAS EN LA ALTA DIRECCIÓN EN LAS COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES

Promover la participación en la alta dirección de las comercializadoras internacionales es para las ejecutivas una forma de no volverse indispensables. Cárdenas (2012), describe los modos como se ejerce el liderazgo por parte de ejecutivas en diferentes contextos empresariales:

Una de ellas decía explícitamente que si sus colaboradores estaban bien informados, podrían reemplazarla cuando fuera necesario y tomarían las decisiones con conocimiento de causa. Si bien no se han entrevistado hombres, varias mujeres mencionaron que sus colegas hombres, por el contrario, son reservados con la información. Una vicepresidenta de banco decía que no sabía si sería por ser la única mujer, pero que la única oficina del piso de las vicepresidencias que mantenía la puerta abierta era la suya, lo cual facilitaba las consultas de los colaboradores, incluso a veces sobre temas que no correspondían al ámbito de su vicepresidencia.

Otra expresión del interés de las ejecutivas por compartir la información y trabajar en equipo son las reuniones de trabajo periódicas y sistemáticas que algunas mencionan como herramienta utilizada para coordinar su trabajo. Una presidenta decía que al finalizar estas reuniones ella sabía que las mujeres salían de la reunión a hacer las tareas definidas en la sesión, mientras los hombres buscaban a alguien que les presentara un informe al respecto (p. 312).

Hoy en día, las mujeres que ocupan cargos de alta dirección aluden a su capacidad de inducir el cambio en sus colaboradores y colegas a través del ejemplo y no del argumento en pro de su posición. Consideran que esto les ha permitido lograr que las personas empiecen a descubrir que pueden hacer las cosas de otra manera. Igualmente mencionan situaciones en las que han sido capaces de renunciar a una postura en favor del resultado, sin amarrarse a una forma de pensar o de ver las cosas. Afirman que esta capacidad para revisarse y cambiar, les ha permitido vivir, en la práctica, que si ellas cambian, cambia la situación.

Esta forma participativa de ejercer el liderazgo no es exclusiva de las ejecutivas de las comercializadoras internacionales; a propósito, Cárdenas (2012) tare el siguiente ejemplo:

En una reciente investigación con 2.186 ejecutivos de 149 países que estaban tomando los cursos para ejecutivos del INSEAD, se describe el liderazgo participativo y colaborativo de las mujeres a través del cual buscan involucrar a sus colaboradores y colegas en el desarrollo de la visión de forma que al final todos sientan que han contribuido. Sin embargo, mediante evaluaciones de 360°, califican a las mujeres como menos visionarias. Esto puede explicarse porque los colaboradores no se dan cuenta de que fue ella quien lideró la participación de todos para llegar al resultado final (p. 312).

Lo paradójico del asunto es que si no se reconoce que fue gracias al manejo que hizo la mujer directiva del proceso, no se valida su contribución y esto puede llegar a afectar su posible ascenso a posiciones de primer nivel, porque prima la creencia en el medio de que no tiene las condiciones de un líder. Y en efecto puede que no actúe según la concepción del líder que, en este caso, tomaría las decisiones por su cuenta; pero precisamente no es la única forma de ejercer el liderazgo para llegar a definir una visión.

El punto por resaltar aquí es que si las mujeres por sí mismas dejan a un lado su forma de ver y hacer las cosas, terminan por asimilar su estilo al de los hombres, actuando de forma impositiva e incluso a veces agresiva para ser aceptadas por la cultura predominante y para que su liderazgo sea reconocido. Entonces, al llegar a puestos de dirección, se genera una masculinización del ejercicio del liderazgo:

hablan fuerte, intentando hacerse valer por la fuerza de la voz, trabajan más horas que todos los demás, esperan obediencia de sus colaboradores por la relación en la jerarquía, más que por el desarrollo del respeto, y van dejando a un lado así su propia mirada y forma de hacer las cosas. Una consecuencia clara de esto es que se pierde la “otredad” y la posibilidad de aceptar y aumentar la diversidad en las organizaciones.

Varias entrevistadas fueron explícitas al decir que no querían que las vieran como personas distintas a los hombres, ni que les dieran privilegios por el hecho de ser mujeres, dado que ellas se habían ganado su posición y alcanzado su cargo por el trabajo consagrado y por haber podido demostrar que podían desempeñarse tan bien como los hombres. En este orden de ideas, la mayoría de las mujeres entrevistadas afirma que no ha sido discriminada de forma alguna (Cárdenas, 2012, p. 313).

Según estas manifestaciones, para estas mujeres ha sido de especial importancia haber tenido la capacidad de asimilarse a la cultura vigente en las organizaciones para lograr los resultados y éxitos obtenidos, lo cual revela lo que se llama en psicología social “discrepancia en la discriminación individuo-grupo” (Cárdenas, 2012, p. 214). Este es un fenómeno que se presenta cuando las personas de un grupo en condición de desventaja son menos propensas a verse a sí mismas, individualmente, como víctimas de la discriminación, así estén dispuestas a admitir que el grupo del que forman parte sí es discriminado. En este caso, las mujeres, a menudo, creen que ellas no han sido individualmente discriminadas por lo que han sido exitosas o han tenido oportunidades de ascenso en comparación con otras mujeres, pero saben y son testigos de que a las mujeres en general sí se las discrimina.

La falla en ver la discriminación respecto a sí mismas, está en compararse con personas del mismo grupo, en este caso con las mujeres y no con los hombres. Además, aceptar la discriminación a nivel individual puede conllevar la sensación de sentirse víctima con todos los efectos negativos que esto conlleva para la autoestima. Por esta razón, no reconocen la discriminación que pueden haber vivido ellas mismas (Cárdenas, 2012, p. 314).

6.4. REALIZAR UNA PROPUESTA PARA LA FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES EN NEGOCIOS INTERNACIONALES CON ENFOQUE DE GÉNERO QUE PROMUEVA EL LIDERAZGO FEMENINO

La propuesta a las organizaciones es a que reconozcan la particularidad de la contribución de las mujeres, cualquiera que sea la razón por la cual es diferente y se aproveche en beneficio de todos: las organizaciones, las mujeres y los hombres. Esta propuesta tiene algunas consecuencias en la formación de quienes formalmente se reconocen como líderes en potencia: los estudiantes de administración.

Al mirar las estadísticas por género de ingreso y de graduandos de pregrado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes de los últimos diez años, se evidencia que la proporción de hombres y mujeres que ingresan ha oscilado entre 56% a 53% de hombres y 44% a 47% de mujeres, es decir, casi mitad y mitad y la proporción se mantiene en el porcentaje de egresados. Dado el sistema de selección para el ingreso de nuestros estudiantes, a través del puntaje en las pruebas de Estado ICFES, la proporción de ingreso señala que estudiantes hombres y mujeres llegan igualmente aptos (Cárdenas, 2012, p. 314).

A la luz de lo aquí planteado, estos datos generan una gran responsabilidad para una Facultad de Administración, pues si está formando tanto hombres como mujeres para dirigir las organizaciones y solo una pequeña proporción de las mujeres llega a ocupar los cargos de la alta dirección, tendría, entre otras cosas, que comenzar por hacer conscientes a sus estudiantes, hombres y mujeres, de los estereotipos del rol con los que se van a enfrentar y sus consecuencias en términos del desarrollo de su carrera profesional. Estos estereotipos llevan a mantener los esquemas y las estructuras mediante las cuales se valora fundamentalmente una forma de liderar,

la masculina, que no se percibe como masculina sino como “neutra”, como la forma de liderar, y así se minusvalora o ignora la forma de dirigir femenina.

Una forma muy concreta de focalizar esta dimensión de género es presentando las estadísticas sobre cualquier tema, en todos los cursos, si se trata de la universidad, y en todas las mediciones respectivas en las organizaciones, por género: cuántos hombres y cuántas mujeres toman los cursos de una u otra área; cuántos conforman la fuerza de ventas, cuál es la distribución por género por sectores de la empresa, y así sucesivamente.

La complejidad de este planteamiento es que busca por un lado que se acepte como iguales a hombres y mujeres por su formación, por su experiencia, por sus capacidades. Y por otro lado, propone que se diferencien por su forma de poner en práctica su liderazgo para llevar a cabo las tareas de dirección.

Efectivamente se requieren las dos dimensiones: la igualdad y la equidad, y también la aceptación de la diferencia, para que sea válido no solo tener mujeres colegas, sino también mujeres jefas y que en una y otra situación puedan ser ellas: comportarse como mujeres, aportando su mirada sin por ello ser descalificadas o dejadas a un lado o mantenidas en posiciones de segundo nivel o de apoyo mas no de dirección.

Esta tarea tan exigente de poner en práctica en las comercializadoras internacionales y en las universidades, es aún más urgente en todas las organizaciones del país, por cuanto ofrece una

oportunidad de aceptar, en la práctica, la diferencia y las distintas formas de actuar además de las tradicionalmente aceptadas o las que el grupo dominante considere pertinentes.

La invitación es a desarrollar, de manera conjunta, universidad y directivas de las organizaciones y comercializadoras internacionales, una tarea en varias etapas, a saber:

- Observar la forma como se ejerce el liderazgo, como se asignan responsabilidades, se distribuyen funciones y se toman decisiones, a la luz de la mirada de género.
- Medir las consecuencias concretas de todo lo anterior, en cifras de resultados obtenidos, diferenciados por género.
- Plantear propuestas concretas de cambio a la luz de los dos pasos anteriores, tanto en la formación de los estudiantes en todos los programas, como en el ejercicio de la dirección en las organizaciones, que evidencien que todos, hombres y mujeres, se reconocen como tales en la forma de ejercer la dirección y el liderazgo.

En este sentido, es indispensable generar conciencia en hombres y mujeres, en la universidad y en las organizaciones, para que se puedan reconocer las dimensiones de género que entran a jugar en las relaciones con sus compañeros, colegas, colaboradores y jefes. De esta forma podrían aceptar e incluir formas de manejarlo, distintas de, por ejemplo, darle la prelación a la autoridad sobre el acuerdo, a priorizar las exigencias y los horarios laborales sobre las relaciones familiares y las necesidades personales, entre otras.

En este orden de ideas, la empresa modelo, la empresa ideal, sería aquella en la cual se aceptan formas diferentes de ejercer el liderazgo -obviamente siempre y cuando se logren los

resultados esperados- así sea en tiempos distintos, con estilos diversos y con prioridades diferentes. Si esta aceptación se da, se pueden valorar las contribuciones típicamente femeninas, lo cual abre el campo para que las mujeres lleguen a aportar en la misma proporción que los hombres. Así será una organización que se permite abrir los criterios para valorar la contribución femenina, distribuyendo las tareas de visión, planeación y ejecución, equitativamente entre hombres y mujeres en función de sus capacidades y diversidad de estilos y no en función de la tradición.

En este tema, como en tantos otros en los que ya se hace, se requiere una integración y un trabajo conjunto entre la academia y el trabajo formativo, con la dirección de las organizaciones y los modelos que desarrolla y exige a sus colaboradores.

7. CONCLUSIONES

Como se ha podido establecer en esta investigación, las condiciones de liderazgo de la mujer en la alta dirección de las comercializadoras internacionales son especialmente particulares, ya que se evidencia una alta participación de la mujer en este tipo de organizaciones, de hecho, en los últimos años su participación se ha incrementado, aún cuando en una gran cantidad de estas comercializadoras el liderazgo se encuentra a cargo de los hombres; sin embargo, es de reconocer que el factor al cual se le puede atribuir los ascensos en las mujeres que laboran en las comercializadoras internacionales es su formación académica y profesional, lo que ha permitido que tanto hombres como mujeres tengan la misma probabilidad de un ascenso en estas cooperativas.

De esta manera, al reconocer la particularidad de hombres y mujeres y valorar equitativamente sus capacidades y contribuciones en el ejercicio del liderazgo en las comercializadoras internacionales, se acepta igualmente que si bien pueden ser diferentes, esas diferencias no son una muestra de superioridad o inferioridad de uno u otra. La postura de marcar, aceptar y reconocer la diferencia de género en las comercializadoras internacionales, valida la diferencia entre los sexos y busca la igualdad a través del reconocimiento del liderazgo femenino.

Las diferencias en los estilos de liderazgo son, en su mayoría, el resultado de procesos de socialización y de aprendizaje y no de capacidad o potencial y, por ende, las diferencias entre

hombres y mujeres no son el resultado de un déficit de uno u otra, sino consecuencia de la interacción entre factores hereditarios y de carácter y personalidad de cada uno, los cuales se desarrollan en el marco de una cultura que define lo apropiado para cada género.

De otro lado, en la construcción de identidad y definición de género, las organizaciones han desempeñado un papel fundamental, de allí la relevancia de estudiar la conducta de hombres y mujeres en ese contexto, pues no solo es una muestra del efecto de los procesos previos de socialización y, por ende, una ilustración de los estereotipos de roles vigentes, sino también un espacio en el que se pueden introducir cambios para modificar esos mismos roles.

En las comercializadoras internacionales existe una alta proporción de mujeres en posiciones de dirección, lo cual marca una de las tendencias en la administración del país y plantea algunos retos a la forma de administrar: ésta es una tendencia que se evidencia de manera plausible en las comercializadoras internacionales; pero esto también podría explicarse por la alta participación de mujeres en la educación.

Si se analiza la literatura sobre liderazgo y acerca de las particularidades de los líderes, se encuentra que la discusión sobre qué se entiende por liderazgo, cuáles son las particularidades del líder, si se nace líder o si se puede formar, es muy extensa y sigue ocupando el interés de los teóricos y de los practicantes de la administración. La discusión sobre si hombres y mujeres tienen estilos de liderazgo particulares es más reciente. Para algunos, el género no es una variable determinante, mientras para otros se puede hablar de estilos distintos.

En el caso de las comercializadoras internacionales, se logra identificar formas de ejercer el rol de las mujeres que concuerda con el liderazgo “participativo”.

El liderazgo participativo de las ejecutivas las comercializadoras internacionales, como su nombre lo indica, promueve la participación de las personas involucradas a través de la conformación de equipos de trabajo y de compartir la información y el poder con colegas y subalternos para la toma de decisiones de manera conjunta, sin dejar por ello de cumplir las tareas de forma eficiente, confiable y organizada. Se muestran atentas al impacto de las relaciones entre las personas que toman las decisiones, convocando la contribución de todos los participantes y buscan tener en cuenta las dimensiones de la vida diferentes a las del trabajo. Precisamente este tema del balance entre la vida laboral y la vida personal y familiar es una de las dimensiones que han aportado las mujeres a las organizaciones al señalar como algo a atender desde la organización y no solo como un problema privado que corresponde resolver a nivel familiar.

Aunque las mujeres han alcanzado un importante posicionamiento a nivel laboral en las Comercializadoras Internacionales y en múltiples escenarios organizacionales, en comparación con décadas anteriores, aún existen importantes brechas que les limita la posibilidad de alcanzar cargos de alta dirección.

Las barreras para alcanzar tales posiciones van más allá de la formación, pues hoy en día hay paridad a nivel educativo, incluso las mujeres en diferentes ámbitos han superado a los hombres, el problema está más centrado en los estereotipos vinculados al género, los cuales están en clara

disonancia con el rol de liderazgo, que suele estar compuesto por características masculinas. Con base en lo anterior, podría decirse que una de las barreras más importantes que se debe superar es la concepción de que la mujer no sería buena líder dado que no va con su naturaleza.

El reto para las Comercializadoras Internacionales, y para la mujer dentro de ellas, es reconocer y potenciar la diferencia como una fuente de riqueza. Los líderes son individuos y sus prácticas de liderazgo dependen, entre otras cosas, de las características personales y el género hace parte de ellas. La propuesta es, entonces, propender por la equidad no por la igualdad y reconocer que el contar con altos directivos, hombres y mujeres, esta diversidad podrá ser vista como una ventaja competitiva a nivel organizacional.

Por otra parte, es inminente el ascenso de las mujeres en la escala empresarial de las Comercializadoras Internacionales, los datos así lo señalan: disminución en las tasas de natalidad, mayor nivel de estudio, incremento de la jefatura femenina, entre otros. Lo anterior constituye un reto para la gestión del talento humano y para la alta gerencia: evitar la discriminación, las diferencias salariales, la inequidad en la participación directiva que no permite a algunas mujeres tener experiencia en ellas y perpetúa la disparidad. Cabe también aclarar, que el ocupar un cargo en la alta dirección puede ser visto también como una opción para la mujer, sobre la cual ella debe decidir, pues muchas mujeres no ascienden, no por discriminación, ni por inequidad sino por tener intereses diversos y el laboral puede no ser el primordial.

Valdría la pena reconocer la importancia que las mujeres logren desarrollar un liderazgo acorde con sus propias características que en sí mismas ya son diversas, el imitar el patrón masculino puede ser adverso en este sentido, pues las mujeres pueden llegar a ser más rudas que los hombres, lo cual desvirtuará su propia capacidad de liderazgo.

Finalmente, las diferencias entre el liderazgo de hombres y mujeres hay que rescatarlas y validarlas desde la gerencia. Si, en la práctica, solo se acepta una forma de liderar, en este caso, la de quien propone la visión por sí mismo, en lugar de un estilo, tan válido como éste, de quien convoca a definirla conjuntamente, en grupo, como parecen tender a hacerlo las mujeres, está anulándose la posibilidad de ejercer el liderazgo de otras formas, igualmente efectivas e incluso más efectivas en algunos casos por cuanto involucran las voluntades de quienes ejecutarán posteriormente las decisiones.

8. RECOMENDACIONES

A la luz de lo aquí planteado, los resultados de esta investigación generan una gran responsabilidad, tanto para las empresas colombianas, como para las Facultades de Administración, pues se requiere tanto hombres como mujeres con la formación suficiente y necesaria para dirigir las organizaciones, situación que contrasta con solo una pequeña proporción de las mujeres que llega a ocupar los cargos de la alta dirección.

De igual forma, es necesario comenzar por hacer conscientes a los estudiantes de las Facultades de Administración, hombres y mujeres, de los estereotipos del rol con los que se van a enfrentar y sus consecuencias en términos del desarrollo de su carrera profesional. Estos estereotipos llevan a mantener los esquemas y las estructuras mediante las cuales se valora fundamentalmente una forma de liderar, la masculina, que no se percibe como masculina sino como “neutra”, como la forma de liderar, y así se minusvalora o ignora la forma de dirigir femenina.

Por último, es necesario reconocer las diferencias entre hombres y mujeres en el ámbito de las comercializadoras internacionales, y a través de ellas lograr la equidad es un reto importante y necesario en el mundo moderno, en el que se reconoce ampliamente la importancia de la diversidad. El logro de este propósito requiere continuar haciendo estudios transdisciplinarios que permitan comprender las diferencias biológicas, psicológicas y sociales entre hombres y mujeres tanto a nivel general, como organizacional, con mujeres que ejerzan roles de liderazgo.

9. CRONOGRAMA

TIEMPO	Mes I	Mes II	Mes III	Mes IV
ACTIVIDADES				
Elaboración del anteproyecto del trabajo de grado	X			
Recolección de información	X	X	X	
Desarrollo de marco referencial		X	X	X
Aplicación de instrumento de recolección de información			X	
Evaluación de los datos recolectados			X	
Análisis de resultados de la investigación			X	X
Presentación de resultados				X
Escritura de Informe final				X
Sustentación				X
Entrega de informe final				X

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, J. (2013). El liderazgo: ¿Un concepto de coyuntura o un nuevo pilar para las organizaciones? *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8(1), 1234-1239.

Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Argentina: Granica.

Arredondo, F. & Maldonado, V. (2010). Difference between the relationship integrity and leadership styles according to the model of Berbard Bass (Diferencias entre la relación de integridad y estilos de liderazgo según el modelo de Bernard Bass) *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76.

Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Norma. 190 p.

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear organizaciones al más alto nivel*. Bogotá: Norma.

- Cáceres R., M., Trujillo T., J., Hinojo L., F., Aznar D., I., y García C., M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educación*, 48(01), 769-89.
- Cárdenas de S., M. (2012). Las mujeres en la alta dirección en Colombia. En Azuero Z., F., González L., A., & Gutiérrez B., M. (Ed.). *Tendencias en la administración: gerencia y academia*. Tomo II (pp. 303-318). Bogotá: Universidad de los Andes.
- Cano S., A. P. (2008). El liderazgo contemporáneo en las organizaciones como vía para el desarrollo humano en condiciones de cambio: experiencias exitosas de presidentes ejecutivos (CEO). *El Cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas*, 2(3), 53-68.
- Congreso de la República. (1979). *Ley 67. Por la cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el Presidente de la República para fomentar las exportaciones a través de las sociedades de comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior*. Recuperado de ftp://ftp.camara.gov.co/camara/basedoc/ley/1979/ley_0067_1979.html
- Contreras, F., Pedraza O., J., y Mejía R., X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 08(01), 183-194.
- Chowdhury, S. (2000). *Management siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.

Daft, R. (2005). *La experiencia del liderazgo*. Buenos Aires: Thomson.

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2013). *Resolución 009. Por la cual se adiciona la Resolución 4240 de 2000 y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de http://www.dian.gov.co/descargas/normatividad/2013/Resoluciones/Resolucion_Reglamentaria_00009_28012013.pdf

Escobar G., H. y Cuartas M., V. (2006). *Diccionario económico financiero*. Medellín: Universidad de Medellín.

Furham, A. (2001). *Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2003). *El líder resonante crea más*. México: De Bolsillo.

González, M. B., Figueroa, E. G., & González, R. C. (2013). Influencias del liderazgo sobre el clima organizacional en pymes; caso catering gourmet de Durando México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(1), 1083-1088.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Hersey, P.; Blanchard, K. H.; & Johson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hunter, J. (2002). *La paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. España: Empresa Activa.
- Koontz, H. & Weihnrch, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw Hill. 534 p.
- Lerma K., A. E. y Márquez C., E. (2010). *Comercio y marketing internacional*. México: Cengage Learning.
- Lopera, J. F. (2007). *El líder no es como lo pintan*. Trabajo de grado. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Lussier, R., & Archua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Buenos Aires: Thomson.
- Macías, E. F., Enríquez, E. A. & Zepeda, E. (2012). Identificación del tipo de liderazgo en un centro automotriz: un diagnóstico y una crítica. *Internacional Administración & Finanzas*, 5(3) 89-102.

Maxfield, S. (2007). *Women on the Verge of Corporate Power in Latin America II*. Boston, MA: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

Mendoza T., Martha R. y Ortiz R., Carolina. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1999). *Decreto 2685. Por el cual se modifica la Legislación Aduanera*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_2685_1999.html#1

Pedraja, L. & Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 33(9), 651-657.

Pérez, G. (2006). *Caracterización del liderazgo en las organizaciones no gubernamentales-ONG- de Antioquia*. Tesis de Maestría. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

Posada L., M. (2003). Formas de asumir el liderazgo por las mujeres de la fundación universitaria panamericana. *Dialéctica. Revista de Investigación*, (15), 19-25.

Reyes J., & Lara R., G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 21(1), 148-160.

Sánchez S., E. & Rodríguez F., A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista latinoamericana de Psicología*, 42(1), 29-39.

Schermerhorn, J; Hunt, J. & Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Limusa Wiley.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal Of Psychology*, 25(1), 35-71.

Ucrola, J. L. (1999). *Dirigir personas en tiempos de cambio*. Madrid: ESIC.

Valda, J. C. (2010). *Características de los equipos de alto rendimiento*. Disponible en:
<http://jcvalda.wordpress.com/2010/07/03/caracteristicas-de-los-equipos-de-alto-rendimiento/>