

ESTILOS DE LIDERAZGO EN MUJERES LIDERES A CARGO DE PROCESOS
EMPRESARIALES

JHONATAN PATIÑO VELASQUEZ
LAURA C. ÁNGEL MARULANDA

ASESORA: LINA MARÍA OROZCO MUÑOZ



INSITUTCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PSICOLOGIA
ENVIGADO
MAYO DE 2019

ESTILOS DE LIDERAZGO DE MUJERES LIDERES A CARGO DE PROCESOS EMPRESARIALES

Trabajo de grado presentado para optar por título de psicología



INSTITUCION UNIVERSITARIA DE ENVIGADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
PSICOLOGIA
ENVIGADO
MAYO DE 2019

Tabla de contenido

6		
7		
1.	¡Error! Marcador no definido.	
2.	¡Error! Marcador no definido.	
3.	¡Error! Marcador no definido.	
3.1	Objetivo General	13
3.2	Objetivos Específicos	13
4.	13	
4.1	Antecedentes internacionales.	14
4.2	Antecedentes locales.	19
5.	24	
5.1	Liderazgo	25
5.2	Teorías del liderazgo	29
5.3	Teoría del gran hombre.....	29
5.4	Teoría de los rasgos.	30
5.5	Liderazgo carismático.	30
5.6	Teorías conductuales.	30
5.7	Teoría Elton Mayo.	33
6.	Metodología	34
6.1	Método	34
6.2.	¡Error! Marcador no definido.	
6.3	Nivel de estudio	35
7.	Diseño	36
7.1.	36	
7.2.	Criterios de inclusión y exclusión	36
7.3.	36	
7.4.	38	
7.5.	38	
7.6.	¡Error! Marcador no definido.	
7.7.	41	
8.	¡Error! Marcador no definido.	

9. 46

51

54

Anexo 1 Consentimiento informando

55

Anexo 2 test liderazgo situacional de Hersey & Blanchard

56

Anexo 3 Tabla de respuestas

62

Lista de tablas

Tabla de variables	39
Tablas de resultados	4
Tabla 1- estilo de liderazgo	43
Tabla 2- estilo de liderazgo según la edad	43
Tabla 3- estilo de liderazgo según años de experiencia	44
Tabla 4- estilo de liderazgo según nivel de escolaridad	44
Tabla 5- nivel de escolaridad	45
Tabla 6- años de experiencia	46

Resumen

En este estudio investigativo se examinan los estilos de liderazgo en mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo tanto de diversas organizaciones pertenecientes al área metropolitana del Valle de Aburra haciendo uso del cuestionario de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard.

Esta investigación es de corte transversal y tiene un enfoque cuantitativo en donde los datos recolectados prueban las hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer estilos de comportamiento lo que ayudará a seleccionar la muestra para soportar la investigación.

Al obtener la muestra total de los datos analizados se observó que el estilo de liderazgo que más prevaleció fue Participativo y el de menor prevalencia fue un estilo de liderazgo combinado autoritario/participativo.

Por otro lado, se observó que el estilo de liderazgo está influenciado por la edad ya que las mujeres con menor edad presentaron una tendencia a un estilo de liderazgo participativo y las mujeres de mayor edad una inclinación por un estilo de liderazgo autoritario.

Finalmente se observó como el nivel de escolaridad influye en el estilo de liderazgo de las participantes siendo el estilo de liderazgo participativo el más común entre profesionales sin posgrado, técnicas y tecnólogas y en profesionales con posgrado se logró evidenciar tipos de liderazgos combinados entre persuasivo/participativo/delegativo y autoritario/participativo.

Palabras clave: Liderazgo, Estilos de liderazgo, Líder.

Abstrac

This research examined the leadership styles of women leaders in charge of personnel, in business processes of various organizations in the Aburra Valley Motropolitan area, using the Hersey & Blanchard situational leadership questionnaire.

This research is cross-sectional and has a quantitative approach where the collected data test the hypotheses by means of numerical measurement and statistical analysis, to establish styles of behavior which determined the selection of the sample that supports the research.

When obtaining the total sample of the analyzed data, it was observed that the leadership style that prevailed the most was Participative and the one with the lowest prevalence was a combined authoritarian/participatory leadership style.

On the other hand, it was observed that leadership style is influenced by age, as younger women tended towards a participatory leadership style and older women tended towards an authoritarian leadership style.

Finally, it was observed how the level of schooling influences the leadership style of the participants, with the participatory leadership style being the most common among professionals without postgraduate degrees, techniques and technologies, and in professionals with postgraduate degrees, types of leadership combined between persuasive/participative/delegative and authoritarian/participative were evidenced.

Keywords: leadership, leaderhip styles, leader.

Introducción

El liderazgo empresarial hace referencia a la capacidad que posee una persona para generar influencia en otras, con el fin de satisfacer las necesidades y lograr los objetivos planteados dentro de la organización, estos hacen alusión al trabajo en equipo, fomentar un adecuado clima laboral, y aumentar el nivel de productividad laboral.

Anteriormente la sociedad tenía un ideal que, quienes eran más aptos para llevar a cabo funciones dentro de una empresa eran los hombres, ya que se creía que eran más competitivos, con alta orientación a ganar, analíticos, racionales, individualistas y una actitud dominante, contrario a las mujeres, quienes se distinguen por promover el trabajo en equipo, reconocer las aptitudes y habilidades en el otro, y tener en cuenta las opiniones e ideas de los trabajadores. Todo esto, ha influenciado positivamente en el pensamiento de las personas dueñas de empresas, puesto que han incluido más a la mujer en el sector industrial, esto se debe a que las características antes mencionadas en las mujeres, crean una alianza empática con el personal de la organización, asimismo, inciden en la planificación y programación para lograr cumplir con las metas propuestas dentro del contexto laboral.

Por otra parte, se puede decir que las mujeres no solo poseen características que las hacen sobresalir dentro de una compañía, sino que también poseen estilos de liderazgo que las distinguen por sus habilidades innatas, las cuales les permiten estructurar mejor las ideas y llevarlas a cabo en dicho entorno, al mismo tiempo, los años de experiencia y el adaptarse adecuadamente a la cultura y el clima organizacional, les ha permitido analizar de manera minuciosa el cómo se puede llevar a cabo dichos objetivos, creando así estrategias aptas para ello.

Por ello, este trabajo pretende identificar los estilos de liderazgo que poseen las mujeres líderes a cargo de procesos empresariales, además de precisar cuál es el estilo de liderazgo que más prevalece y menos prevalece dentro de la muestra, al mismo tiempo, precisar cómo la edad influye en la construcción de los estilos de liderazgo, y por último especificar como el nivel de escolaridad contribuye al desarrollo de los estilos de liderazgo encontrados dentro de la investigación mediante la aplicación del *Test de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard*.

1. Planteamiento del problema

Históricamente la mujer ha sido objeto de una problemática global llamada discriminación de género, lo cual ha generado una desigualdad de oportunidades para escalar y posicionarse en el mundo laboral. Gracias a la transformación social, cultural y a que algunas mujeres tuvieron la valentía de romper con los estándares establecidos, pudieron comenzar a liderar procesos, y poco a poco empezaron a tener una mayor participación dentro del ámbito público, lo que les permitió adquirir un estatus superior dentro de las organizaciones, tanto de carácter públicas como privadas.

Según el Center for Women's Business Research (2001) plantea que, las nuevas generaciones de mujeres con habilidades para gestionar y liderar procesos están mejor capacitadas que hace 20 años, puesto que actualmente tienen una influencia en altos cargos administrativos, estableciendo así estilos de liderazgo más acordes a las nuevas dimensiones empresariales, y también a nuevos proyectos organizacionales que se están gestando, estos están relacionados con las experiencias de vida complementándose con su carrera profesional. Así pues, es evidente que la aparición de la mujer en el contexto empresarial convoca e induce a nivel global a una reflexión y estudio de estas nuevas gestiones de roles y liderazgos femeninos de gran alcance en la actualidad.

Por otra parte, una investigación realizada en Latinoamérica por CEPAL en el 2008, se estableció que en dicho continente se ha logrado disminuir un poco la cultura patriarcal, ya que las mujeres han alcanzado puestos de dirección, esto lo refleja las cifras en aumento, pues paso de un 32% a 53% de participación femenina en relación al contexto laboral, asimismo, se estima que actualmente hay más de 100 millones de mujeres inmersas en dicho ámbito, esto tiende a aumentar con el pasar de los tiempo (Maxfield, 2008). De acuerdo con Díez, Valle, Terror y Centeno (2012), en su investigación sobre el liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas, da cuenta que los rasgos más destacados que hacen referencia a dicha variable son: un estilo más mediador, consensado, pedagógico y democrático, una aptitud más receptiva y participativa, un liderazgo más multidimensional y multidireccional que favorece el desarrollo de acciones grupales y de sus valores, más creativas en las propuestas para ejercer la dirección, deben potenciar las relaciones interpersonales, al mismo tiempo, las mujeres se preocupan por el abuso de poder, utilizan la coacción como último recurso, poseen mayor atención a los sentimientos y al uso de una adecuada inteligencia emocional, ya que son más sensibles a las emociones y las situaciones personales de los demás.

Para Morgan (1990), los rasgos relacionados con la naturaleza del género masculino y femenino tienen diferentes características, por un lado, los estereotipos relacionados a los hombres están singularizados por ser lógicos, estrategas, independientes, competitivos, racionales, exploradores, independientes, líderes y tomadores de decisiones, mientras que, las mujeres se destacan por ser intuitivas, emotivas, enfáticas, espontaneas, educadoras, cooperadoras, leales defensoras y seguidoras. De esta manera, la noción del liderazgo femenino hace referencia a la concepción de que las mujeres dirijan a partir de su esencia femenina, es por ello que es importante resaltar que, las mujeres poseen características que las diferencian del liderazgo masculino, esto las hace destacar dentro del campo laboral, asimismo, las características asociadas a los estilos de liderazgo propios de las mujeres impactan positivamente a la hora de ejercer dirección al interior de una organización, siendo esto su mayor fortaleza (Doña,2005).

De la misma manera, Yarce (2007) define el liderazgo como la facultad de contribuir a la motivación y orden, para efectuar el buen logro de unos objetivos claros y estructurados, y encaminados a un fin conciso en relación a los colaborados, sociedades y grupos en un marco de valores; es por ello que, el liderazgo es algo que se construye a nivel individual a través de la experiencia personal, por ende es una tarea que con lleva consigo una alta complejidad, pero que cumple una función imprescindible a nivel social; sumado a esto, afirma que un líder busca lo mejor para su equipo de trabajo, puesto que propone, promueve, persuade, comunica y da ciertas ordenes desde su ejemplo y prestigio y no desde el poder o influencia dominadora, aunque en ocasiones tenga que valerse de todos ellos. Es así como el líder de carácter delegativo, es quien asesora sobre algún problema sin otorgarle una solución, además, este tipo de líder no genera presión alguna, ya que da respuestas más asertivas y triunfantes, pues tiende a ser equitativo y ejemplar para su equipo de trabajo, sumado a esto, posee una libertad de solidaridad y compromiso que responde a nivel colectivo, más no individual, esto se debe a que conjuga el nosotros, lo que lo involucra directamente con una estructura justa y de participación social, pues se basa en una democracia real, por medio del dialogo y la correcta gestión del desarrollo en pro de la compañía y/o comunidad Yarce (2007).

De acuerdo con la investigación “*Iguales y Diferentes*” realizada en argentina en el año 2002, la cual se centró en estudiar las variables género, matrimonio y familia, encontró que las mujeres y los hombres poseen y hacen uso de estilos diferentes de liderazgo, pues las primeras tienden a

ser más participativas, democráticas y menos déspotas que los hombres, valorando más la adhesión y filiación, mientras que, el género masculino suelen utilizar un estilo más estricto a la hora de dirigir, centrándose más en el control, poder y competencia, debido a que se sienten más seguros en la autoridad formal de su posición como fundamento para llevar a cabo su influencia Dunker (2002). A partir de lo anterior, se evidencia que en la actualidad la mujer ha comenzado a desempeñar altos cargos directivos, según el censo económico mundial, en Colombia todavía existen limitantes frente a la equidad al interior de las organizaciones, donde se ve devaluado las habilidades y competencias que poseen las mujeres, para desenvolverse en el mundo laboral.

Lo anterior conlleva a formular la siguiente pregunta ¿Si las mujeres líderes de procesos presentan uno o varios estilos de liderazgo, desarrollados a partir de su trayectoria laboral? Y ¿Qué les lleva a desarrollar estos tipos de direccionamiento? Todo esto, con el fin de demostrar cómo el liderazgo femenino se ha posicionado significativamente, asimismo, cómo en los últimos años este ha logrado instalarse como una de las mayores habilidades comportamentales que presentan las mujeres en el contexto empresarial, esto permite demostrar como las líderes poseen una capacidad de gestionar y dirigir proyectos productivos a nivel laboral aun estando inmersas en una cultura patriarcal, donde los hombres generalmente siempre han tenido altos cargos por considerárseles más aptos y competentes para ello, pues es aquí, donde la mujer ha logrado sobresalir al mismo nivel o incluso con un mayor alcance a la hora de ser dirigente, ya que poseen todas las capacidades para desempeñarse en cargos directivos.

Finalmente, la presente investigación pretende por medio de la aplicación del *Test de Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard* indagar cómo se ha posicionado la mujer como líder en las diferentes organizaciones del área metropolitana, asimismo, cómo los estilos de liderazgo que posee cada una de ellas, el efecto e impacto tanto para la empresa como para el personal a cargo de estas, y por último determinar cuál es el estilo que más prevalece en las mujeres participes de la investigación.

2 Justificación

El liderazgo es una competencia y una acción que contiene valores, actitudes, sentimientos e intereses, y que a su vez implica relaciones humanas, puesto que, para que una persona sea reconocida como líder es necesario que haya un grupo de personas que le sigan, confíen, se sientan motivados, entendidos y apoyados.

De aquí a que, se hable de un liderazgo femenino y masculino descrito por varios autores, aunque muchos de ellos difieren en si este tipo de liderazgo es exclusivo del género femenino o más bien hace parte de la personalidad que posee cada individuo; asimismo, el otorgar tales diferencias fundamentadas desde las distintas características relacionadas al género ha recibido importantes refutaciones. Para darle soporte a la presente investigación, se empleará el *Test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1998)*, el cual consiste en realizar un análisis de determinada situación incluyendo el nivel de madurez de los elementos del grupo o de algún integrante de este, para así poder adoptar un estilo de liderazgo acorde con dicho nivel y situación evaluada. Ahora bien, el liderazgo situacional se plantea de dos formas: la conducta tarea y la conducta de relación; la primera hace referencia al nivel en el que la líder explica lo que deben de realizar los colaboradores, dónde debe de ser desarrollada, cuándo y cómo debe llevarse a cabo; y la segunda, hace alusión al modo en que esta brinda apoyo socio-emocional a su equipo de trabajo. Asimismo, el liderazgo situacional propone cuatro estilos: autoritario, persuasivo, participativo y delegativo, esto no quiere decir, que exista un estilo mejor que otro, todo depende de la situación.

El presente estudio aporta en la psicología organizacional, al ámbito social y empresarial, una perspectiva de cuáles son los estilos de liderazgo que más presentan las mujeres con personal a cargo, y cómo esto se refleja en el desempeño laboral. Es por ello que, es importante hacer énfasis en las transformaciones, donde el género femenino se desprende el rol de madre y esposa, para liderar procesos en una esfera organizacional, desempeñándose exitosamente en su labor, esto permite la construcción de un o varios estilos de liderazgo que promueven el bienestar de los empleados, y aumenta el nivel de productividad.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar los estilos de liderazgo en mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo.

3.2 Objetivos Específicos

- Precisar cuál es el estilo de liderazgo que más prevalece y que menos prevalece en las mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo.
- Especificar de qué manera influye la edad en los estilos de liderazgo en relación al test de liderazgo situacional.
- Establecer si el nivel de escolaridad de las mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo contribuye en los estilos de liderazgo.

4. Marco referencial

A continuación, se presentará investigaciones relacionadas con el tema de liderazgo, para ello, se comenzará enunciando los estudios realizados a nivel internacional, y posteriormente a nivel nacional, asimismo, se mostrarán desde el más antiguo hasta el más actual.

4.1 Antecedentes internacionales.

Para iniciar, se presenta la investigación realizada por Arcela, Geldres, Hurtado & Torres (2010), titulada *“El liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima Metropolitana”*, esta tenía como objetivo principal dar cuenta de las características de liderazgo de la mujer ejecutiva dentro de las empresas de la región de Lima Metropolitana. Este estudio fue de enfoque cualitativo de tipo fenomenológico, ya que tenía como finalidad indagar y describir las conductas asociadas con el liderazgo de un grupo de mujeres con un estatus ejecutivo, por ende, se centró en las experiencias subjetivas de índole individual, esto permitió dar respuesta a las preguntas a través de la metodología del caso múltiple, esta hace referencia según Yin (2003) a que *“una investigación empírica estudia el fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las relaciones entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y cuando se utilizan múltiples evidencias”* (Citado por Arcela et al, 2010, pp. 40).

Para dar cuenta de los objetivos, los investigadores se basaron en entrevistas individuales, la cual se dividió en cinco secciones; la primera parte contuvo preguntas sociodemográficas, la segunda preguntas acerca del desarrollo profesional; la tercera parte consistió sobre las funciones que cada una desarrolla en el sector, la cuarta parte comprendió aspectos relacionados a las estrategias que implementan dentro de la organización, y la última parte sobre los estilos de liderazgo que utilizan. Dichas entrevistas fueron aplicadas a 19 mujeres ejecutivas mayores de 30 años, las cuales se encontraban laborando (Arcela et al, 2010).

En cuanto a los resultados, se demostró que las mujeres líderes que trabajan en la construcción, comenzaron su vida laboral desde temprana edad, debido a que fueron influenciadas por su familia

o personas cercanas, al mismo tiempo, se evidenció que la variable género no fue un factor importante para que se decidieran a escoger la carrera, puesto que estaban convencidas de que podían lograr desempeñarse en dicha área; no obstante, refirieron sentimientos asociados a fragilidad o debilidad por parte del género masculino, pero dichos sentimientos se convirtieron en fuente motivacional para destacarse dentro del ámbito laboral (Arcela et al, 2010). Por otra parte, la cantidad de mujeres ejecutivas que ocupaban cargos dentro de la industria de la construcción era menor que la ocupada por los hombres, por esta misma razón, ellas se sentían más auto-valoradas y empoderadas de haber logrado dicho nivel dentro de la compañía; al mismo tiempo, eran consistentes de la importancia de tener múltiples habilidades que les permitiese continuar con su desarrollo, asimismo, su principal diferencia era la capacidad emocional y de dialogo en comparación con los hombres; todo esto hizo que tuvieran un liderazgo firme y un alto nivel de motivación, pues las habilidades blandas son reconocidas por el género masculino dentro de la organización (Arcela et al, 2010).

Finalmente, Arcela et al (2010) concluyeron que las mujeres percibieron que es más complejo para ellas obtener acceso a los altos cargos, puesto que saben que en diversos casos tendrán que desplegar un esfuerzo mayor que sus colegas hombres, para acceder a las mismas oportunidades y beneficios laborales.

Otra investigación relevante fue la realizada por Lupano & Castro (2013), en Argentina, esta se tituló *“Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes, Estudio realizado con población Argentina”*. Su objetivo fue determinar si el sexo del líder y del seguidor influían en las actitudes sostenidas por los seguidores de mujeres líderes, para llevar a cabo el estudio, se realizó con una muestra no probabilística, donde participaron de manera voluntaria 50 personas adultas de población general, 29 eran hombres y 21 mujeres, entre un promedio de 22 y 34 años Lupano & Castro (2013). El estudio fue de tipo explicativo, y se dividió en dos grupos de 25 personas cada uno, para la distribución de los grupos se tuvo en cuenta la composición sociodemográfica con las siguientes variables: sexo, edad, nivel educativo, ocupación, lugar de residencia y clase socioeconómica; por otra parte, se implementó un diseño intersujeto, es decir, cada participante solo contestó a una de las formas de las viñetas, con el propósito de que los resultados no fuesen sesgados Lupano & Castro (2013).

De acuerdo con los resultados, se determinó que el sexo del seguidor no influía, solo se pudo comprobar que los participantes tendían a presentar actitudes favorables hacia los líderes masculinos, principalmente en lo que respecta al componente emocional y conductual, por ende, las personas no mostraron creencias desfavorables hacia el liderazgo femenino, sin embargo, tendieron a sentirse más “cómodas” y a acatar directivas provenientes de líderes masculinos que de líderes femeninas Lupano & Castro (2013).

En la búsqueda de información, se tomó la investigación titulada “*Las mujeres y el liderazgo en las organizaciones: la percepción social del liderazgo femenino*”, realizada por Navas (2015) en España, se fundamentó en la percepción social que tienen los trabajadores, a partir de la cual se pretendió conocer la situación actual de las mujeres que ocupaban cargos de liderazgo, asimismo, se incluyó los estilos con los que se identificaban, al igual, se interesó por comprender las barreras que les dificulta el acceso y la permanencia en puestos de dirección, y por último, indagar por los estereotipos de género a los que se enfrentaban las mujeres adscritas a dichos cargos y conocer si existía un estilo “femenino de liderazgo”.

Para el desarrollo del estudio, se necesitaron personas de ambos sexos mayores de 20 años con un período mínimo de 2 de experiencia laboral, que hayan tenido un hombre y una mujer como líderes y estar viviendo en las Islas Baleares de Mallorca; para ello, se reunió una muestra de 55 personas, 32 de ellas mujeres y 23 de ellos hombres (Navas, 2015). Cabe señalar, que las variables analizadas dentro del estudio fueron: estilos de liderazgo, las diferencias de género en los modos de dirigir un equipo de trabajo y los estereotipos de género que afectan al sexo femenino en cuanto a la atribución de características directivas (Navas, 2015).

Los resultados arrojaron que, la participación de las mujeres en puestos que requieren una mayor responsabilidad es inferior a la de los hombres, los cuales ocupaban la mayoría de cargos altos dentro de las empresas, de hecho, el total de las jefes y jefes que han tenido los empleados de las distintas compañías que participaron en la investigación, han sido 132 mujeres en comparación a 243 hombres, lo que confirma los resultados hallados por los investigadores (Navas, 2015). En cuanto al estilo directivo de la mujer y su capacidad para dirigir un equipo de trabajo, contrastado con el género masculino, se evidenció una tendencia a afirmar que las mujeres directivas imponían más autoridad que los hombres que ocupaban cargos de responsabilidad (Navas, 2015).

En la investigación *“Diagnostico cualitativo sobre los factores que condicionan la participación de las mujeres en puestos laborales de liderazgo y su vinculación al plan nacional de igual de género”* elaborado por Alva & Carillo (2016) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, tenía como finalidad identificar y analizar cuáles eran las percepciones del sector laboral con respecto a la participación de las mujeres en puestos de liderazgo. La metodología implementada fue, el diagnostico por medio de una investigación cualitativa, para ello se consideró una muestra poblacional que abarcaba líderes de distintas organizaciones tanto del ente público como privado, dicha muestra se integró por 28 personas, las cuales desempeñaban puestos de gerencia, directivos, mujeres línea de carrera y funcionarios públicos asociados a las políticas laboral, esto se realizó mediante entrevistas con el fin de dar respuesta a los objetivos de conocer las percepciones acerca de las mujeres que ocupaban puestos de liderazgo, experiencias positivas y negativas que habían observado en su trayectoria profesional, asimismo, las miradas imperantes de sus respectivas compañías acerca de cuán posible es que una mujer asuma un rol de liderazgo (Alva & Carillo, 2016).

Las principales características del público abordado en las entrevistas fueron rango etáreo entre 30 y 50 años, estrato socioeconómico medio y medio alto; en el caso de las mujeres, quienes se encontraban casadas, contaron con apoyo familiar, tanto económico como emocional para poder sobrellevar la carga familiar a la par de la carga profesional, otra característica era tener larga trayectoria profesional; todos los participantes de la investigación, habían desarrollado líneas de carrera, algunos en distintas organizaciones y otros en la misma en la que se encontraban al momento de la investigación (Alva & Carillo, 2016)

A partir de las entrevistas se pudo concluir que, la percepción de ejecutivas y ejecutivos con relación a la participación femenino en puesto de liderazgo es propicio, puesto que ninguno de los entrevistados evidenció oposición, sin embargo, muchos aseguraron haber sido víctimas o haber estado cerca de situaciones que habían desfavorecido la participación de mujeres en dichos puestos; otro hallazgo, fue que las características valoradas para obtener posiciones de liderazgo generalmente coincidían entre hombres y mujeres, no obstante se valoró de manera positiva las características asociadas al género masculino toándose como disciplina, fortaleza y alto nivel de compromiso profesional, mismos aspectos que vinculados a las mujeres fueron tomados como masculinización, falta de empatía e incluso pérdida de foco en la familia; al mismo tiempo, las

mujeres que fueron entrevistadas refirieron que aún persiste la percepción negativa hacia la contratación de mujeres en edad reproductiva y/o con hijos, incluso muchas veces por las propias mujeres que lideran equipos de trabajo, además, la poca participación de las mujeres en puestos de liderazgo no solo se da por directrices de la compañía, sino también por factores socioeconómico y culturales en los roles atribuidos a las mujeres en el ámbito laboral, esta situación genera en muchas ocasiones que las mujeres desistan y se dediquen a responsabilidades familiares en detrimento de su propio desarrollo profesional (Alva & Carillo,2016).

Un “*estudio sobre las características del liderazgo de mujeres en cargos de alta responsabilidad en grandes empresas*” realizado por Díaz (2016) en Chile, tuvo como objetivo analizar las características del liderazgo femenino en cargos de alta responsabilidad de grandes empresas, para el diseño de talleres de liderazgo que serían desarrollados por el Centro de Ingeniería Organizacional de la Universidad de Chile.

La metodología de esta investigación fue de carácter cualitativo, se usó entrevistas semiestructuradas con el fin de recopilar información de campo de dos actores involucrados en la materia, como lo son: expertos de reclutamiento de profesionales críticos para las organizaciones y mujeres en cargos de dirección y gerencia de las 100 compañías privadas más grandes de dicho país (Díaz, 2016). Dentro de la muestra de personas que participaron en las entrevistas se incluyeron 4 headhunters (expertos de reclutamiento de profesionales) dos mujeres y dos hombres, y a mujeres líderes de las cuales se entrevistaron 14 mujeres, 6 directoras de empresas y 8 gerentes de línea (división, corporativos y de área) de edades entre los 32 y 65 años (Díaz, 2016).

Los principales resultados de la investigación fueron los headhunters, ya que buscaban líderes para las compañías que se asociaran con las siguientes características: líder flexible, motivación de equipos para el cumplimiento de metas y objetivos, visión estratégica del negocio y buenas relaciones interpersonales; con relación a los resultados recolectados por medio de las entrevistas a mujeres líderes, se dedujo que tres de las cuatro características buscadas por las empresas coincidían con las detectadas en la mayoría de las mujeres, asimismo, esto permitió identificar factores comunes que viven dentro de su ámbito profesional, y que les hace confrontar ciertas dificultades como la necesidad de demostrar capacidad para el cargo; enfrentar un trato despectivo en directorios, más exigencia en su control emocional y ser escuchada por sus superiores y pares (Díaz, 2016). Todas estas dificultades abordadas anteriormente hacen que las mujeres desarrollen

estrategias para la resolución de estos conflictos (Díaz, 2016).

4.2 Antecedentes locales.

En el artículo investigativo “El liderazgo de la mujer empresaria en Colombia, una mirada desde el saber, el poder y la sexualidad en las organizaciones privadas y mixtas” realizada por Garbiras (2010) en Bogotá, tenía como objetivo principal analizar la percepción que las mujeres empresarias colombianas tienen sobre el liderazgo de género en Colombia, y los posibles factores que inciden en el escaso reconocimiento del mismo. Para ello, se intentó tomar como muestra a las mujeres que aparecieron en el estudio Mercolíderes 2010, sin embargo, el perfil solicitado para dicha investigación no coincidió, por ende, la muestra se cambió a otro grupo de empresarias que actualmente ocupaban puestos directivos en distintas compañías del sector privado y mixto de Colombia, donde las ocho mujeres elegidas de manera aleatoria, accedieron a participar de una entrevista semiestructurada, que en algunos casos se realizó de manera presencial, y otros por correo electrónico (Garbiras, 2010).

Por otra parte, el estudio cualitativo sobre el liderazgo de género en el sector laboral colombiano, se basó en el análisis de las percepciones de las mujeres ejecutivas que trabajaban en distintos sectores de la economía de este país, dicho análisis se contrarrestó con los datos obtenidos en el sistema de reconocimiento y estadísticas locales que se usaron como referentes en esta investigación (Garbiras, 2010). Además, las categorías que se tuvieron en cuenta para la formulación de las preguntas en la entrevista fueron: el poder de la mujer, el cual fue medido no sólo por el cargo que esta ocupaba dentro de la empresa, sino también por las variables, toma de decisión y construcción del conocimiento; otras preguntas se relacionaron con la igualdad de oportunidades, la cual hacía referencia a las dificultades que enfrentaban las mujeres para liderar cargos ejecutivos en las empresas, acceso al puesto directivo mediante la descripción del proceso de nombramiento del cargo, es decir, si en la empresa donde trabajaban existían cargos diseñados solo para mujeres u hombres; e identidad femenina, esta hacía alusión a si los roles de género como la maternidad, incidían o no a la hora de desempeñar cargos directivos (Garbiras, 2010). Por otro lado, se planteó la pregunta desde el discurso femenino del cuerpo: las conductas, el vestuario y

los comportamientos, que perciben o no las mujeres, dentro del escenario organizacional (Garbiras, 2010).

Las mujeres líderes que se entrevistaron permitieron llegar a la conclusión de que a pesar de que la cultura machista colombiana sigue vigente en el ámbito organizacional, ellas no se percibieron como víctimas de la discriminación del sistema patriarcal, asimismo, la postura de las mujeres ejecutivas abordadas, consideraban que las mujeres colombianas al determinarse profesionalmente, contaban con más herramientas que les otorgaban cierto sentimiento asociado a la seguridad frente a las mujeres de décadas anteriores, pues la confianza en sí mismas, la atribuyeron la preparación académica que tuvieron, y que siguieron teniendo por medio de la actualización constante de sus conocimientos (Garbiras, 2010).

Barrera, Giraldo & Barbosa (2010), realizaron la investigación “*Liderazgo e Inteligencia Emocional en mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de muebles para oficina ubicada en Bogotá*”, cuyo objetivo fue describir el estilo de liderazgo y el nivel de habilidades asociadas la inteligencia emocional en mujeres que ocupaban jefaturas, asimismo, determinar el desempeño de liderazgo que desempeñaban según la teoría del Modelo de Liderazgo de Rango Total.

El método utilizado para la elaboración de esta investigación fue de tipo descriptivo, por ende, para el desarrollo de los objetivos planteados se escogieron a siete mujeres que ocupaban cargos de jefatura dentro de la empresa con distintos niveles de jerarquía y que tienen una o más personas a cargo; para la recolección de datos, se utilizó un instrumento que contenía descriptores sociodemográficos y ocupacionales como: edad, estrato social, nivel educativo, cargo, nivel jerárquico, antigüedad empresa, antigüedad cargo, número de personas a cargo y también por medio del MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire; Bass y Avolio, 1990) versión adaptada y validada en Chile por Vega & Zavala, en 2004 compuesta por 82 ítems (Citado por Barrera, Giraldo & Barbosa, 2010).

A partir de los resultados se pudo concluir que, los estilos de liderazgo más frecuentes ejercidos por la mujeres líderes fueron el transformacional y el transaccional, destacándose específicamente la influencia idealizada conductual, la cual demostraba una tendencia a auto-percibirse como modelos de rol para sus trabajadores y colegas, y como líderes que demuestran interés y consideración por las necesidades de los otros, incluso por encima de las necesidades propias, estos

compartían riesgos con los seguidores, mostrándose consistentes y revelando altos estándares de comportamientos éticos y morales; asimismo, se identificaron como dirigentes los cuales estimulaban el desarrollo intelectual de sus seguidores, y los ayudaban a mejorar las estrategias que implementaban para solucionar problemas laborales (Barrera, Giraldo & Barbosa, 2010). En cuanto a las variables transaccionales, percibían que los líderes individualmente consideraban que prestar especial atención a las necesidades de cada uno de los subordinados, era importante, utilizando así la recompensa contingente; adicionalmente, se evidenció una tendencia en las mujeres líderes de la empresa a percibir que sus conductas de liderazgo Pasivo/Evitador se desplegaban con frecuencia media-baja; por otra parte, solo el 58% de las líderes evaluadas, lograron que su equipo fuera efectivo y realizara un esfuerzo extra, en cambio a, nivel gerencial se evidenció una dificultad en el contacto con las demás personas, debido a los bajos niveles de autoestima, seguridad y confianza que presentaban la mayoría las participantes, esto se asocia además con la baja capacidad de autorregulación y control de emociones (Barrera, Giraldo & Barbosa, 2010).

Otra investigación relacionada con el tema principal del presente estudio, es la titulada “*La mujer y el liderazgo empresarial*”, realizada por Contreras, Pedraza & Mejía (2011) en la ciudad de Bogotá, dicho estudio tenía como objetivo describir la situación actual de la mujer en el mundo empresarial y analizar las circunstancias que han impedido alcanzar altas posiciones dentro de las empresas. En dicho artículo se hace referencia a que el principal problema relacionado a la participación desigual con respecto a cargos altos se debe primordialmente a los estereotipos femeninos, ya que suelen diferir con roles de liderazgo aceptados por la mayoría de culturas que son sustancialmente patriarcales, y por ende, se tiene cierta “predilección” por el liderazgo masculino (Contreras, Pedraza & Mejía, 2011).

Así pues, el propósito de este estudio fue abordar dicha problemática partiendo de una revisión documental que dio cuenta de la situación actual de la mujer dentro del mundo organizacional, pue según Galves (2001), lo que impide llevar a cabo condiciones de igualdad ha sido esencialmente de carácter sociocultural, debido a la consolidación que se le ha dado a los roles tradicionales patriarcales, incluso sostenidos por muchas mujeres quienes han sido permeadas por dicha cultura, donde se considera que los hombres deben asumir su rol de proveedor, mientras que, la mujer debe asumir la responsabilidad del hogar, estigmatizándose así la capacidad de la mujer dentro del

campo político, educativo, económico y empresarial (Citado por Contreras, Pedraza & Mejía, 2011). Finalmente, el liderazgo femenino, aunque ha logrado un gran posicionamiento a nivel laboral en comparación a décadas anteriores, actualmente hay brechas importantes que limita alcanzar cargos de alta dirección, en la investigación se afirma que:

Reconocer las diferencias entre hombres y mujeres, 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. En este caso, la comparación entre culturas ayudaría también a comprender mejor el fenómeno, dado su impacto sobre el concepto de liderazgo (Contreras, Pedraza & Mejía, 2011, pp. 191).

Por otra parte el estudio titulado “*Liderazgo de la mujer colombiana*” llevado a cabo por Maya (2014), donde el objetivo fue reconocer e identificar la importancia del liderazgo de las mujeres en la empresa colombiana, como fuente generadora de valor agregado a los procesos y estrategias de cambio, este artículo investigativo se llevó a cabo por medio de una revisión documental y un análisis de algunos escenarios que han sido elementos que influyen en las mujeres para no ubicarse en altas esferas dentro de las entidades organizacionales públicas o privadas, es por ellos que, la autora de la investigación afirma que a través de la historia, el panorama social y político de la mujer ha sido invisible y discriminado de una u otra forma considerando al hombre como el líder desde las formas más tradicionales; pero si se observa hacia el futuro encontramos que las cualidades de un verdadero líder se aproximan más hacia el género femenino, aquel sexo que por generaciones se le ha considerado débil; más aún cuando se debe afrontar el aislamiento en un mundo donde impera la masculinidad con su particular forma de ejercer liderazgo en la sociedad, asimismo, las mujeres tienen una capacidad habilidosa para el manejo de las relaciones interpersonales, siendo mucho más eficientes a la hora de interactuar con clientes y empleados utilizando como estrategia la capacidad verbal, emocional y la sensibilidad que demuestran frente a cada caso o situación en particular; por ende, el liderazgo femenino se conecta con el carisma y las distintas habilidades sociales que van adquiriendo al curso de una carrera, marcando como patrón la diferencia, y asimismo construir un liderazgo interactivo, gracias a esas virtudes y

cualidades del género mismo, situando las emociones hacia los equipos de trabajo para el logro de objetivos y metas propuestas en un colectivo, donde la integración y afinidad lleven a cumplir con la misión de la empresa.

En la investigación “Desempeño y significados del liderazgo en mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de producción y comercialización cementera” Realizada por Cáceres, Chaparro & Cortés Carvajal (2015) en Bogotá, tenía como objetivos planteados identificar las relaciones existentes entre el desempeño y los significados que tiene el liderazgo en tres mujeres que ocupan jefaturas, asimismo, analizar los resultados encontrados en la evaluación de desempeño aplicadas a estas durante el período 2014-2015, al igual que, la tendencia del estilo de liderazgo (Transformacional, Transaccional o Laissez-Faire), y por último identificar el significado que tiene el rol de liderazgo a nivel laboral/profesional, personal y familiar para cada participante. La metodología implementada en la investigación fue de tipo mixto, donde se empleó a su vez métodos cualitativos y cuantitativos, lo que permitiendo una mejor comprensión del problema de investigación, para ello, se tuvieron en cuenta dos dimensiones: desempeño del liderazgo y el significado del mismo, sumado a esto, fue un estudio de corte transversal y de alcance descriptivo (Cáceres, Chaparro & Cortés Carvajal, 2015).

En los resultados de la evaluación de desempeño laboral en la competencia a liderazgo se evidenció que las jefas 1 y 2 obtuvieron el mismo puntaje total de 3 puntos sobre 4 en la competencia organizacional de liderazgo en su evaluación de desempeño, mientras la líder 3 obtuvo una puntuación de 3,75, lo cual quiere decir que, la puntuación más alta la obtuvo la líder número 3, lo que significa que la líder 1 y 2 toman decisiones oportunas teniendo en cuenta las consecuencias a futuro de sus determinaciones, a lo opuesto de la líder número 3 quien toma decisiones sin medir las consecuencias a futuro; en relación a la categoría influencia idealizada conductual se pudo decir que la líder número 1 logró que sus colaboradores se identificaran con un sentido de propósito y una visión hacia el futuro, en la categoría dirección por excepción activa, se pudo evidenciar que la líder número 1 monitorea con frecuencia las fallas presentadas o en pocas ocasiones espera ser informada sobre estos errores y opta por no intervenir en los mismos, por el lado de la categoría eficacia, el líder número 1 indicó que a menudo considera que logra cumplir con los objetivos planteados con el apoyo de su equipo de trabajo, además de ser capaz de potenciar los recursos

materiales y humanos para obtener los resultados esperados (Cáceres, Chaparro & Cortés Carvajal, 2015).

Sumado a lo anterior, los puntajes obtenidos por la líder número 2 en la consideración individualizada e influencia atribuida conductual y la influencia idealizada atribuida, indica que la líder consideró que tuvo en cuenta las características y necesidades particulares de sus trabajadores al desempeñar su labor, asimismo, esta jefa pensó que sus colaboradores la veían como un modelo a seguir en la medida en que, evidenció congruencia entre lo que dice y hace, además de considerar que los miembros de su equipo confían en ella y la respetan, en la variable satisfacción mostró que esta líder percibe que a menudo responde a las expectativas y necesidades de sus colaboradores, en la variable efectividad demuestra que optimiza los recursos tanto materiales como humanos de su equipo de trabajo, lo que le permite obtener excelentes resultados con el menor costo posible. En el esfuerzo Extra la Líder 2 logra aumentar el deseo o la capacidad de sus colaboradores de trabajar para conseguir las metas del equipo y la organización (Cáceres, Chaparro & Cortés Carvajal, 2015).

Los resultados que se obtuvieron por parte de la líder número 3 denota que en la: influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional y estimulación intelectual, pudo decirse que esta jefa se percibió como un modelo a seguir para sus colaboradores y cree ser efectiva logrando direccionarlos a las metas establecidas comunicando la importancia de las mismas y entendiendo las necesidades particulares de sus trabajadores, en cuanto a la categoría recompensa contingente indica que la líder 3 consideraba que comunicarse de manera clara obtenía de sus colaboradores al cumplir con los acuerdos estipulados, y en últimas, la dimensión de estimulación intelectual, la líder consideraba que impulsar a su equipo constantemente a ver los problemas desde perspectivas distintas o innovadoras (Cáceres, Chaparro & Cortés Carvajal, 2015).

5. Marco teórico

Para poder llevar a cabo la presente investigación, y de esta manera, lograr los objetivos propuestos en el presente trabajo de grado, a continuación, se hará una conceptualización desde la percepción de diferentes autores que aportan acerca del liderazgo.

5.1 Liderazgo

El liderazgo hace referencia a la capacidad que tiene un líder para dirigir, direccionar, ordenar y comandar al personal a cargo con el fin de lograr los objetivos propuestos para la organización. El líder es una figura equipada de confianza vista desde la mirada de aquellos que perciben las actitudes y valores del líder.

Para Navas (2017) el liderazgo organizacional es un rol que se caracteriza por una posición de alta jerarquía, que ostenta en poder y prestigio permitiéndole al líder la toma de decisiones las cuales repercuten en sus empleados o clientes hasta en el país de ejecución donde se realicen determinadas acciones, todo esto con el fin de orientar e incrementar la efectividad organizacional.

Pérez (2008) afirma que el patrón de conducta de un líder depende de cómo lo perciba su equipo, se origina por medio de condiciones naturales experiencias, capacitación y educación; es algo que surge netamente en los grupos sociales, siendo fundamental en la gestión de cualquier tipo de compañía ya que cumple la competencia básica de dirección hacia un objetivo en común.

Idalberto Chiavenato (2001) define el liderazgo como la capacidad y habilidad que posee un individuo para así aplicarla en situaciones específicas, para ello debe de contar con una buena comunicación para la consecución de uno o más objetivos específicos. Un líder posee la capacidad de incidir en las personas para la delegación de funciones y tareas de las mismas. El concepto de liderazgo posee dos categorías: la primera es la tendencia de los colaboradores a seguir aquello que percibe como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales, la segunda es entonces la capacidad supuesta de motivar a las personas para que lleven aquello que debe realizarse.

Es importante conocer la diferencia entre liderazgo como cualidad personal que es la combinación especial de ciertas características personales que hacen que un individuo se constituyan como líder y por otro lado está el liderazgo como función que se deriva de la estructuración de la autoridad de toma decisiones en una empresa.

Chiavenato (2001) habla de tres estilos de liderazgo:

Autocrático es donde el líder establece las directrices sin la participación del grupo ya que toma las medidas necesarias y determina las técnicas para la ejecución de las tareas; estas son realizadas una a una, a medida que se hacen necesarias y de modo impredecible para el grupo, es por ello que el líder determina la tarea que cada uno debe de llevar a cabo, posee un carácter dominante específicamente en las críticas del trabajo de cada miembro.

El líder **democrático** posee directrices que permiten al grupo esbozar las medidas y las técnicas para alcanzar los objetivos, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario: este sugiere alternativas para que el grupo escoja. En los debates surgen nuevas perspectivas; en donde cada miembro tiene la libre elección de escoger a sus compañeros de trabajo. En este tipo de liderazgo el líder trata de ser un miembro más del grupo.

El líder **Liberal** delega completa libertad con respecto a las decisiones grupales o individuales donde la participación de este en el debate es limitada, presenta materiales variados al grupo y aclara que puede suministrar información si la necesita. El líder no intenta evaluar ni regular el curso de los acontecimientos; solo cuando se le pregunta o comenta sobre los acontecimientos de los miembros.

En su quehacer el líder debe de hacer uso de estos tres tipos de liderazgo dependiendo de las personas, la situación y tarea que deba llevarse a cabo; de este modo usa el liderazgo autocrático, democrático y liberal. Uno de los problemas que más se presentan en el liderazgo es saber cuándo usar determinado estilo en qué circunstancias, con quien y que actividades debe desarrollarse.

Por otro lado se habla de liderazgo centrado en la tarea, como su nombre lo dice se centra en los procesos y técnicas que se emplean para llevar a cabo una tarea y los resultados de esta misma, tiende a subdividir el trabajo en tareas, componentes, selección y capacitación a las personas más adecuadas para determinada tarea y ejercer presión constantemente para obtener los niveles de

producción estimado, así pues este tipo de liderazgo se preocupa exclusivamente por el trabajo y llevara a cabo las diferentes tareas que se gestionen bajo los recursos disponibles y métodos preestablecidos.

Al mismo tiempo, se habla de un tipo de liderazgo centrado en las personas, que se preocupa más por los aspectos humanos como los problemas de los colaboradores, a su vez trata de mantener el equipo activo y con gran participación en las decisiones; este tipo de liderazgo se preocupa más por las metas que por los métodos puesto que trata de comprender y ayudar a los trabajadores.

Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice (2012) refieren el liderazgo como una habilidad que consta de 4 componentes; el primero es la capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable, el segundo la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones, la tercera es la capacidad de inspirar a un grupo y el cuarto la capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas. Por otro lado se hace referencia al liderazgo transaccional entendido como aquel que identifica que necesitan hacer los trabajadoras para alcanzar los objetivos y metas, todo esto lleva a aclarar las funciones y tareas dentro de la organización, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores y el liderazgo transformacional que es el que expresa claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores o empleados, creando así un clima favorable para el cambio organizacional.

Para Mendoza (2005) la teoría del gran hombre se refiere a la autoridad innata que posee un individuo permitiéndole influir, persuadir y dominar a los miembros de un grupo. Para Pérez (2006) citado por Sepúlveda (2009) El líder es visto como el individuo dotado de atributos que lo privilegian del resto de los empleados que sirve como modelo de inspiración a seguir.

Gibb (1969) propone distintas definiciones que soportan diferentes enfoques sobre el liderazgo, una de ellas es el líder como un individuo que desempeña determinado rol, el líder como centro para los miembros del grupo, el líder como miembro que ejerce influencia sobre el otro, líder que ocupa dicha disposición en una elección sociometría, puesto que el liderazgo debe ser aplicado solo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o cuando es compartida o cuando una persona tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo.

Vadillo (2013) refiere que según Fischer y Schratz (1993) para explicar la influencia del líder considera tres componentes: La individualidad del líder puesto que posee sus propios conocimientos, experiencias, habilidades y su propia personalidad, por otro lado también están las particularidades de los seguidores, con sus características de personalidad conocimientos actitudes y habilidades, finalmente el contexto de la situación actual como las tareas que se deben de llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

Vadilla (2013) manifiesta que no es lo mismo *dirigir* que *liderar* puesto que *dirigir* tiene relaciones de autoridad y poder mientras que *liderar* no implica necesariamente, siendo en muchos casos un determinante para su influencia. Así pues, *dirigir* está legitimado por la organización y sus estructuras como también orientado a clientes y a resultados, normas y procedimientos, enfocado en las tácticas con una visión cortoplacista centrado en las rutinas y tiene un rol fijado. Por otro lado, *liderar* está legitimado por el impacto y la influencia que ejerce en los demás, está orientado a resultados y a clientes tanto internos como externos, puesto que también se orienta hacia la visión y un proyecto compartido ya que se enfoca en las estrategias por medio de una visión a medio y a largo plazo, se centra en actividades importantes y urgentes que exigen agudizar el ingenio y la eficacia para así generar más perspectivas y tiene un rol construido.

En el libro el liderazgo y motivación de equipos de trabajo se refiere que cualquier individuo puede ser libre siempre y cuando sus ideas y acciones movilice a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes consiguiendo de esta manera el apoyo de los demás sin dar órdenes, en donde no se pide obediencia si no el compromiso y la implicación, además obtenga credibilidad por medio de sus acciones sirviendo de modelo para que otros los sigan, generando una visión compartida fomentando la colaboración y el trabajo en equipo y así mismo esté atento/a los nuevos avances o tendencia y aprenda rápidamente para potenciar la creatividad y la innovaciones para favorecer la sinergias tanto dentro como fuera de la organización.

5.2 Teorías del liderazgo

Para darle más soporte a esta investigación es necesario ahondar en las teorías clásicas del liderazgo. Estas teorías agrupan posturas que reúnen investigaciones sobre las características y

rasgos del líder, de algún modo contienen características del líder que se intentan generalizar para así dar sus conclusiones correspondientes, Mendoza (2005).

Las teorías caracterízales son las encargadas de estudiar las características y los rasgos del líder. Se distinguen entre ellas la teoría del gran hombre, la teoría de los rasgos y liderazgo carismático.

5.3 Teoría del gran hombre.

Se habla acerca de la superioridad innata que posee un individuo lo cual le permite controlar, convencer e influir a los miembros de un grupo la cualidad común a todos estos fundamentos teóricos vendría siendo “la superioridad innata” que presentan algunos sujetos y que les permite controlar, convencer e influir al resto de miembros del grupo. Este tipo de entender el liderazgo tuvo su auge en la sociología y filosofía del siglo XIX. Por otro lado, desde la psicología fue protegido por algunos teóricos contemplaban que la líder tenía rasgos de personalidad que lo diferenciaban del resto de las personas. No obstante, este enfoque fue dejado ante los resultados discordantes que manifestaron las diversas investigaciones Peris (1998).

Mendoza (2005) especifica que esta teoría se enfocó en estudiar las propiedades personales de “grandes hombres”, haciendo una especificación minuciosa de las características de los hombres más exitosos en la historia. La meta de esta teoría es indagar la naturaleza característica de grandes hombres, la relevancia de poder admitir las cualidades que los diferenciaban de los seguidores, teniendo competencias y habilidades que se consideraban innatas para poder estar al mando y convencer a grandes multitudes.

5.4 Teoría de los rasgos.

Esta teoría fundamenta la existencia como una de las cualidades de la personalidad relacionadas al liderazgo, posteriormente las personas que la tengan pueden llegar a convertirse en líderes. De acuerdo a esta premisa existe pocas personas que tienen la competencia para liderar y esa capacidad se debe a unas habilidades innatas y permanentes. Lo anterior lo apoya Suárez- Zuloaga (2000) quienes refieren que son líderes naturales que se revelan anticipadamente presentando unos rasgos de personalidad que nos facilitan el liderazgo Mendoza (2005) al detallar esta teoría se encarga de examinar si los líderes difieren de sus seguidores por sus características psicológicas y sus rasgos de personalidad.

5.5 Liderazgo carismático.

El liderazgo carismático hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores respecto a su jefe o líder, posee un “regalo de inspiración divina “y que es de alguna medida único y basado en la fortaleza de sus habilidades personales y profesionales y como son estas percibidas por su equipo, como también la relación estrecha que establece con ellos. Sus empleados confían en sus capacidades y lo respetan, admirándolo como si fuera un héroe o un Dios. Los líderes carismáticos no convencionales transforman a las personas para conseguir los cambios que se establecen Vadillo (2013).

5.6 Teorías conductuales.

Esta teoría tiene como función definir la manera de proceder del líder, es decir lo que hace con su comportamiento.

Esta nueva visión genera un cambio con las teorías sobre el liderazgo pasando a una explicación inmóvil en la que se estudiaban los atributos de los líderes, a una perspectiva en la que se empieza a indagar sobre los estilos de comportamiento que estos adoptan y como se relaciona este directamente con sus colaboradores Pérez (2007).

Dentro de este sentido es importante hacer referencia sobre los estudios que se realizaron en la universidad Ohio y Michigan, aunque otros autores como Mendoza (2005), Pérez (2016) por otro lado consideran otros autores e investigaciones que describen la teoría conductual como el estudio de la universidad de Harvard y autores como Mayo (1972) y otros autores.

Estudios en la universidad de Ohio.

Vadillo (2013) se refiere con respecto a esta investigación en la universidad de Ohio menciona que después de la segunda guerra mundial, un grupo de investigadores de esta universidad intentaron descubrir algunas dimensiones que determinaban el comportamiento de los líderes en donde se establecieron cuatro componentes: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura, pero después, realizaron un acercamiento con solo dos dimensiones las cuales permitieron dar una categoría a gran parte del comportamiento del líder. Las dos dimensiones fueron:

Consideración: se refiere a la medida en que el líder toma en cuenta los sentimientos de los colaboradores, haciendo alusión a las conductas de líder que fomenta las relaciones de amistad, creando cohesión y tranquilidad en el grupo. Así pues, facilita la participación en la toma de decisiones ayudando a los colaboradores que manifiestan problemas personales, mostrando cercanía lo cual ayuda en la comunicación con los empleados.

Iniciación de estructura: Esta dimensión está enfocada con respecto a la conducta del líder que facilita y define las relaciones del grupo y de este modo poder alcanzar las metas. Este componente está relacionado con otras conductas, como por ejemplo, obtener buenos niveles de rendimiento, asegurándose que sus órdenes sean cumplidas, para así, asignar funciones asegurándose que estén orientadas hacia las tareas.

Estudios en la universidad de Michigan.

Mendoza (2005) manifiesta que en este estudio se indaga a una gran diversidad de compañías, incorporando la dirección superior de una compañía de seguros, obra de ferrocarril, secciones de mantenimiento en la vía, fabricantes de carros, compañías eléctricas, una organización de tractores, dos agencias del gobierno federal norteamericano y un fabricante de objetos de uso doméstico.

Vadillo (2013) refiere que los estudios sobre liderazgo llevados a cabo en la universidad de Michigan se realizaban contemporáneamente con los estudios de la universidad de Ohio, ambos estudios se enfocaban en objetivos muy similares puesto que pretendían identificar las características de la conducta de los líderes que tenían relación con la medida de eficacia del desempeño.

En esta investigación se obtuvieron resultados centrados en ambas dimensiones, las cuales se resumen en: líderes centrados en las personas, son quienes destacan la importancia de las relaciones personales y tienen un profundo interés en las necesidades de los colaboradores. Reconocen la importancia de las diferencias individuales, por otra parte, se encuentran los líderes centrados en la producción quienes acentúan en los aspectos técnicos de los trabajos, su principal objetivo es que los colaboradores realicen las tareas asignadas.

Los resultados obtenidos en la Universidad de Michigan se pueden sintetizar de la siguiente manera Los líderes centrados en la persona, obtienen mejores resultados reflejados tanto en una

productividad más extensa, como en una mayor satisfacción entre los miembros del grupo, por otro lado, los líderes varían según la función de la situación, ya que son del tipo de grupo, de la tarea que se realiza y de las características de los colaboradores.

Vadillo (2013) toma de referente a Renis Liker quien fundo el instituto de investigación social de Michigan de la Universidad de Michigan en 1946 quien fue director hasta 1947 tiempo en el cual propuso cuatro estilos de liderazgo:

Autoritario y explotador basado en el temor, las coacciones, la presión, amenaza hacia el empleado para conseguir determinados objetivos. El liderazgo es muy dominante y jerarquizado donde surge un distanciamiento entre el psicólogo jefe y el colaborador, la productividad es poco eficiente. Por otro lado, está el liderazgo autoritario y benevolente el cual se fundamenta en la recompensa, las actividades que realiza el personal, está enfocado en los colaboradores hacia los jefes generando actitudes hostiles entre ellos. Las decisiones son tomadas por los niveles de dirección más altos y la productividad puede tener una ambivalencia entre regular y buena.

Por otro parte, se encuentra el estilo consultivo el cual se enfoca en alcanzar los objetivos para recibir recompensas, las decisiones son tomadas también por niveles altos de dirección, pero se admite la opinión de los colaboradores y de cierto modo pueden llegar a tomar decisiones lo cual contribuye a una buena productividad. Por último, se encuentra el estilo de liderazgo participativo en el cual surge un apoyo de todos los participantes, el empleado está presente en el desarrollo de nuevas metodologías. El líder delega confianza en el grupo y su contribución, la comunicación es fluida y emerge buena relación entre jefe y colaborador generando una excelente productividad.

Estudios de la universidad de Harvard.

En esta universidad se hizo énfasis en trabajar el comportamiento de pequeños grupos en su mayoría grupos experimentales de estudiantes sin ningún jefe.

Puesto que tuvieron varias limitaciones y dificultades en cuanto a la aplicación de sus descubrimientos, esta investigación arrojo resultados muy similares a los de la universidad mi Michigan y Ohio, puesto que se observó que dentro de los grupos pequeños se generaban dos tipos de líderes; Uno era el líder socioemotivo quien facilitaba que otros miembros del grupo se expresaran ya que ofrecía apoyo psicológico, el segundo se denominó el líder de tarea que era quien

se expresaba más y al mismo tiempo prestaban sugerencias. Así pues, es importante aclarar que todo miembro de un grupo debía de ser de una de estas dos características mencionadas anteriormente, nunca ambas.

De los dos tipos de liderazgo emergieron una serie de conclusiones relacionadas a la existencia de ambos tipos en la misma persona o también en la discrepancia entre ellos y es por esto que nunca coincidirían en una misma persona, pero esto fue hasta que Bales y Sletzer, se inclinaron por la individualización de ambos tipos de liderazgo, lo cual permitiría que ambos se encontrarán en un mismo sujeto o correspondieran a miembros diferentes. Peris (1998)

5.7 Teoría Elton Mayo.

Elton Mayo condujo el experimento de Hawthorne que se realizó en la organización Western Electric en 1924-1933, esto posibilitó dar a conocer los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas. Esta teoría condujo a un segundo plano la recompensa económica como un factor directo de motivación y distinguió la influencia del ámbito social puesto que manifiesta que la existencia de una estructura social alterna a la estructura empresarial que rodea a los colaboradores determina su comportamiento. Así pues, Mayo da a entender que el líder debe de tener en cuenta las relaciones informales, diversos factores sociales, los fenómenos de grupos y el enriquecimiento del cargo para así conseguir la colaboración y funcionalidad de los trabajadores y así coincidir en los objetivos individuales con los de la organización (Pérez, 2006).

6. Metodología

6.1. Método

Para el cumplimiento del objetivo de investigación, el cual es ahondar en los estilos de liderazgo en mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo, tiene en consideración utilizar el enfoque de investigación cuantitativo.

Según Sampieri (2010) los estudios de orden cuantitativo son aquellos que usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Se caracteriza por que al inicio se plantea un estudio concreto y delimitado, posteriormente se hace una revisión de la literatura y a partir de esta se desarrolla la teoría que guiará el estudio, de allí se generan varias hipótesis para comprobar su veracidad sometiéndola a pruebas usando diseños de investigación que se acoplen. La hipótesis se realiza antes de analizar y recopilar la información; todo esto permitirá la definición y selección de la muestra que se utilizará para darle soporte a la investigación, para ellos se hará una recolección de datos que luego se analizaran para finalmente tener el reporte de los resultados. Este enfoque tiene como objetivo, describir, explicar y presidir los fenómenos para así generar y probar teorías.

Tomando en cuenta lo anterior, este enfoque cuantitativo se aplicará a esta investigación puesto que es el más indicado, el instrumento del cual se soportará este análisis será el cuestionario de Liderazgo Situacional puesto que le da una objetividad y medición adecuada para así sustentar este estudio.

6.2. Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado para la realización de la investigación es no experimental puesto que las variables no se manipulan deliberadamente, es decir no se hace variar intencionalmente las variables independientes. La función de este tipo de estudio es observar los fenómenos tal como se originan en su contexto natural para así poder analizarlos. En el diseño no experimental no se altera ninguna situación, está centrada en la observación de situaciones ya existentes y no en la manipulación de la investigación por quien es realizada ya que no se cuenta con el control directo de las variables ni se puede intervenir en ellas, porque ya sucedieron al igual que sus efectos.

Dándole soporte a lo referido en el anterior párrafo. Para a Kerlinger (1979) la investigación no experimental es aquella en la que no es posible manipular las variables ni asignar de manera causal a los sujetos o las condiciones, ya que no hay condiciones o estímulos a los cuales estén expuestos los sujetos a investigar, los sujetos solo estarán siendo observados en su ambiente natural, es decir desde su realidad.

6.3 Nivel de estudio

En la investigación se empleará un nivel de estudio descriptivo. El cual pretende especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos o comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis, en este caso será aplicado a mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo. Este estudio pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan estas variables. Para llevar a cabo este nivel de estudio se deberá definir o visualizar que se medirá, es decir, conceptos, variables o componentes y sobre quien o quienes se recolectaran los datos, en este caso y tomando lo anterior para esta investigación será sobre los estilos de liderazgo poseen las mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo.

7. Diseño

El diseño que se utilizará en esta investigación es un estudio de corte transversal el cual está diseñado para medir la prevalencia de un resultado en una población definida en un punto de tiempo único, en el cual no se involucra un seguimiento.

7.1 Población y Muestra

En consideración a la metodología que se implementará en esta investigación se seleccionó una muestra poblacional de tipo no probabilístico de 50 mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo en el área del valle de aburra pertenecientes a empresas tanto públicas como privadas del sector.

7.2. Criterios de inclusión y exclusión

Para darle objetividad a esta investigación solo se incluirán mujeres que sean líderes de procesos empresariales con más de cinco personas a cargo y que posean un título profesional. Es por ello que esta investigación no se aplicará a mujeres líderes de procesos empresariales que tengan menos de 5 años de experiencia.

7.3. Instrumento

Se darán uso a dos instrumentos en este estudio, uno es el test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1977) y una encuesta sociodemográfica la cual nos permitirá recopilar información de las participantes como: edad, cargo, residencia, años de experiencia laboral, número de personas a cargo, estudios realizados y demás datos.

Coronado, E. M. B., & Delgado, L. (2004) citan a Hersey y Blanchard (1977) la teoría que hace referencia al test de liderazgo situacional y se plantea de dos formas

Conducta tarea: En esta conducta el líder explica la manera en cómo se deben hacer las actividades y el lugar donde deben ser elaboradas. Este tipo de conducta es dominante y posee muy poco apoyo emocional.

Conducta de relación: Esta conducta está precedida en la manera en que el líder proporciona apoyo emocional, escucha, apoya, motiva, facilita la interacción y da al colaborador un papel importante en la toma de decisiones.

El liderazgo situacional se fundamenta en una relación entre la cantidad de dirección que un líder proporciona, la cantidad de apoyo emocional que el líder aporta al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una función específica, actividad u objetivo que el líder procura alcanzar por medio del grupo o de un individuo. El liderazgo situacional se enfoca en la efectividad de los estilos de liderazgo en acuerdo con la disposición del colaborador también está dirigido al nivel de disposición de un colaborador ya que si este se muestra totalmente dispuesto incrementara el objetivo de alcanzar la tarea asignada, el líder deberá iniciar el incremento en la conducta tarea o en la conducta de relación hasta que el individuo o grupo alcance su nivel de preparación, Una vez el colaborador comience a incrementar un nivel superior al promedio propuesto lo apropiado seria que el líder empiece a disminuir no solo la conducta tarea si no también la conducta de relación. En esta etapa el colaborador no solo está preparado para mantener el rendimiento con la tarea sino que también posee la confianza y el compromiso en la realización de su labor, lo cual genera que el líder ya no brinde el mismo apoyo emocional que al comiendo de la actividad puesto que el colaborador ya se encuentra auto motivado por tener un buen rendimiento en la organización.

El liderazgo situacional dispone de cuatro estilos de liderazgo:

Autoritario: en este estilo de liderazgo surge una alta preocupación por las tareas que realizan los colaboradores. El líder es quien toma las decisiones definiendo como y cuando se harán las actividades.

Persuasivo: En este estilo el líder definiendo tareas y roles, le da una gran importancia a la comunicación y establece vínculos con los colaboradores empezando a solicitar una

retroalimentación de ideas, sugerencias, preguntas que tenga el equipo y premia los avances que posean.

Participativo: está enfocado en cultivar la moral de las personas y del grupo. Tanto las decisiones como en el control se gestionan en conjunto, se pone más interés en la motivación y la delegación de responsabilidades por parte de los empleados, el nivel del mando disminuye ya que los empleados al tener el mando contribuyen con sus aportes a mejorar falencias que posea la empresa.

Delegativo: El líder detecta y evalúa el talento, llegando a delegar tareas en su equipo. Es el máximo nivel de autonomía para los colaboradores evitando interferir en las actividades operativas.

7.4 Procedimiento

El trabajo de campo de esta investigación se realizará contactando inicialmente a mujeres que sean líderes de procesos empresariales con personal a cargo tanto de entidades públicas como privadas.

Para ello se les hablará en que consiste el objetivo de esta investigación y en que consiste la prueba de liderazgo situacional, si acceden a participar se pactará con cada una de ellas una cita para poder aplicar el test ya sea personalmente o vía correo electrónico y deberán firmar el consentimiento informado para dar cuenta que se guardará total confidencialidad, posteriormente si cada participante lo desea se le hará la devolución de sus resultados al final de la investigación.

7.5 Análisis de datos

Se utilizarán estadísticas descriptivas, medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y medidas de dispersión (rango y desviación estándar) para los siguientes objetivos:

- Precisar cuál es el estilo de liderazgo que más prevalece y que menos prevalece en las mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo.
- Especificar de qué manera influye la realización de tareas según los estilos de liderazgo en relación al test de liderazgo situacional.

- Establecer si los años de experiencia laboral de las mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo influyen sobre los estilos de liderazgo.

7.6 Tabla de variables

Variable	Definición conceptual	Tipo de naturaleza	Categoría
Edad	Tiempo que ha vivido una persona u otro ser vivo contando desde su nacimiento.	Cuantitativo	1. 28-35 2. 36-44 3. Más de 45
Sexo	Conjunto de las peculiaridades que caracterizan los individuos de una especie dividiéndolos en masculinos y femeninos.	Cualitativo	1. Femenino 2. Masculino
Estrato socioeconómico	Es una aproximación a la diferencia socioeconómica jerarquizada, léase pobreza a riqueza o viceversa.	Cualitativo	1. Bajo 2. Medio 3. Alto
Estado civil	Condición de una persona según el registro civil en función de si tiene o no pareja y su situación legal respecto a esto.	Cualitativo	1. Soltera 2. Casada 3. Unión libre 4. Viudo(a)
Nivel de escolaridad	Conjunto de cursos aprobados a nivel educativo.	Cualitativo	1. Bachiller 2. Técnico/tecnólogo o

			3. Profesional 4. Posgrado
Años de Experiencia	Forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la participación y de la vivencia de un suceso proveniente de las cosas que suceden en la vida profesional, es un conocimiento que se elabora a través del tiempo.	Cuantitativo	1-5 años 6-10 años
Estilo de liderazgo autoritario	Establece los objetivos que se quieren alcanzar, dirige y controla todas las actividades sin ningún tipo de participación de los colaboradores.	Cualitativo	Alta tarea Baja relación Inmadurez elevada
Estilo de liderazgo persuasivo	Dedica tiempo a los colaboradores, identifica asuntos de interés para todo, recompensa los comportamientos positivos	cualitativos	Alta tarea Alta relación madurez moderada
Estilo de liderazgo participativo	Brinda asesoría para lo problemas manifiestos mas no interviene en ellos, estimula las opiniones y la retroalimentación, comunica objetivos sin especificar como se deben lograr.	cualitativo	Tarea baja Relación alta Madurez modera

Estilo de liderazgo delegativo	Participa en el establecimiento de objetivos, brinda apoyo cuando es necesario, evita interferir en las actividades operativas	cualitativo	Tarea baja Relación Baja Madurez elevada
--------------------------------	--	-------------	--

7.7 Consideraciones éticas

Para la siguiente investigación se tendrá en cuenta la Ley 1090 de 2006 que regula el ejercicio de la profesión de los psicólogos en Colombia, con relación a los parámetros que se deben tener en cuenta al momento de realizarse una investigación con seres humanos, específicamente en el título II numeral 6, indica que los psicólogos deben velar por la integridad de las personas o los grupos, siendo completamente claros con los objetivos de la investigación, asimismo se velará por la libertad de participación al momento de llevarse a cabo la investigación.

Asimismo, en el numeral nueve (9) en el cual se dicta las normas básicas para hacer investigación con seres humanos, el psicólogo deberá contribuir a mejorar el desarrollo de la psicología y al bienestar del ser humano, "el psicólogo aborda la investigación respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participan y con pleno conocimiento de las normas legales y de los estándares profesionales que regulan la conducta de la investigación con participantes humanos" (p. 2).

En cuanto a la actividad que debe realizar el psicólogo establecida en el título III, en el artículo 3°, indica que la profesión del psicólogo debe estar orientada a la enseñanza y aplicación del conocimiento psicológico en cuanto a las investigaciones que se realicen a nivel disciplinario o interdisciplinario, este debe contribuir a la comprensión y aplicación al objeto de estudio y a la implementación del quehacer del psicólogo desde la perspectiva de las ciencias naturales y sociales (p. 3).

Igualmente, los profesionales de la psicología dedicados a la investigación son responsables de los temas de estudio, la metodología usada en la investigación y los materiales implementados, así mismo del análisis de las conclusiones y los resultados, también de la divulgación y pautas para la correcta utilización (p. 10).

De la misma manera se tendrá en cuenta especificaciones tales como: el diligenciamiento del consentimiento informado, información sobre el objeto y propósito de la investigación, carácter voluntario, anonimato y respeto a la autonomía, buen nombre, dignidad y acción sin daño.

8. Resultados

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos realizados a través del test liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. El cual a través de una muestra no probabilista se pretende identificar el estilo de liderazgo de las 50 mujeres líderes con personal a cargo de entidades públicas y privadas en el área metropolitana del valle de aburra. En esta investigación se llevó a cabo a través de un estudio de corte transversal el cual pretende medir la prevalencia de un resultado en una población definida en un tiempo único en el cual no se involucra un seguimiento.

En la tabla 1 se puede observar que el estilo de liderazgo más predominante en las mujeres que realizaron el test de liderazgo situacional es participativo, donde 20 mujeres que corresponden al 40% poseen este tipo de liderazgo, así mismo otro estilo de liderazgo que predominó fue el persuasivo donde 16 mujeres equivalentes al 32% puntuaron en este tipo de estilo de liderazgo; a su vez 4 Mujeres equivalentes al 8% presentaron un estilo de liderazgo autoritario y 3 mujeres equivalentes al 6,0% puntuaron un tipo de liderazgo delegativo. Por otro lado 4 mujeres pertenecientes al 8.0% obtuvieron 2 tipos de estilos de liderazgo que son persuasivos y participativos y finalmente 2 mujeres correspondientes al 4% presentaron 3 estilos de liderazgo, persuasivo, participativo y delegativo.

	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	4	8,0
Autoritario/participativo	1	2,0

Delegativo	3	6,0
Participativo	20	40,0
Persuasivo	16	32,0
Persuasivo/participativo	4	8,0
Persuasivo/Participativo/Delegativo	2	4,0
Total	50	100.0

Tabla 1, estilo de liderazgo

En el estilo de liderazgo según la edad se puede percibir que las mujeres líderes con personal a cargo que tienen menor edad presentan una tendencia a poseer un estilo de liderazgo participativo en comparación a las mujeres de mayor edad que exponen una inclinación a tener un estilo de liderazgo autoritario y persuasivo y en un grado aproximado de mayor de edad se presenta una tendencia a ser participativas (Véase la tabla 2).

Edad	Estilo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
	Autoritario	27	56	38.20	12.498
	Delegativo	32	53	39,00	12,124
	Participativo	26	54	37,35	8,622
	Persuasivo	26	57	38,32	8,499

Tabla 2, estilo de liderazgo según la edad.

De acuerdo al estilo de liderazgo según los años de experiencia se puede inferir que a menor grado de experiencia laboral las mujeres líderes con personal a cargo presentan una tendencia a responder un estilo de liderazgo más autoritario y a mayores años de experiencia laboral tienden a responder con un estilo de liderazgo más delegativo, Por otro lado, En un grado intermedio de años de experiencia laboral se tiene a intervenir desde estilos de liderazgo más participativos y persuasivos (Véase la tabla 3).

Estilo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Autoritario	6	26	13,80	8,899
Delegativo	32	53	39,00	12,124
Participativo	26	54	37,35	8,622
Persuasivo	26	57	38,32	8,499

Tabla 3 Estilo de Liderazgo según años de experiencia.

En la tabla número 4 se pueden observar los cuatro estilos de liderazgo según el nivel de escolaridad de las participantes. Los estilos de liderazgo según su nivel de escolaridad están ordenados de mayor a menor prevalencia siendo el estilo de liderazgo participativo el de mayor prevalencia entre 16 participantes profesionales sin posgrado y cuatro técnicas y tecnólogas para un total de 20 (40%) mujeres que presentan este estilo de liderazgo; por otro le sigue el estilo de liderazgo persuasivo en donde prevalece en 13 mujeres profesionales sin posgrado, 1 profesional con posgrado y 2 técnicas y tecnólogas para un total de 16 (32%) mujeres de la muestra que presentan este estilo de liderazgo.

Posteriormente el estilo de liderazgo autoritario se presentó en 4 mujeres profesionales sin posgrado para un total de 8.0%, además, se puede observar como entre estilos de liderazgo combinado como lo son el persuasivo/participativo se presenta en 3 mujeres profesionales sin posgrado y 1 mujer técnica o tecnóloga para un total de 4 (8,0%) mujeres que presentan este estilo de liderazgo. Así mismo el estilo de liderazgo delegativo se presentó en 3 participantes profesionales sin posgrado para un total de 6.0% de la muestra. Posteriormente respecto a tipo de liderazgos combinados se presentaron 1 profesional sin posgrado y 1 profesional con posgrado presentaron un estilo de liderazgo persuasivo/participativo/delegativo, finalmente una profesional con posgrado puntuó en un estilo de liderazgo autoritario/participativo (Véase tabla 4).

Estilos de liderazgo según nivel de escolaridad	Profesional sin posgrado	Profesional con posgrado	Técnicos o tecnólogos	Total
Participativo	16 (40%)	0 (0,0%)	4 (57%)	20 (40,0%)
Persuasivo	13 (32,5%)	1 (0,0%)	2 (28,6%)	16 (32,0%)

Autoritario	4 (10%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (8,0%)
Persuasivo/Participativo	3 (7,5%)	0 (0,0%)	1 (14,3%)	4 (8,0%)
Delegativo	3 (7,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (6,0%)
Persuasivo/Participativo/Delegativo	1 (2,5%)	1 (33,3%)	0 (0,0%)	2 (4,0%)
Autoritario/Participativo	0 (0,0%)	1(33,3)	0 (0,0%)	1 (2,0%)

Tabla 4 Estilo De liderazgo según nivel de escolaridad.

En los resultados arrojados en la tabla 5 de nivel de escolaridad se puede observar que de las 50 mujeres que realizaron el test de liderazgo situacional, 40 mujeres que corresponden al 80% de los resultados son profesionales sin posgrado, 3 mujeres correspondientes al 6% han realizado posgrado y las otras 7 mujeres restantes correspondientes al 14% son técnicas o tecnólogas. Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que la mayoría de mujeres que tiene personal a cargo son mujeres que han realizado un pregrado y tienden a tener un estilo de liderazgo más participativo.

<i>Nivel de escolaridad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
Profesional sin posgrado	40	80,0
Profesional con posgrado	3	6,0
Técnico o Tecnólogo	7	1
Total	50	100

Tabla 5. Nivel de escolaridad

Según la recolección sociodemográfica la edad mínima de entre las participantes fue de 26 años y la edad máxima de 57 años, dando así una medida estándar en la edad de 37 años entre ellas. En los años de experiencia el rango mínimo fue de 5 años y el máximo de 35 años, dando como resultado una media de 13 años de experiencia en cargos altos dentro de su trayectoria profesional.

N	Edad	Años de experiencia
Media	37,96	13,02

Desviación Estándar	8,878	7,668
Mínimo	26	5
Máximo	57	35

Tabla 6. Años de experiencia

9. Discusión

El propósito de esta investigación fue determinar cuáles son los estilos de liderazgo en las mujeres líderes con personal a cargo, como también identificar de qué manera influye la edad en los estilos de liderazgo según la información recolectada con el test de liderazgo situacional y así mismo establecer si los niveles de escolaridad de las mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo contribuyen en los estilos de liderazgo.

Así pues, tras describir y analizar los diferentes resultados obtenidos con el instrumento que se utilizó se procedió a realizar las conclusiones basadas en la teoría junto con los resultados para así consolidar lo obtenido y al mismo tiempo para la realización de una futura línea para nuevas investigaciones.

En el análisis de resultados se pudo observar y evidenciar una tendencia importante hacia el estilo de liderazgo participativo por parte de las mujeres que participaron en la realización del cuestionario liderazgo situacional. Esto se puede ver reflejado en la investigación sobre liderazgo femenino de Diez, Valle, Terror, (2012) en la cual se da cuenta de cuáles son los rasgos más característicos y que hacen diferente el uso de liderazgo femenino es su estilo mediador, consensuado, pedagógico, democrático con una actitud más receptiva y participativa lo cual tiene mucha congruencia y se relaciona directamente con nuestra investigación puesto que se da cuenta que las mujeres líderes tienen una tendencia a ser más participativas, lo cual las lleva a tener efectivamente un estilo de liderazgo participativo según los resultados arrojados por el test dando así más veracidad a que este tipo de liderazgo sea el que más prevalezca entre estas mujeres líderes.

Vadillo (2013) quien toma de referente a Renis Liker el cual se refiere al estilo de liderazgo participativo en donde la persona que lidera genera confianza al grupo y donde existe una contribución recíproca, es por ello por lo que allí existe una comunicación fluida y se establecen buenas relaciones sociales y colaboradores dando como resultado un óptimo rendimiento.

Así mismo en el test de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard (1977) se refieren al liderazgo participativo en donde el líder preserva la esencia y los valores de las personas en un grupo. Las decisiones que se toman a través de los inconvenientes manifiestos en la organización se abordan en conjunto para fomentar un adecuado ambiente laboral en la organización. También se promueve la motivación y la distribución de responsabilidades por parte de los empleados;

disminuyendo el mando, lo cual ayuda a que los trabajadores a través de sus ideas aporten al mejoramiento de algunas debilidades que se presentan en la empresa. Así pues, en la investigación argentina “iguales o diferentes” realizada en el 2002 se concluyó que las mujeres tienden a ser más participativas al igual que los resultados arrojados por nuestra investigación lo cual le da más veracidad y objetividad a los resultados.

Por otro lado, y teniendo en cuenta lo anterior se pudo evidenciar menor prevalencia en un estilo de liderazgo combinando: Autoritario/Participativo, en donde se evidencia que la persona ha desarrollado ambos liderazgos para servirse de ellos según las demandas del entorno laboral. Retomando a Vadillo (2013) el estilo de liderazgo autoritario se basa en generar presión para así obtener determinados resultados de parte de los colaboradores, así mismo Coronado, E. M. B., & Delgado, L. (2004) citan a Hersey y Blanchard (1977) en la teoría que hace referencia al test de liderazgo situacional donde se afirma que el liderazgo autoritario es algo netamente directivo pues es el jefe quien toma las decisiones que considera pertinentes para defender de qué manera y en qué momento se llevaran a cabo por sus empleados.

Además, según los resultados arrojados por los cuestionarios de liderazgo situacional, se logra evidenciar que la edad al parecer influye significativamente en el estilo de liderazgo que poseen las mujeres participantes, puesto que algunas mujeres que poseen un estilo de liderazgo participativo se encuentran en la adultez temprana, etapa que va desde los 20 años a los 40 años. En esta etapa el ser humano se encuentra en la consolidación de su personalidad donde se logra tener mayor control de los sentimientos y la vida emocional, además en esta etapa se busca una realización personal en los diferentes ámbitos, como el ámbito laboral donde se está preparando la persona profesionalmente y está desarrollando su conocimiento en el entorno laboral.

Así pues podemos darle respuesta también al estilo de liderazgo según años de experiencia puesto que en esta etapa la edad máxima de las mujeres que participaron en la realización del test oscilan entre los 37 y 57 años, lo cual significa que estas mujeres se encuentran en la adultez tardía, edad en la que ya se ha cumplido las metas tanto a nivel profesional como laboral, permitiendo un nivel de experiencia más enriquecido donde a partir de esto se comienza a forjar un estilo de liderazgo autoritario, donde las mujeres a través de su experiencia deja claro los objetivos que se esperan lograr y se tiene mayor carácter a la hora de controlar las actividades sin la participación del personal a cargo.

Según lo anterior, tanto la edad como el nivel de escolaridad influyen a gran escala en el tipo de liderazgo que las mujeres participantes poseen, pues al tener una menor edad tienden a ser más participativas, pero a medida que van adquiriendo más edad, mayor rango educativo e incluso mayor experiencia se van volviendo más autoritarias.

9. Conclusiones

Teniendo en cuenta que el liderazgo es una habilidad que se desarrolla con base a las actitudes y valores que influyen directamente en el área de las relaciones sociales, en este caso abordado dentro del ámbito empresarial en donde la persona que es líder se convierte en una guía para el personal y así llevar de manera exitosa y correcta las metas, objetivos y debidos procesos establecidos por determinada compañía.

Así pues, al hacer referencia al liderazgo femenino, es necesario hacer hincapié en la fuerza e impulso que este ha tenido en los últimos años en el mundo organizacional gracias a que muchas mujeres se han preparado profesionalmente haciéndose así cada vez más visibles al lograr posicionasen en cargos directivos.

Es por ello por lo que este estudio investigativo se interesó y centro en identificar los estilos de liderazgo en mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo, puesto que en la actualidad se puede observar como las mujeres han tomado un gran alcance ejerciendo roles importantes en la esfera organizacional.

Como se ha reiterado con anterioridad el instrumento que se utilizó para medir fue el cuestionario de liderazgo situacional de Hersey & Blanchard, el cual nos permitió medir cuatro tipos de liderazgo: persuasivo, delegativo, participativo y autoritario. Este cuestionario se aplicó a una muestra poblacional de 50 mujeres quienes debían tener mínimamente cinco años de experiencia, además, contar con más de cinco personas a cargo y que trabajaran en una empresa pública o privada perteneciente al área del valle de aburra.

A partir de los resultados se concluyó que las mujeres tienen una tendencia y prevalencia importante a poseer un estilo de liderazgo participativo, lo cual se relaciona directamente con otras investigaciones que afirman lo mismo; y una menor predominancia a poseer estilos de liderazgo combinados, en este caso autoritario/participativo como lo datan nuestros resultados.

Con respecto a la edad se puede decir que entre los 32 y 53 años edad en la que las mujeres han incrementado su nivel profesional, no solo adquieren un liderazgo autoritario, sino también un liderazgo delegativo. Este tipo de liderazgo es de gran utilidad en una compañía ya que las mujeres con este estilo de liderazgo participan con el personal en el establecimiento de objetivos, brindan a apoyo al grupo de trabajo lo cual podría generar mayor motivación al momento de realizar las actividades y cumplir satisfactoriamente con las metas.

Para concluir, se puede inferir que en las organizaciones públicas y privadas la mayoría de las mujeres que ejercen su función de líder solo han realizado una técnica o un pregrado universitario, lo cual quiere decir que las entidades mencionadas anteriormente no exigen un nivel más exhaustivo de estudio que permita una mejor orientación al grupo de empleados, por lo contrario prefieren líderes que se vayan adquiriendo experiencia en el manejo de personal dentro la entidad.

Referencias

Adalberto, C. (2001). Administración Proceso Administrativo: Teoría, proceso y práctica. PAG: 315, 317, 318, 319.

Barrera Ruiz, M. X., & Giraldo Zuleta, D. *Liderazgo e inteligencia emocional en mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de muebles para oficina ubicada en Bogotá* (Bachelor's thesis, Facultad de Psicología). Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/8021/tesis104.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [23de septiembre del 2018]

Barrera Ruiz, M. X., & Giraldo Zuleta, D. *Liderazgo e inteligencia emocional en mujeres que ocupan jefaturas en una empresa de muebles para oficina ubicada en Bogotá* (Bachelor's thesis, Facultad de Psicología). Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/8021/tesis104.pdf?sequence=1> [20 de septiembre del 2018]

Center For Women's Business Research (2001): "The New Generation of Women Business Owners: An Executive Report". En: The Centre, August, [en línea] Disponible en: <http://www.nfwbo.org> [20/09/2018].

Contreras, F., Ortiz, J. E. P., & Restrepo, X. M. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-193.

Coronado, E. M. B., & Delgado, L. (2004). Análisis del liderazgo situacional y la disposición hacia las tareas en base a la habilidad y prestancia. In *Memorias del VI Congreso Internacional de Ergonomía (180-190)*. México: Universidad de Guanajuato.

De Santamaría, M. C. C., Eagly, A., Heller, L., Jáuregui, K., Rivadeneira, W., & Salgado, E. (2010). Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso. In *Trabajo presentado en el congreso internacional "Las políticas de equidad de género en prospectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones" celebrado en FLACSO Buenos Aires del* (Vol. 9).

Día Zárate, Francisca M. (2016). Estudio sobre las características del liderazgo de mujeres en cargos de alta responsabilidad en grandes empresas. Universidad de Chile. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/142063/Estudio-sobre-las-caracteristicas-del-liderazgo-de-mujeres-en-cargos-de-alta-responsabilidad-en-grandes.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [23 de septiembre del 2018]

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

Doña, K. (2005). Liderazgo femenino ¿Mito o realidad. Revista Agenda Publico.

Dunker, L. (2002). Iguales y diferentes. Un estudio sobre género, matrimonio y familia. Argentina: El Cid.

Garbiras Díaz, M. A. *El liderazgo de la mujer empresaria en Colombia, una mirada desde el saber, el poder y la sexualidad en las organizaciones privadas y mixtas* (Bachelor's thesis, Facultad de Comunicación y Lenguaje). Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5616/tesis658.pdf?sequence=1> [23 de septiembre del 2018]

Harold Koontz, H. W. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial. Mexico DF: McGraw Hill. Cap.15 Pag, 414, 430.*

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación. México D. F.: Mc Graw Hill. PAG: 26*

Lupano Perugini, M. L., Castro Solano, A. (2013). Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. Estudio realizado con población argentina [en línea], *Revista de Psicología*, 9(17). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/estereotipos-genero-sexo-lider-seguidor.pdf> [23de septiembre del 2018]

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva Visión.*

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

Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tlaxcala: Universidad autónoma de Tlaxcala.*

Navas Acevedo, N. (2017). *Las mujeres y el liderazgo en las organizaciones: La percepción social del liderazgo femenino.*

Pérez Ortega, G., Arango Serna, M. D., & Branch Bedoya, J. W. (2008). El semántico diferencial como propuesta metodológica para caracterizar el liderazgo en una organización. *Dyna*; Vol. 75, núm. 155 (2008); 15-27 *DYNA*; Vol. 75, núm. 155 (2008); 15-27 2346-2183 0012-7353, 75(155), 15-21.

Pérez Ortega, G., Rojas López, M. D., & Arango Serna, M. D. El liderazgo en las organizaciones no gubernamentales: una aproximación a su caracterización en Antioquia.2007

Pérez, G. (2006). Caracterización del Liderazgo en las Organizaciones No Gubernamentales–ONG-de Antioquia (Doctoral dissertation, Tesis de Maestría. Medellín: Ed. Universidad Pontificia Bolivariana).

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

Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial. PAG 20, 21.

Peris Pichastor, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Universitat Jaume I.

Suárez-Zuloaga, I. (2000). Liderazgo sin mitos. Harvard Deusto business review, (99), 30-39.

Peris Pichastor, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. Universitat Jaume I.

Roque, A., Anderson, A., Geldres Rosales, N. M., Hurtado Angel, J., & Torres Cerna, E. Y. El liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima Metropolitana.

Vadillo, M. T. P. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial. PAG 26, 27, 28, 45.

Yarce, J. (2007). ¿Qué es el liderazgo. *Recuperado del sitio: http://www.liderazgo.org.co/JorgeYarce/lider_va/que_es_el_liderazgo.pdf* el, 5-05.

Anexos

20.1 Anexo 1



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Usted está invitada a colaborar en el estudio investigativo “**ESTILOS DE LIDERAZGO EN MUJERES LÍDERES DE PROCESOS EMPRESARIALES CON PERSONAL A CARGO**”. Que será realizado en la empresa _____ en la que usted labora.

Objetivo: Este estudio pretende identificar los estilos de liderazgo en mujeres líderes de procesos empresariales con personal a cargo.

Metodología empleada: si acepta participar, se le pedirá que diligencie una prueba de **liderazgo situacional**, en donde se presentan doce situaciones diferentes de funcionamiento directivo. Para cada una de ellas se proponen cuatro respuestas o actuaciones posibles del directivo. Solo debe elegirse una de ellas, la que se considere más apropiada a la situación que se plantea.

Tiempo estimado: 15 minutos aproximadamente.

Riesgos: el hecho de participar en este estudio no implicará ningún tipo de riesgo, al contrario, contribuirá con un estudio investigativo para optar por el título de Psicología en la Institución Universitaria de Envigado.

Personas que tendrán acceso a la información: Estudiantes de psicología que realizan este estudio investigativo y psicóloga quien asesora esta investigación. La información que será manejada con la absoluta reserva y confidencialidad.

Aspectos económicos: La participación no implica ningún costo económico para usted, ni tampoco se dará ninguna retribución económica por su participación.

Si esta de acuerdo en participar, firme por favor:

Yo, _____ identificada con CC
No. _____, he leído toda la hoja de información que se me ha entregado,
comprendo que mi participación es voluntaria.

Estoy de acuerdo en participar _____ No estoy de acuerdo en participar _____

Fecha

Firma del Participante

20.2 Anexo 2

CUESTIONARIO LIDERAZGO SITUACIONAL

Instrucciones

Seleccione una y sólo una de las opciones presentadas a cada situación planteada. No busque la solución ideal sino aquello que Ud. haya o hubiera hecho en un pasado reciente. Realícelo en un tiempo no mayor a 15 minutos. Complete los formularios finales acorde a las recomendaciones allí mencionadas.

Situación 1

Usted tiene un colaborador que no ha venido respondiendo a sus indicaciones ni a las acciones de apoyo que le ha ofrecido. El rendimiento del colaborador viene decayendo:

¿Cuál cree que sería la reacción natural?

- a. Establece precisas indicaciones sobre lo que espera de él y le comunica de qué forma va a controlar su desempeño.
- b. Propone al colaborador una charla en privado para que éste le presente sus sugerencias de cómo realizar la tarea.
- c. Intenta demostrar la necesidad del cumplimiento de los objetivos dándole las razones que existen para ello.
- d. Comunica al colaborador los objetivos generales y permite que éste se desempeñe con total autonomía.

Situación 2

Usted tiene un colaborador que está mejorando en su desempeño. Él es consciente de esto y ha comenzado a efectuar sugerencias que parecen atinadas y valiosas.

¿Qué cree que usted haría en este caso?

- a. Se asegura que el colaborador reciba toda la información necesaria para consolidar sus logros y escucha sus ideas.
- b. Aumenta el cuidado sobre las tareas de su colaborador e incrementa sus indicaciones.

c. No hace nada y lo deja actuar.

d. Se reúne con él para analizar su desempeño y le da sus opiniones al respecto fundamentando los aspectos positivos e importantes de la tarea.

Situación 3

Usted acaba de ser nombrado supervisor de un importante sector, reemplazando a un supervisor muy reconocido (el más antiguo) que se jubila. Usted fue bien recibido por el grupo y las relaciones son buenas. Usted se ha visto obligado a cambiar de puesto a casi todos sus colaboradores. Uno de ellos es el más

afectado por el cambio y debe desempeñarse en tareas bastante diferentes a las anteriores.

Ahora deberá aplicar una metodología de trabajo totalmente nueva para él. Él fue muy efectivo en su trabajo anterior.

¿Cuál de las siguientes sería su probable reacción?

a. Estimula al colaborador dándole las razones por las cuales deberá aplicar la nueva metodología y le permite que la estudie y resuelva cómo aplicarla.

b. Discute con el colaborador la conveniencia de aplicar la nueva metodología y le pide sus opiniones.

c. Fija los objetivos y pone al alcance del colaborador los elementos para que aprenda la nueva metodología y la aplique según su propio criterio.

d. Se reúne con el colaborador y organiza el aprendizaje de la nueva metodología, le informa con claridad de lo que se espera de su aplicación y los objetivos a alcanzar. Acompaña al colaborador en las primeras aplicaciones de la metodología.

Situación 4

Usted cuenta con un colaborador muy eficiente en tareas administrativas. Su trabajo es de toda confianza y seguridad. Se están discutiendo algunos pequeños cambios en la forma de llevar la administración.

¿Qué cree que haría usted en un caso así?

a. Pide opiniones al colaborador y decide los cambios.

- b. Decide cambios y los comunica al colaborador.
- c. Hace intervenir al colaborador en las discusiones y delega en él la forma de implementar lo decidido.
- d. Explica al colaborador las razones de los cambios que fueron decididos.

Situación 5

Uno de sus colaboradores ha venido obteniendo logros en una tarea que se le asignó recientemente. Usted ha estado controlando y contribuyendo con indicaciones precisas a estos logros. El colaborador siente seguridad para realizar la tarea.

¿Cuál cree que sería su manera natural de actuar en un caso así?

- a. Deja que el colaborador se desempeñe con total autonomía en esta tarea.
- b. Pide al colaborador sugerencias de cómo mejorar la realización de la tarea.
- c. Se reúne con el colaborador y conversan sobre la tarea analizando los riesgos, beneficios y efectos de la tarea, acordando con él cómo continuarán la tarea en el futuro.
- d. Dados los buenos resultados continuará con el mismo estilo de supervisión de este colaborador.

Situación 6

Usted cuenta con un colaborador que se ha venido desempeñando satisfactoriamente y de manera bastante autónoma en sus tareas. La restricción de recursos obliga a cambiar algunos de los métodos que está utilizando.

¿Qué cree que haría usted en este caso?

- a. Toma las decisiones necesarias y se sienta con su colaborador para explicárselas y darle su fundamentación.
- b. Informa al colaborador de la necesidad de hacer cambios y delega en él la tarea.
- c. Decide los cambios y se los comunica al colaborador.
- d. Deciden juntos los cambios a realizar habiendo establecido los objetivos.

Situación 7

Recientemente se han incorporado nuevas actividades y las tareas de sus colaboradores se verán modificadas en consecuencia. El grupo es trabajador, siempre ha demostrado voluntad de cooperar. Ellos no están muy informados de lo que estos cambios significan.

¿Cuál sería su actitud?

- a. Informa de la necesidad de efectuar cambios y deja que en grupo los implemente.
- b. Reúne y explica las razones por las que deberán hacerse los cambios y fija los objetivos. Durante la reunión entrega toda la información necesaria para que se comprenda la situación.
- c. Reúne al grupo y pide las opiniones de los miembros respecto a los cambios a realizar. Decide los cambios y los comunica. Supervisa cuidadosamente.
- d. Cita al grupo y menciona en detalle los pasos a seguir.

Situación 8

Usted deberá implementar algunos cambios de procedimiento menores resultantes de un proceso de reingeniería que afecta a sus clientes internos. El grupo conoce la situación, es solvente y autónomo y ha demostrado flexibilidad en otras situaciones semejantes.

¿Qué cree que haría usted?

- a. Da la información al grupo y delega la implementación.
- b. Toma decisiones y en una reunión las comunica fundamentándolas.
- c. Toma decisiones y las comunica individualmente supervisando cuidadosamente su cumplimiento.
- d. Reúne al grupo, plantea el problema y pide sugerencias para luego tomar la decisión.

Situación 9

El grupo que usted conduce ha manejado con autonomía y solvencia sus responsabilidades, pero ahora usted ha notado que están encontrando algunas

dificultades que les plantean las últimas actividades propuestas por la mesa directiva. Tiene que hacer un estudio para una importante redistribución de tareas y usted percibe que están algo inquietos.

¿Qué cree usted que haría en una situación así?

- a. Toma el estudio a su cargo.
- b. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- c. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio, estimulando el aporte de ideas.
- d. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.

Situación 10

La situación anterior se ha agravado notablemente, se acerca el plazo de la redistribución de tareas y el grupo está desorientado. La gerencia se ha enterado de lo que sucede y lo está presionando por resultados.

¿Qué haría en este caso?

- a. Se reúne con el grupo y les explica la importancia de resolver este estudio correctamente. Supervisa con todo cuidado.
- b. Define con precisión los objetivos y deja que el grupo trabaje autónomamente como siempre.
- c. Se reúne con el grupo y dirige la discusión en búsqueda del mejor planteo del estudio estimulando el aporte de ideas.
- d. Toma la conducción del estudio a su cargo.

Situación 11

Al incorporarse las nuevas disposiciones hay un sector que casi no se ha visto modificado. El grupo es eficiente y ha venido respondiendo con seguridad a los pocos cambios que se requirieron.

¿Qué cree usted que haría?

- a. Informa que ante la situación de reorganizaciones, será necesario conducir al grupo con instrucciones más precisas y controlar cuidadosamente el desempeño.
- b. No hace nada. Sigue su conducta habitual.
- c. Reúne al grupo y fundamenta la necesidad de aumentar el control sobre las tareas.
- d. Reúne al grupo para discutir y recibir sugerencias de cómo actuar en la presente situación.

Situación 12

El grupo ha venido reduciendo su desempeño como consecuencia de la disminución de recursos disponibles.

Se había caracterizado por ser un grupo dinámico y con frecuencia hacía aportes y sugerencias. La situación actual no es crítica, ni extrema.

¿Qué cree usted que haría?

- a. Reúne al grupo y pide sugerencias.
- b. Reúne al grupo y describe la situación y lo que se espera que suceda en el futuro próximo. Repasa los objetivos y aumenta cuidadosamente el control sobre las tareas.
- c. No hace nada. El grupo es bueno y reaccionará.
- d. Incremento el control sobre el cumplimiento de las tareas, redefine los objetivos y plazos.

20.3 Anexo 3

Hoja de respuestas

Fecha: _____

Cargo: _____ Edad: _____

Nivel de estudio: _____

Años de experiencia laboral: _____

ESTILOS DE LIDERAZGO

ALTERNATIVAS

1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
C	(1)	(2)	(3)	(4)