UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

MUJER Y LIDERAZGO
UNA EXPERIENCIA EN LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA DEL RAMO TEXTIL DEL ESTADO CARABOBO

Autor:
Bery E. Benthan

Bárbula, Julio del 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

MUJER Y LIDERAZGO, UNA EXPERIENCIA EN LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA DEL RAMO TEXTIL DEL ESTADO CARABOBO

Tutora:
Aura Adriana Delgado

Autor:
Bery E. Benthan

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales

Bárbula, Julio del 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

MUJER Y LIDERAZGO, UNA EXPERIENCIA EN LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA DEL RAMO TEXTIL DEL ESTADO CARABOBO

Tutor:
Aura Adriana Delgado

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Licda. Aura Adriana, Delgado Castillo
C.I.5.676.358

Bárbula, Julio de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

Valencia, 22 de Mayo de 2015

Ciudadana:
Profa. Yamile de Smith
Directora de la Escuela de Relaciones Industriales.
FaCES- UC. Campus Bárbula

Estimada profesora:

El motivo de la presente es solicitar sus buenos oficios con respecto a lo establecido en las Normas Internas de la Escuela de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo; en lo ateniente al cambios de título del Proyecto de Trabajo de Grado.

Actualmente la Bachiller Bery E. Benthan I C.I.- 17.314.462 cursa Proyecto de Grado (Tesis) en el 10mo semestre de la carrera Relaciones Industriales, con como única carga académica y por razones ajenas a nuestra voluntad debe realizar el cambio del título al proyecto aprobado, el cual es:

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL LIDERAZGO DE LA MUJER, EN LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN Y AUTOSERVICIOS DEL SECTOR FARMACÉUTICO, UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO,

Por

MUJER Y LIDERAZGO, UNA EXPERIENCIA EN LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA DEL RAMO TEXTIL DEL ESTADO CARABOBO.

Quedando atenta a sus comentarios, agradecida por su atención;

Profa. Aura Adriana Delgado

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado "MUJER Y LIDERAZGO, UNA EXPERIENCIA EN LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA DEL RAMO TEXTIL DEL ESTADO CARABOBO", presentado por Benthan, Bery, cedula de identidad 17.314.462, para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____a los _____días del mes de _____del año _____.

Nombre y Apellido C.I. Firma

_____
_____
_____

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso “El Shadday” que a través de su hijo Jesucristo me ha dado vida, salud y su Espíritu por todo lo que me permitirme hacer por él y para él; en esta ocasión terminar una etapa importante al cerrar el ciclo del grado universitario como Licenciada en Relaciones Industriales. A Dios sea la gloria y honra por siempre.

Todo, todo en lo absoluto todo se lo debo y dedico a Él.

A los que vienen detrás de mí Horacio Jr, Emily, Christian Benthan e Isaías Donald Mora.

A todos los jóvenes y adolescentes de la iglesia de Cristo, que se están preparando para la universidad. Vamos muchachos! Si podemos servir a Dios y prepararnos de igual manera profesionalmente. Es tiempo de llegar a donde él nos llamó. Tiempo de prepararse aún más.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme de Él en todo momento vida, salud, sabiduría, conocimiento, porque siempre estuvo y ha estado allí, aun en la curva más cerrada del camino allí estuviste amado mío; donde solo tu poder hizo todo por mí, solo tu misericordia.

Mientras nada se podía llevar a cabo, allí estuvo tu mano siempre sosteniéndome por la mano derecha, abriendo las puertas y grandes cerrojos delante de mí. Solo tú puedes hacerlo. Te amo Dios.

A mis Padres Horacio y Bery que siempre estuvieron y han estado presente en todo lo que han podido y sobre todo en sus oraciones, palabras de parte de Dios nunca faltaron que fueron y han sido instrumentos a mi vida, gracias por esos brazos de Padres, siempre presente. Dios se los recompensara eternamente.

A mis hermanitos Omri, Hogla, Elisenath, Horacio (Jr.), por su continuo apoyo en todos los sentidos, palabras de ánimo, y oraciones por mí, nunca faltaron. Dios se los recompensara. A mis cuñados Berenice y Jackson gracias por su apoyo; que Dios bendiga sus manos y sus vidas en todo porque ustedes son de Dios.

A todos mis hermanos en la Fe de Misión Cristiana “Torre Fuerte” que son de gran bendición a mi vida, por sus oraciones al Padre a lo largo de toda mi carrera pidiendo a Dios, en cada reunión con sus constantes oraciones por mi vida. Dios sabrá recompensarles

A mi tutora la Profesora Aura Adriana Delgado Castillo, el cual fue una guía en la elaboración y culminación de este proyecto de grado, por toda su disposición en la misma. Muchas gracias profe por todo su apoyo y gestión. Al profesor Orangel Santamaría quien me guio en la elaboración de este proyecto, con toda su humildad y sencillez, gracias profesor; Dios te recompensara grandemente. Al Señor Luis Mendoza, a Marilyana Galindez, los esposos Aguilar Gagliardone, mis hermanos y amigos Will, Yajaira Peralta y familia gracias por su apoyo. Dios les bendiga.

Gracias por siempre a Dios, EBEN- EZER, hasta aquí nos ayudó Jehová.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

MUJER Y LIDERAZGO, UNA EXPERIENCIA EN LA GERENCIA MEDIA DE UNA EMPRESA DEL RAMO TEXTIL DEL ESTADO CARABOBO

Autor:
Bery E. Benthan I

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo especial de grado fue analizar el liderazgo de la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil, ubicada en el estado Carabobo. Esta investigación como propósito centrará su importancia en el análisis del liderazgo de la mujer en cargos de poder (gerencia media), con el fin de conocer los niveles de aceptación de su desempeño para el beneficio en la consecución de los objetivos empresariales. Se plantea entonces, de acuerdo al contexto expuesto, efectuar un análisis del liderazgo de la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil, ubicada en el estado Carabobo. En la presente investigación la metodología utilizada estuvo enmarca en un diseño no experimental, tipo de campo y de nivel descriptivo. Así pues, en vista de que la población es pequeña y finita, estuvo conformada por noventa (90) empleados. Ello indica que fue necesario trabajar con una muestra no probabilística de carácter intencional seleccionándose seis (6) mujeres gerentes y doce (12) analistas. Como técnicas e instrumentos de recolección se emplearon la observación directa y la encuesta, ambas por medio de un cuestionario que se empleó para la recolección de información la cual se basado en veinte (12) preguntas bajo el escalamiento de Lickert y ocho(8) en cuestionario tipo CELID, MLQ de estilo Lickert. Como conclusión primordial se pudo establecer que existe poca información disponible en el ámbito académico, al considerar la temática del impacto del liderazgo de la mujer que ocupa la gerencia media para el logro de los objetivos empresariales, considerándose los aspectos funcionales en el desempeño de su rol de líder para la eficaz gestión, enfrentada a la cultura organizacional y al continuo evaluó de su desempeño por parte de sus directivos superiores.

Palabras Claves: Mujer, Liderazgo, Gerencia, Media, Empresa, Ramo Textil.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN	viii
LISTA DE CUADROS	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	17
Objetivos de la Investigación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	22
Justificación de la Investigación	22
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	25
Bases Teóricas	35
III MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	70
Población y Muestra	71
Estrategia Metodológica	72

Técnicas e Instrumentos de Recolección de los Datos 76
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos 77
Técnicas de Análisis de Datos 78

IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Resultados de la Investigación 79

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones 103
Recomendaciones 107

LISTA DE REFERENCIAS 109

ANEXOS 112

LISTA DE CUADROS

CUADRO		Pp
1	Cuadro Operativo de Variables	74
2	Tipos de Liderazgo	80
3	Rendimiento	83
4	Cambios	84
5	Resolución de Problemas	85
6	Intervención	86
7	Acuerdo	87
8	Instrucción	88
9	Oportunidad de Aprender	89
10	Confianza	90
11	Organización	91
12	Integración	92
13	Cooperación	93
14	Racionalidad	94
15	Comprensión	95
16	Participación	96
17	Apoyo	97
18	Evaluación	98
19	Formación	99
20	Transformación	100
21	Gerencia	101
22	Capacidades del Liderazgo	102

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Pp
1	Rendimiento	83
2	Cambios	84
3	Resolución de Problemas	85
4	Intervención	86
5	Acuerdo	87
6	Instrucción	88
7	Oportunidad de Aprender	89
8	Confianza	90
9	Organización	91
10	Integración	92
11	Cooperación	93
12	Racionalidad	94
13	Comprensión	95
14	Participación	96
15	Apoyo	97
16	Evaluación	98
17	Formación	99
18	Transformación	100
19	Gerencia	101
20	Capacidades del Liderazgo	102

INTRODUCCIÓN

El mundo siempre está en constantes cambios y el liderazgo empresarial no escapa de esta realidad ya que históricamente había sido un campo dominado por los hombres, sin embargo el liderazgo femenino no es otra cosa, que la capacidad propia de las mujeres para ejercer cargos de poder (dirección y gestión) dentro de una organización contribuyendo a la integración, motivación y logro de los objetivos empresariales.

En épocas anteriores las mujeres que han alcanzado cargos de alta dirección y asumido roles de liderazgo en las organizaciones, pero se han visto envueltas en el estigma de la masculinización, esto es, actuar como hombres para mantener sus posiciones de poder en sus respectivas organizaciones; sin embargo el nuevo paradigma que se ajusta a la globalización industrial, actual y al uso de las telecomunicaciones sustentadas en la base tecnológica, considera la función de la mujer gerente como otra posibilidad para mantener a la empresa en los mercados, lograr cooperación y manejar en forma participativa y democrática los cambios frecuentes a que se sujeta la organización en relación con del entorno.

Hoy en día las mujeres están dejando atrás su rol secundario en actividades domésticas y de apoyo, ellas, paulatinamente se están incorporando a la población económicamente activa, educación y empresas mejorando su calidad de vida, regulando sus tiempos de dedicación familiar y momentos de maternidad; en definitiva están logrando un lugar de relevancia en la sociedad.

Para algunos especialistas en el área laboral. El liderazgo femenino significa de algún modo humanizar las organizaciones en forma de cascada, sin embargo el tipo, características, aptitudes para asumir el liderazgo y la valoración del desempeño de la mujer como líder, es un tema que aún se estudia en la actualidad. Es por ello, que el

propósito de la investigación, conllevará al análisis de la Mujer y liderazgo, una experiencia en la gerencia media de una empresa del ramo textil, ubicada en el Estado Carabobo, tomando como referencia la función de la misma, con el fin de conocer los niveles de aceptación de su desempeño para el beneficio en la consecución de los objetivos empresariales. De tal modo, que la presente investigación se estructurará, en esta fase de proyecto en cinco capítulos enunciados a continuación:

Capítulo I. El problema, estará conformado por el Planteamiento del Problema y la formulación, Objetivo General, Objetivos Específicos y Justificación.

Capítulo II. Donde se estructurará el marco teórico referencial referido a los aspectos de interés teórica y reseña de trabajos previos realizado con respecto al tema que se tratará, es decir este capítulo corresponderá a los antecedentes de la investigación, referente teórico, bases teóricas y las bases legales.

Capítulo III. Presentará el marco metodológico, señalando la naturaleza de la investigación, refiriendo a la modalidad, tipo y diseño, la población, las estrategias metodológicas, técnicas e instrumento para la recolección de datos y validación del instrumento y confiabilidad de los resultados.

Capítulo IV, comprende el análisis e interpretación de los resultados es decir, la tabulación de la información recopilada por el instrumento (Cuestionario).

Capítulo V, centra su importancia en las conclusiones y recomendaciones pertinentes al estudio.

Finalmente, se manifiestan las referencias bibliográficas consultadas y los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los momentos actuales, las empresas sea cual fuere su tamaño y actividad productiva, tras el fenómeno y los enfoques de globalización de la acción empresarial a mediados de los años 1990, según sostiene Sallenave, actúan competitivamente dentro de mercados interrelacionados, procurando ubicar ejecutivos talentosos con capacidad emprendedora para ocupar posiciones estratégicas de primer nivel o cargos claves de gerencia media.

De acuerdo a lo que comenta el mencionado autor, se sostiene la premisa de fundamentar sus acciones en la trilogía que relaciona al gerente con la estrategia empresarial, organización y liderazgo, en la cual deben desempeñar las funciones integrales de: preservar a la empresa, controlar las actividades productivas y administrativas, y concebir el futuro desarrollando y proponiendo objetivo que se deben lograr..

En este contexto, la función del gerente medio se focaliza en la capacidad de pensar y actuar, logrando liderizar las acciones conjuntamente con la aplicación de estrategias y conductas que permitan la motivación de todo el personal, para el logro del desempeño esperado, además de influenciar en las acciones de cooperación y comportamiento de los mismos hacia el logro de los objetivos en forma eficaz, por tanto un gerente medio según Sallenave, debe ejercer un liderazgo, en forma abierta que una el sentido de lo humano, manejo de emociones y verbo con las responsabilidades de la actividad productiva y los objetivos esperados por la empresa.

De allí, que el gerente medio es líder, sin hacer distinción de géneros por cuanto, con base a las descripciones biológicas la composición humana en el marco intelectual es similar tanto en personas del sexo masculino como femenino. No obstante a las apreciaciones anteriores, las actividades laborales de la mujeres en los roles gerenciales, se enmarcan en forma diferentes en distintas sociedades, afectadas por los sistemas y normativas legalizadas, regímenes políticos, filosofías sociales, costumbres y hasta religiones, de hecho, es observable que las mujeres, históricamente, habían y todavía están detrás del poder de decisión y gestión empresarial, no ejerciéndolo a plenitud. Debido a diferentes paradigmas culturales impuestos socialmente, que relegan y desestiman su competencia para tales funciones. Puesto que fue costumbre que toda dirección se encontraba en manos del personal de sexo masculino.

Así mismo, según Carrasco sostiene que las organizaciones anteriormente poseían una estructura diseñada específicamente para los hombres, los cuales gozaban de poder para dirigir empresas, tomar decisiones, liderar naciones y ocupar cargos directivos en la humanidad", cultura arraigada que sobrevivió a la Revolución Francesa e Industrial, limitando a la mujer a desempeñarse al cuidado y crecimiento de la familia y en labores estrictamente domésticas, restringiéndolas de poder realizar cualquier aporte que fuera de ayuda para la sociedad. Fue hasta mediados del siglo XX, cuando el esfuerzo de las mujeres por ocupar cargos directivos se vieron gratificados por asociaciones civiles, normativas legales y hasta constitucionales, que dieron paso a la formación profesional y la aplicación irrestricta de los Derechos Humanos al considerarse tanto hombres como mujeres sujetos aptos y actos para el trabajo y desempeño en cargos de dirección.

Sin embargo es de relemarvancia considerar que en la actualidad según datos recientes de acuerdo a Matteo, a nivel mundial se observa que el 24 por ciento de los altos puestos de las principales empresas privadas están ocupados por mujeres, siendo

el porcentaje más alto el registrado en Filipinas con un 47 por ciento, y el más bajo por Japón con un 7 por ciento. En América Latina esta cifra se ubicó en un incremento entre 15 a 28 por ciento, siendo Chile y Uruguay, los países con la mayor tasa ocupacional entre un 43,5 por ciento y 55,40 por ciento respectivamente. En Norte América la tasa registra un 47,3 por ciento de participación. (p.57)

Esto, debido a que se ha reconocido las condiciones naturales del sentido de protección, intuición, racionalidad, integración, responsabilidad, actitud pacificadora, sensibilidad humana y flexibilidad en la toma de decisiones, lo que se vislumbran como atributos o aspectos de personalidad dispuestos positivamente para ejercer un liderazgo participativo y democrático, en pro del cumplimiento de su rol de gerente. Estos últimos datos, reflejan que en la actualidad, hay cada vez más mujeres que se incorporan a puestos de dirección o que deciden ser jefas, dirigiendo corporaciones, distribuidoras y sus propios negocios, tanto en Venezuela como en el mundo entero, desde hace unos años se viven cambios relacionados con la manera de gestionar los recursos humanos, así, la incorporación de las mujeres en la solución de los problemas sería más participativa; en todos los niveles de manera más activa en la toma de decisiones importantes en las organizaciones civiles y en empresas públicas y privadas.

De acuerdo a Matteo manifiesta que en el medio gerencial venezolano la participación de las mujeres en cargos de poder es una tendencia en expansión que demuestra su avance en el mercado laboral, y configura nuevos espacios de relaciones sociales" señalando que se destacan por sus competencias y estilos de liderazgo que marcan similitudes y diferencias con sus pares masculinos, y establecen ventajas y desventajas para el desarrollo de sus carreras en la organización.

Estas afirmaciones se derivan primero de que en Venezuela se ha intensificado la conformación de las estructuras legales que dan protección e integración de la mujer

en campos laborales con equidad e igualdad social y por otra en la observancia de las últimas estadísticas censales según estudios realizados por Matteo dan cuenta de una ubicación estimada en crecimiento del, 14,56 por ciento de ocupación laboral de la mujer venezolana en cargos de dirección y gerencia, sin embargo la mayoría de mujeres encuestadas se ubicó en los subsectores: Organizaciones No Gubernamentales (ONG), banca, empresas de consumo masivo, telecomunicaciones, farmacia y educación, conformado por un perfil de similitud en edad, rango educativo, estado civil, y maternidad.

Con relación al liderazgo, o el desempeño del rol de líder de la mujer en actividades gerenciales; Cárdenas. Heller.; Jauregui. Rivadeneira.; Salgado. Opinan que en la teoría administrativa se asocian tradicionalmente al desempeño gerencial con las funciones de planificación, organización, dirección y control. Sin embargo estas funciones no son las únicas variables relacionadas con el desempeño de los roles gerenciales, entre ellos; el liderazgo, entendido, como el ejercicio de la capacidad de lograr seguimiento y cambios en un grupo definido o indefinido de individuos, orientados sobre los niveles de entendimiento de la comunicación, rangos de participación y eficacia de la acción, que conlleve al logro de objetivos trazados.

Esta capacidad no es atribuible en mayor o menor grado entre personas de distintos géneros (hombre, mujer), por cuanto ambos poseen capacidad para este ejercicio, sin embargo, las características del liderazgo y ciertos atributos personales como líder pueden ser observados como diferenciados, perspectiva corroborada por Matteo cuando afirma que la mujer gerente ejerce un liderazgo participativo, democrático, transformacional, con mayor frecuencia que los hombres, y es bajo este contexto que logra aceptación satisfactoria entre su grupo de colaboradores.

No obstante, pese a las consideraciones anteriores, existe poca información disponible en el ámbito académico, al considerar la temática del impacto del

liderazgo de la mujer que ocupa la gerencia media para el logro de los objetivos empresariales, considerándose los aspectos funcionales en el desempeño de su rol de líder para la eficaz gestión, enfrentada a la cultura organizacional y al continuo evaluó de su desempeño por parte de sus directivos superiores.

Por lo que, sugiere una oportunidad para el desarrollo de una investigación tomando como referencia el liderazgo de la mujer que ocupa un cargo gerencial medio en una empresa del ramo textil, ubicada en el estado Carabobo. De allí, que esta investigación como propósito centrará su importancia en el estudio del liderazgo de la mujer en cargos de poder (gerencia media), con el fin de conocer los niveles de aceptación de su desempeño para el beneficio en la consecución de los objetivos empresariales. Se plantea entonces, de acuerdo al contexto expuesto, efectuar Analizar el liderazgo de la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil, ubicada en el estado Carabobo. En ocasión a esto, en la presente investigación se pretende responder las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los tipos de Liderazgo enfatizado en el liderazgo de las mujeres?

¿Cuál es el tipo de liderazgo ejercido por las mujeres gerentes medios en una empresa del ramo textil de acuerdo al cuestionario CELID basado en MLQ?

¿Cómo es el liderazgo ejercido por la mujer gerente medio, con relación a la consecución de los objetivos empresariales desde la mirada de sus subordinados?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el liderazgo de la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil, ubicada en el estado Carabobo

Objetivos Específicos

Determinar los tipos de Liderazgo enfatizado en el liderazgo de las mujeres

Describir el tipo de liderazgo ejercido por las mujeres gerentes medios en una empresa del ramo textil de acuerdo al cuestionario CELID basado en MLQ.

Describir el liderazgo ejercido por la mujer gerente medio, con relación a la consecución de los objetivos empresariales desde la mirada de sus subordinados.

Justificación de la Investigación

En un mundo tan cambiante como el actual es importante destacar el rol de liderazgo que debe tener un gerente en la organización, es por ello que se apuesta a una mayor participación de la mujer en la gerencia en las instituciones públicas o privadas como una estrategia de fortalecimiento, con la intención de multiplicar las vías de interacción, así como, afianzar los canales de comunicación directa entre gerentes y trabajadores, considerando reconocidas aptitudes que le son propias al género femenino, con el fin de propiciar la creación de nuevos espacios de integración en las diferentes estructuras organizacionales lo que conllevaría a la eficaz consecución de los objetivos empresariales. Por lo que, este estudio servirá para comprender la importancia que tiene hoy por hoy la función del liderazgo de una mujer aplicado en la función de la gerencia media dentro de la organización, como una herramienta fundamental con que combatir las murallas o barreras que impidan la cercanía dentro del entorno laboral en la relación común Jefe-subordinado y la eficacia en la consecución de los objetivos empresariales.

Este estudio permitirá conocer los caracteres y los elementos de valoración del liderazgo que poseen las mujeres como gerente; de igual manera el comprender la

aptitud necesaria de la misma, para la conducción del desempeño y bienestar del personal y así alcanzar de esta manera los objetivos planteados por la organización. Tomando como unidad de estudio el liderazgo ejercido por mujeres que ocupan el cargo de gerente medio en una empresa del ramo textil ubicada en el estado Carabobo.

Por otra parte, se prevé que con el desarrollo de estudio, permitirá afianzar en la empresa, los criterios de convicción para lograr la mayor incorporación de la mujer a cargos direccionales y de poder, a partir del estudio del liderazgo ejercido y sus resultados, ofreciéndole a la empresa en estudio, la posibilidad de conformar un mejor equipo gerencial con la integración y participación de la mujer gerente.

Dentro del ámbito social este estudio fortalecerá la inserción de la labor de trabajo de la mujer en funciones gerenciales, lo cual repercute positivamente en las aspiraciones de toda profesional, enriqueciendo el área de Relaciones Industriales y de este modo contribuirá con la progresiva expansión de la colocación ocupacional de la mujer en puestos o cargos de poder tras el desarrollo del enfoque eficaz en la ejecución del liderazgo, para así arrojar resultados tanto para la mejora de procesos de distribución y coordinación con los equipos de trabajo de la organización en pro del logro de los objetivos empresariales.

Con relación a la perspectiva laboral el desarrollo de este estudio contribuirá fomentar y afianzar la idea en todas las mujeres, de que son capaces para afrontar los retos que impone ejercer funciones de dirección y gestión, ajustándose a los requerimientos, cultura y particularidades de la organización, por lo que se identifica un intensión motivadora conducente al logro de toda profesional. Así como, permitirá el incremento de la participación e inserción de la mujer al mercado laboral en funciones gerenciales.

En materia psicosocial, se pronostica un aporte al reforzamiento de los principios de equidad e igualdad en los quehaceres laborales para los distintos géneros fundamentados en criterios teorizantes y marco legal correspondiente, que actualmente profundizan en la socialización del espacio laboral y la disminución de la discriminación en actividades de trabajo debido a la condición de género, permitiendo a las mujeres demostrar su capacidad para gerenciar cualquier tipo y tamaño de organización. Desde el punto de vista académico servirá de aporte bibliográfico para todos aquellos proyectos y trabajos de estudios de liderazgo referidos al papel de la mujer gerente, que se deseen ilustrar o establecer en diferentes organizaciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

De acuerdo con lo expresado por Hernández (2010);

> El marco teórico y referencial sustenta el estudio, una vez que se ha planteado el problema de investigación, mediante el conocimiento de la información existente o disponible que se vincula al tema planteado, implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio. (p.52)

En tal sentido, el presente capítulo será producto de una investigación documental, bibliográfica por lo que, en la primera parte de esta sección, se hace mención en forma resumida a los antecedentes o trabajos previos relacionados con la temática, así como el referente teórico y bases teóricas. Donde se argumenta la conexión que se tiene con el tema tratado, en tal razón, se tomaron en cuenta las teorías y enfoques relacionados con los puntos; (1) Gerencia Media, (2) cartelización del liderazgo (3) liderazgo femenino. Además de presentar la fundamentación legal.

Antecedentes de la Investigación

Tal como lo señala, Palella y Martins. (2006: 37), "los Antecedentes, son estudios realizados por otros investigadores que están relacionados con el problema de la investigación tanto nacional como internacional". También seleccionados por los investigadores como trabajos previos que ofrecen aspectos relevantes para el ordenamiento del contexto referencial y argumentación tomadas como apoyo al estudio que se realiza.

En ese sentido, para llevar a cabo la presente investigación luego de una revisión e

indagación de investigaciones pasadas, referidas al tema de liderazgo, se tomaron algunas como punto de referencias, las cuales pueden contribuir y aportar criterios de interés para el desarrollo de la presente, en conexión con el liderazgo femenino en funciones de gerencia media, entre ellos se reseñan los siguientes:

> Gallegos, Guzmán, Saavedra, Silva (2013). Participación de mujeres en cargos gerenciales. Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Comercial, mención Administración. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. Publicado.

Este estudio tuvo como objetivo principal; Identificar las principales barreras y facilitadores que enfrentan las mujeres en cargos medios para ascender a cargos directivos en el sector financiero, a fin de mostrar un reflejo de la realidad actual de las mujeres en este sector. En dónde se buscó conocer cómo las características organizacionales generan obstáculos y/u oportunidades en el desarrollo profesional de la mujer. Además de conocer la imagen de género desde la perspectiva organizacional y cómo ésta influye en la cultura y políticas de la empresa. El estudio tuvo un enfoque feminista, en tanto que trata de analizar las perspectivas laborales de la mujer a partir de su condición de género, para ellos se utilizó la metodología cualitativa de estudio de casos como fuente de recopilación de datos y análisis debido a que permitió alcanzar una comprensión más extensa del contexto en que se desenvuelven los casos de estudio y por ende un reflejo preliminar de las realidades involucradas de manera descriptiva.

La población estuvo constituida por todas las instituciones financieras internacionales y nacionales con presencia en Chile y todas las trabajadoras en cargos directivos que en ellas se desarrollan. Sin embargo, la investigación basó el estudio de cuatro casos, tres de ellos a partir de un cargo medio y uno a partir de un cargo alto. Los casos contemplan el estudio de una mujer en cargo medio, un hombre en el mismo rango jerárquico (par), una persona de recursos humanos y el jefe directo del

cargo medio en estudio. La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas a profundidad a expertos y entrevistas en profundidad semi estructuradas a tres Mujeres en Cargos Medios de tres instituciones pertenecientes a la industria financiera, junto a un Par, Jefe Directo y Recursos Humanos para cada una de las mujeres de manera de comprender mejor el entorno en el que se desarrollan.

Por último se entrevistó a una Mujer de Cargo Alto de una cuarta institución con el fin de analizar qué aspectos han influenciado su trayectoria laboral y generar una comparación de estos con los presentes en los Cargos Medios al análisis de los datos, se realizó mediante el orden de las esferas identificadas en el marco teórico, esto es, individual, privada y organizacional, de manera que una fuera excluyente de otra, presentando los datos y análisis de manera descriptiva narrativa utilizó como metodología la realización de una investigación exploratoria cualitativa, basada en el estudio de casos de tres empresas financieras, dos internacionales y una nacional, todas ubicadas en Santiago de Chile.

En tal sentido los resultados demostraron que en la Esfera individual, dentro del contexto familiar y social en la etapa formativa y la influencia del entorno en la formación de la mujer, en el desarrollo de la identidad de género proviene del aprendizaje directo e indirecto a través de la observación de modelos femeninos y masculinos en el entorno que los rodea. En relación a la incidencia del contexto familiar, las decisiones laborales de la mujer, todos los casos se pueden desprender de las palabras de las mujeres que lo que vivieron y vieron en su entorno inmediato.

Al estudiarse las imágenes de género una percepción positiva hacia la figura femenina, describiendo a la mujer como “espectacular”, “tremenda”, “perseverante”, “eficaz” y “valiente”, sin embargo, las mujeres reconocen la presencia y permanencia de estereotipos masculinos y esto no se debe al género, sino que a la falta de convencimiento de la mujer de sus capacidades.

Con relación a la esfera privada, los resultados demostraron la existencia de barreras conflictivas entre trabajo- familia, por lo que, el rol de las mujeres en el ámbito familiar dificulta la participación en actividades que le impliquen disminuir el tiempo destinado a hijos y parejas, no el doble rol de proveedor y cuidador, origina un contexto donde enfrentan desventajas. Por otro lado, el contrato conyugal y conciliación trabajo-familia, también ofrece en muchos casos barreras que impiden el ascenso, por cuanto los niveles jerárquicos que involucran muchas veces más horas de trabajo que el tiempo legal.

Por último, en la esfera organizacional, las precepciones fueron favorables al desempeño de la mujer gerente, porque se reconoce una creencia generalizada de que hoy se está viviendo un cambio generacional y una mayor entrada de las mujeres a otros cargos. Este estudio concluyó que la mujer que ha podido ascender a cargos altos de dirección debido a que se percibe por lo atributos de las capacidades analíticas, de gestión, proponer soluciones, lograr objetivos, y también con habilidades blandas como el manejo de las personas y generar un buen clima organizacional Sin embargo, dejó en evidencia que sí existen obstáculos al desarrollo profesional de la mujer al interior de la organización que se generan por los estereotipos de lo propiamente femenino y masculino, lo cual se refleja en las condiciones organizacionales, pero, la mujer tiene menos posibilidades de competir en igualdad de condiciones con el hombre, no porque las oportunidades sean distintas, simplemente porque ella elige otra cosa y se encuentra en dualidades de roles (trabajo-familia).

Este trabajo es de relevancia para el presente estudio a desarrollar, por cuanto, se pudo situar el contexto del tema sujeto a profundas transformaciones culturales y sociales que vienen caracterizando la vida moderna, que influye directamente en los logros de la mujer dentro del campo de trabajo, quienes progresivamente se han ido ajustando a las exigencias de profesionalización y así ocupando espacios en cargos

de poder, gerencia y dirección, asumiendo el liderazgo trasformador, democrático y participativo.

> Godoy (2012). Apreciaciones sobre la necesidad de Reconocimiento y el Liderazgo de los géneros en el rol de gerencia media. Revista Venezolana julio-diciembre Observatorio Laboral, Volumen 4, Nº 8, artículo Nº 30. Universidad de Carabobo.

Esta investigación se inició con la consideración de la teoría de la motivación y de las necesidades de Abraham Maslow, específicamente para tratar el tema de la necesidad de reconocimiento, el ego y la autoestima en las mujeres y hombres que asumen un rol profesional y gerencial en el campo laboral, se situó en la premisa de que toda persona desea sentirse apreciada, poseer prestigio y destacarse dentro de su grupo social, de igual maneras incluyó el efecto de la autovaloración y el respeto a sí mismo para el logro de objetivos propios . Y por último, las necesidades de auto-superación o de autorrealización o auto-actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. Dentro del contenido teórico propiamente del artículo se extrae a Diego Cubas, Gerente General de la empresa CL Selections, quien afirmó que: "Mantener a unidad entre los altos directivos y los colaboradores de menor nivel, así como, transmitir las estrategias del negocio aguas abajo…para que se cumplan a niveles de excelencia son el rol de ejecución de la gerencia media" (p.2).

No obstante, señala Cubas, además de capacidades, habilidades y conocimientos académicos la gerencia media necesita de aptitudes propias para desarrollar un liderazgo eficaz, lo que dio fundamento a la apreciación sobre la necesidad de reconocimiento y el Liderazgo de la mujer en el campo laboral, especialmente cuando se trata de la función laboral en cargos de poder, desde el punto vista de géneros. De allí, que un ascenso, promoción un ocupación en cargos de poder, tanto para hombre como mujeres es probable, si se cumple entonces la igualdad de condiciones y oportunidades laborales, los efectos psicosociales del reconocimiento les son

aplicable a ambos y en ellos, el efecto de la autovaloración y el respeto a sí mismo para el logro de objetivos propios son similares, asimismo las necesidades de auto-superación o de autorrealización o auto-actualización.

Por lo que concluyó, que en la actualidad sobre la base del fenómeno de la globalización industrial y la facilidad de la comunicación ambos géneros son acto y aptos para ocupar niveles de gerencia media y alta. No obstante, en las mujeres todavía persisten barreras propias de sus auto- asignados roles domésticos y familiares que muchas veces privan sobre las decisiones en materia de aceptación de promociones y desempeño en cargos de mayor responsabilidad y entrega dentro de la organización. Como se observó el aporte de en este artículo para esta investigación, proviene de afirmar que la mujer puede ejercer el rol de gerente medio o alto, apoyado en el ejercicio del liderazgo y la perfecta determinación y conocimiento de las necesidades de reconocimiento y autorrealización en el campo laboral, no sin antes controlar la relación dual que se presenta por la injerencia de la dualidad de roles en el ámbito familiar y laboral. Aspectos que son de importancia considerar en el transcurso del desarrollo de la presente investigación.

> Cutolo, Pozo, y Rizo (2012). Liderazgo de la mujer en cargo de alta gerencia y su impacto en la motivación de los trabajadores en una empresa del sector químico ubicada en el municipio San Diego, Estado Carabobo. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo Presentado para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales. No publicado.

Esta investigación tuvo como objetivo general, analizar el liderazgo de la mujer en cargo de alta gerencia, con el fin de determinar la motivación de los trabajadores en una empresa del sector químico ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo. Para ello determinó las características que describen a la mujer en su rol de gerente, identificó las habilidades de liderazgo de una mujer gerente para lograr la motivación de sus trabajadores y analizó la motivación de los trabajadores, bajo su

supervisión permite, con el propósito de dar a conocer los caracteres del liderazgo que posee una mujer como gerente y motivadora.

De igual manera, el comprender su actitud para conducir a la maximización del desempeño de sus empleados y para proporcionar información dedicada a incrementar la productividad, desempeño y bienestar de sus subordinados y así alcanzar de esta manera los objetivos planteados por la organización.

Con respecto a la metodología se utilizó una investigación de campo, a un nivel descriptivo; aplicando las técnicas de revisión documenta, y recolección de datos directos con el uso de un cuestionario, constituido por preguntas de selección múltiple, validado por medio del criterio de validación por saturación. El cual fue aplicado sobre una muestra de estuvo conformada específicamente, por el 100 por ciento de la población , conformada por cuatro (4) supervisores, cinco (5) ingenieros, y un (1) asistente de operaciones, para un total de diez (10) personas, quienes reportaron estar bajo la supervisión de la mujer gerente objeto de estudio.

En ese sentido de los resultados obtenidos, se evidenció que dicha mujer estudiada, posee características y habilidades para liderar dentro de la organización, por lo cual los trabajadores se sienten más identificados con ella, debido a que ejerce posiciones conciliatorias de negociación, permitiendo la participación e integración de los equipos de trabajo, reconociéndose la habilidad en la comunicación formal e informal y el uso adecuado del verbo, inspirando confianza, mediante la aplicación de la técnica del modelaje y permitiendo la retroalimentación y la delegación de responsabilidades.

Esta investigación es considerada de relevancia, por cuanto, estudió indicadores de eficacia en el desempeño socializador de la mujer en su rol de gerente, y determinó la influencia de los rasgos actitudinales que caracterizan el tipo de liderazgo asumido

para lograr mediante el modelaje la motivación en los trabajadores, los cuales serán considerados para el desarrollo la presente.

> Martínez (2011). Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Textil en América Latina. Informe es un estudio realizado por personal del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.

Durante los últimos decenios, la región de América Latina y el Caribe (ALC) ha logrado grandes avances en la promoción de la equidad de género. En muchos países, las niñas superan a los niños en los índices de matrícula y finalización escolar. La relación entre la matrícula de niñas y niños en la escuela primaria llega al 97 por ciento y la tasa de mujeres en la educación secundaria iguala o supera a la de los hombres en el 80 por ciento de los países. También se registran avances en materia de salud reproductiva.

Las muertes maternas han disminuido y los partos atendidos por profesionales de la salud han aumentado. También hubo progreso sostenido en las reformas institucionales orientadas a lograr la equidad de género, en consonancia con la plataforma de Beijing y la firma de convenios internacionales, como la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), en la mayoría de los países de la región. Estas reformas incluyen, entre otros, cambios constitucionales, creación de ministerios o institutos para los asuntos de la mujer, modificaciones al código civil, penalización de la violencia de género y la adopción de políticas que apuntan a la equidad de género. En el ámbito político también se ha progresado de manera estable, aunque la proporción de mujeres en los gobiernos locales y nacionales sigue estando por debajo del 50 ciento en la mayoría de las naciones; esta proporción tiende a ser menor a nivel local.

Sin embargo, la conversión de los logros en materia de derechos y capacidades

hacia mayores oportunidades económicas para la mujer arroja resultados mixtos. Por una parte, la participación de la mujer en la fuerza laboral ha aumentado en forma sostenida en las últimas décadas y al mismo tiempo se ha ido acortando la brecha de género en el empleo, aunque ésta sigue siendo considerable. Por otra parte, existe segregación en el empleo de hombres y mujeres por sector y ocupación, así como una aparente falta de movilidad que podría tener costos significativos en términos de eficiencia y reducción de la pobreza. Además, según las normas culturales vigentes en ALC, las mujeres son las principales administradoras del hogar. Así, aunque trabajen, siguen considerándose asalariadas secundarias y enfrentan un triple desafío: deben hacer verdaderos malabares para compatibilizar su empleo, sus labores domésticas, y la crianza de sus hijos. Frente a la necesidad de tener mayor flexibilidad, y sobrecargadas por la brecha salarial y la falta de oportunidades en el sector privado, las mujeres de la región con frecuencia se vuelcan al sector informal y a emprendimientos personales.

Debido a que elude las estrictas regulaciones laborales, la economía informal ofrece a las mujeres algo de flexibilidad, aunque por lo general a expensas de sus derechos laborales, pensión y otros beneficios. Por otra parte, su incursión en el empresariado otorga a la mujer mayor libertad para atender sus labores domésticas y de crianza y a la vez constituye una oportunidad para crecer y ascender que no suele darse en el sector privado formal. Sin embargo, sigue habiendo desigualdad de género entre empresarios y empresarias. Los hombres constituyen la mayoría de los propietarios de negocios y sus empresas son, por lo general, de mayor tamaño que las de las mujeres.

De hecho, las empresarias se concentran en la pequeña y microempresa. Esta diferencia puede explicarse por el vínculo que existe entre desigualdades de género y la propiedad de los bienes productivos, como la tierra y el capital, y su impacto negativo sobre la capacidad de la mujer de aprovechar las oportunidades que trae

consigo el desarrollo económico. Otra explicación es que la mujer prefiere la flexibilidad que implica dirigir una micro o pequeña empresa.

Los roles de género tradicionales continúan asignándole de manera desproporcionada las responsabilidades familiares y domésticas a la mujer. Ser jefa de hogar, tener hijos menores de cinco años y un negocio en la casa, además de una menor rentabilidad por el tiempo invertido en la empresa, son todos factores relacionados con la necesidad de la mujer de combinar sus responsabilidades familiares con actividades empresariales. Estos y otros impedimentos siguen afectando en especial a las empresarias del sector privado formal y dificultan en extremo la liberación completa del potencial de estas mujeres.

> El Sarrouch y Peña (2011). Caracterización del Estilo de Liderazgo Femenino en el Ejercicio de la Ingeniería Industrial. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo Presentado para optar al título de Ingeniero Industrial. No publicado.

El objetivo de esta investigación es caracterizar el estilo de liderazgo femenino en el ejercicio de la Ingeniería Industrial. Para ello se identifican los elementos que caracterizan un líder y específicamente el liderazgo femenino, determinando las distintas áreas gerenciales de las organizaciones donde la mujer, ingeniero industrial, tiene un papel preponderante y los factores que limitan el desarrollo profesional de la misma. El nivel de investigación es descriptivo, con un diseño de campo.

El estudio es de tipo descriptivo y en vista de que se recolectarán los datos en un solo momento, se está en presencia de un estudio transeccional descriptivo. La población sujeta a estudio se considera finita, debido a que está constituida por un determinado o limitado número de elementos. Se puede decir entonces que de acuerdo con la formulación y delimitación del problema, la población en estudio está formada por las Ingenieras Industriales que laboran en las Grandes Empresas de la

región Carabobeña. Por otra parte en función a los datos que se requieren para cumplir los objetivos del estudio se empleará como instrumento el cuestionario, diseñándolo con preguntas cerradas, de una o varias opciones de respuesta y se utilizará la encuesta como técnica de recolección de datos.

Se les aplicó un cuestionario estructurado cuyos resultados revelaron que son capaces de combinar el rol de madre y esposa. La habilidad interpersonales reconocida como la más importante por la alta y media gerencia a la hora de asumir un rol de líder, las necesidades de liderazgo orientadas al género femenino en la alta gerencia se encuentran en el área de Recursos Humanos, en Comercialización y Administración, y en la gerencia media se encuentran en el área de Producción.

La investigación establece una relación entre el patrón de liderazgo encontrado en la mujer Ingeniero Industrial de la empresa carabobeña y las características que debe tener un líder, encontrando que en cuanto al liderazgo femenino las mujeres se identifican por los elementos considerados: uso de poder, resolución de conflictos, habilidades interpersonales, dirección participativa, asume riesgos en la toma de decisiones, atención a la diversidad, y desarrollo profesional

Bases Teóricas

Sobre este aspecto Hernández (2010:49) señaló, que "las bases teóricas refieren a la información proveniente de referentes teóricos, tratados y estudios previos avalados por expertos, relacionados con la temática bajo el fundamento de la investigación científica del objeto de estudio", por lo cual, para este trabajo, es de relevancia reseñar la base conceptual y teorizante de la Gerencia Media, el Liderazgo y el Liderazgo femenino.

Organización

La organización puede definirse como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia, dentro de los planes y objetivos propuestos. Newman (2012), la considera como:

> El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que allí se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles. (p. 31)

En resumidas cuentas, la organización no es más que la combinación de diferentes herramientas, las cuales son empleadas por el recurso humano para lograr eficientemente el desarrollo de las actividades que se ejecutan en una empresa. Las organizaciones están conformadas esencialmente por dos o más personas que colaboran en forma estructurada para lograr una meta o un conjunto de metas específicas.

Las organizaciones nacen esencialmente por la necesidad de cooperación de los hombres para obtener ciertos fines personales y reducir las limitaciones que se presenten para lograr sus objetivos. Dicho esto, Certo, (2011: 45) expresa que "se observa que desde un principio, el talento humano juega un papel muy importante para encausar y direccionar a las organizaciones hacia la realización de sus metas". El concepto de organización está muy relacionado con los recursos que en esta se utilizan, como: materiales, tecnológicos, financieros, información y talento humano, que la componen y le permiten con una buena utilización de los mismos, obtener beneficios mediante un sistema de actividades, diseñadas específicamente para el

logro de los objetivos. Las organizaciones también poseen una arquitectura diseñada específicamente a partir de su naturaleza y poseen normas y políticas que las personas que laboran en ellas deben seguir para garantizar procesos de calidad y el éxito de las mismas.

De igual manera responden a un sistema que posee un conjunto de elementos integrados e interrelacionados para lograr un objetivo. Estas a su vez, poseen subsistemas destinadas a cumplir funciones especializadas. Actualmente se vive en un mundo globalizado, en el que la existencia de las organizaciones es básica para el desarrollo económico y social de los países, ya que gran parte de estas producen los productos y servicios que las sociedades consumen para subsistir. A su vez, estas generan fuente de empleo a las personas. Según Ferrel y Ramos (2010), señalan que:

> La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito (p.215).

Se observa que las organizaciones están muy orientadas a la gestión coordinada del talento humano como un medio para conseguir sus objetivos. Son precisamente los trabajadores los que en gran medida contribuyen al crecimiento de las mismas a través de las especificaciones de sus responsabilidades y tareas, para crear las condiciones beneficiosas que las organizaciones esperan alcanzar.

Integración

La integración es un proceso dinámico en el que todos los sectores de la población están implicados. Y cuando se habla de este concepto no sólo se refiere a personas

desfavorecidas, con pocos recursos, extranjeros. Se habla de que, tanto las administraciones, los sectores privados y los propios implicados deben dirigir sus esfuerzos a que, cuando hay desigualdades o problemáticas que lo impidan, la integración pueda ser posible.

> Pérez (2013: 85) "se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo)".

La integración social, por su parte, es un proceso dinámico y multifactorial que supone que gente que se encuentra en diferentes grupos sociales (ya sea por cuestiones económicas, culturales, religiosas o nacionales) se reúna bajo un mismo objetivo o precepto. De esta forma, la integración social puede darse dentro de un cierto país, cuando se busca que las personas que pertenecen a los estratos sociales más bajos logren mejorar su nivel de vida. Para esto, el Estado o las instituciones civiles deben promover políticas y acciones para fomentar habilidades de autonomía personal y social, la inserción ocupacional, la educación y la adecuada alimentación.

Asimismo, además de la integración social, también se puede hablar de la conocida como integración racial. Con ella lo que se persigue básicamente es que exista una igualdad real entre las personas independientemente de su raza y que se desarrolle una cultura donde exista la tolerancia necesaria para que todas las culturas tengan cabida y sean respetadas, entre otros objetivos. En todos los casos, la integración siempre supone el esfuerzo coordinado, la planeación conjunta y la convivencia pacífica entre los sectores que conforman el grupo. Esa es la única forma donde las partes pueden constituir un todo, aún sin perder su individualidad.

Cooperación

La cooperación es el resultado de una estrategia aplicada al proceso o trabajo

desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un interés u objetivo, en donde generalmente son empleados métodos que facilitan la consecución de la meta u objetivo propuesto. Por ejemplo, cuando un grupo de vecinos y vecinas se asocian para obtener alimentos a precios más bajos y forman una cooperativa. La cooperación ha sido estudiada desde diferentes campos disciplinarios, en donde se reconocen la matemática, las ciencias políticas, la biología, la ecología, entre otras cosas.

De acuerdo con Mijares (2011: 77) "El concepto de cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo". Puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo. Cada integrante del equipo cooperativo debe poner lo mejor de sí mismo para el bien de todos. Nadie quiere ganar individualmente sino beneficiarse en conjunto. El integrante del grupo cooperativo siente afinidad por sus compañeros, y es parte de un plan de acción, con el que se involucra, y comparte sus valores. Sabe que solo siendo solidario, permitiéndose ser ayudado y ayudar, obtendrá la finalidad deseada.

Las sociedades cooperativas son los grupos de personas cuyo objetivo es la distribución de ganancias entre sus integrantes, logradas por la eliminación de la intermediación. Cada socio aporta lo necesario para poner en marcha la sociedad. El hombre debe vencer su individualismo cada vez más creciente en este mundo postmoderno, para entender la paradoja que cuanto más piense en sí mismo, sin considerar a sus semejantes, más se perjudicará. Aunque sea por egoísmo (ojala que no) se debe ayudar, cooperando para ser más fuertes.

Racionalidad

La racionalidad es la capacidad que permite pensar, evaluar, entender y actuar de

acuerdo a ciertos principios de optimidad y consistencia, para satisfacer algún objetivo o finalidad. El ejercicio de la racionalidad está sujeto a principios de optimidad y consistencia. Cualquier construcción mental llevada a cabo mediante procedimientos racionales tiene por tanto una estructura lógico-mecánica distinguible (razonamiento). Al respecto Mendoza (2014: 145) “el ser humano puede usar la razón para evaluar la mejor manera de alcanzar un determinado objetivo. El ser humano tiene otras formas para tomar decisiones o idear comportamientos donde la racionalidad no parece el principal factor”. Estas decisiones o comportamientos, adjetivadas a veces como "irracionales" en realidad esconden frecuentemente aspectos de racionalidad limitada y aspectos de imitación social otras veces. Algunas conductas humanas parecen completamente irracionales (desde la perspectiva de la maximización de la satisfacción a corto plazo), y muy pocas son completamente "racional" (en el sentido de maximizar la consecución de un objetivo).

Generalmente suele decirse que todos los humanos son racionales, pero tal afirmación pasa por alto que existen humanos que no actúan de acuerdo a lo que se define por racional o lo hacen en un grado disminuido, por ejemplo, bebés, discapacitados psíquicos graves, seniles, etc. Es por ello que a estos individuos no se les exigen los mismos deberes que a humanos plenamente racionales.

En un sentido bien amplio el término racional refiere a todo aquello propio de la razón o relativo a la misma. En relación a los seres humanos se encuentran con la racionalidad, que es aquella capacidad propiamente humana que permite que los individuos piensen, evalúen y actúen de acuerdo a ciertos principios coherentes consistentes en orden a satisfacer algún objetivo o finalidad. Cuando el ser humano emplea la razón a instancias de cualquier toma de decisión elegirá orientado a conseguir los máximos beneficios posibles, de manera económica y desde las más variadas limitaciones del cerebro y de acción sobre el entorno en cuestión.

Comprensión

La comprensión significa el acto de comprender, que quiere decir a su vez abarcar, rodear, circunscribir algo. El concepto de comprensión está relacionado con el verbo comprender, que refiere a entender, justificar o contener algo. La comprensión, por lo tanto, es la aptitud o astucia para alcanzar un entendimiento de las cosas. Según Pérez (2013: 85) "la comprensión es un proceso de creación mental por el que, partiendo de ciertos datos aportados por un emisor, el receptor crea una imagen del mensaje que se le quiere transmitir". Para ello es necesario dar un significado a los datos que se reciben. Cuando se utiliza el término datos se refiere a cualquier información que pueda ser utilizada para llegar a comprender un mensaje. Los datos pueden ser de diferente tipo: palabras, conceptos, relaciones, implicaciones, formatos, estructuras, pueden ser lingüísticos, culturales, sociales.

El proceso de comprensión, contrariamente a lo que habitualmente se cree, no es un proceso pasivo. Por el contrario, es un proceso que exige por parte del receptor tanta o más actividad que el proceso de expresión. Básicamente, se podría decir que el proceso de comprensión consiste en aislar, identificar y unir de forma coherente unos datos externos con los datos de que se disponen. El proceso de comprensión en si, es el mismo en todos los casos aunque variarán los medios y los datos que se tienen que utilizar para llevarlo a cabo.

Participación

La mejor forma de incentivar a los individuos a un trabajo inteligente y solidario es estimularlos a que aporten sus esfuerzos cooperativos en proyectos en los que están implicados a través de su participación en la toma de decisiones a lo largo de distintas fases. Es un proceso que se desarrolla en el tiempo, y se caracteriza por ser original del individuo y amplia la capacidad del mismo a descubrir relaciones de experiencias

vividas con conocimientos e ideas nuevas. También se puede decir que es la capacidad de inventar o fabricar elementos novedosos de ser humano, es la aptitud de una persona para producir asociaciones únicas y numerosas en relación al trabajo propuesto, concretamente, es la capacidad que tiene un individuo para crear y desarrollar cosas nuevas a partir de sus propias experiencias.

Según Jiménez (2011: 144) "la palabra participación, refiere a la acción y efecto de participar, es decir, podrá implicar la toma o recepción de parte de algo, compartir algo, dar noticia a alguien de algo". Se denomina participación al acto de integrar un movimiento, una sociedad en algún rubro o ser parte de una determinada causa. La participación sería, ateniéndonos a la misma etimología de la palabra, la circunstancia por la que se es parte n algo mayor. El término puede aludir a un amplio número de actividades, pero guarda siempre relación con este tipo de circunstancia, con el hecho de formar una parte pequeña de un todo mayor.

Apoyo

Es un término que procede de apoyar. Este verbo refiere a hacer que algo descanse sobre otra cosa; a fundar o basar; a confirmar o sostener alguna opinión o doctrina; o a favorecer y patrocinar algo. También, la palabra apoyo suele ser utilizada muy recurrentemente por la gente con el sentido de confirmación, prueba o de fundamento, respecto de una opinión o doctrina que se sostiene. Otro tipo de apoyo que la mayoría de los seres humanos buscan alguna vez en la vida es el emocional, el cual supone que la persona que se encuentra atravesando por algún drama o conflicto, busque a una persona que lo escuche y además cree un espacio en el cual se siente seguro para expresarse libremente y así liberar todas sus preocupaciones y tensiones.

El apoyo emocional en este tipo de situaciones es típico, clásico pero también ante un contexto de este tipo es habitual que la gente se incline por buscar un apoyo

terapéutico, es decir, el que brinda un profesional en psicología o psiquiatría y que claro, dispondrá de las herramientas más precisas para orientar, contener y en caso de ser necesario medicar al paciente que lo necesite.

De acuerdo con Jiménez (2011: 122) "sin lugar a dudas, el apoyo en este sentido de protección o de favor es muy importante que aparezca o que se dé, en la manifestación que sea, cuando la persona más lo necesita o pide". Incluso está comprobadísimo que recibir un apoyo del tipo que sea a tiempo puede no solamente ayudar a la persona a resolver un conflicto sino también que lo apuntalará emocionalmente y le dará ánimos para enfrentar aquello, aún lo más difícil. Vale destacarse que el apoyo a quien lo necesita está vinculado a nociones como la solidaridad, ya que aquella persona que sabe brindar su apoyo cuando es necesario, es decir, que se da cuenta de estar asistiendo, acompañando, cuando alguien lo necesita se caracterizará por su solidaridad.

Instrucción

Se le llama instrucción a un conjunto de enseñanzas o datos impartidos a una persona o entidad. La instrucción es una forma de enseñanza, que consiste en la impartición de conocimientos o datos a una entidad dada, ya sea una persona, un animal o un dispositivo tecnológico. La instrucción puede brindarse en un marco de aprendizaje y de educación, o bien, con un propósito meramente funcional u operativo.

Cuando la instrucción se corresponde con un ámbito educativo, puede tratarse de educación formal o informal, impartida en un círculo familiar o en una escuela, colegio o universidad, puede ocurrir en un ambiente laboral o en una situación cotidiana entre dos amigos, puede incluso tener lugar en espacios jerárquicos o simplemente tener lugar de manera improvisada. En cualquier caso, para que existe

instrucción deben existir dos partes, de las cuales una será la instructora (es decir, la que posee conocimiento a transmitir) y la otra será la instruida (la que recibe la enseñanza).

Gómez (2014: 63) indica que "la instrucción, por lo tanto, puede tratarse de la formación o de la educación en general. En este sentido, el concepto es muy amplio y abarca cualquier tipo de enseñanza que se lleve a cabo en distintos ámbitos". Así pues, Se denomina instrucción al proceso mediante el cual una persona o un grupo de personas atraviesan un período de adquisición de conocimientos en un campo determinado. Así, la instrucción refiere a una amplia gama de tareas, en particular aquellas orientadas a desarrollar algún tipo de destreza laboral. La educación formal puede encuadrarse dentro de esta definición, siendo un tipo de instrucción que es requerida en buena medida por el estado como medida de integración social y de incorporación en el futuro en el mercado laboral.

Evaluación

El término evaluación es uno de los más utilizados por los profesionales de la educación. En buena parte de las ocasiones dicho uso está asociado a los exámenes y las calificaciones, es decir, a la valoración de los productos del aprendizaje. Esta utilización tiene que ver con la concepción de la evaluación que tiene la mayoría de la población. La concepción estática de la evaluación que se encierra en estas definiciones, en las que se resalta el hecho de valorar resultados responde a una concepción de la educación también estática y centrada en los productos y no en los procesos. Puede decirse que según se ha ido entendiendo la educación como un proceso en el que intervienen distintos agentes y circunstancias que influyen en sus resultados, se ha ido modificando también la idea de evaluación. Esta modificación sitúa a ésta en el interior de un proceso (de enseñanza-aprendizaje), no al final del mismo como elemento de verificación de sus resultados.

Así Joint (2013: 58), entiende la evaluación como un "enjuiciamiento sistemático sobre el valor o mérito de un objeto, para tomar decisiones de mejora". Tres cuestiones pueden resaltarse en esta definición. La primera es que la idea de enjuiciamiento sistemático nos lleva a una concepción procesual de la propia evaluación. La segunda es la que otorga verdadera potencia a la concepción educativa de la evaluación, definida aquí en su objetivo último, cual es la toma de decisiones de mejora. La tercera que el enjuiciamiento no se refiere exclusivamente al producto (valor) sino que se extiende al mérito, es decir a los condicionantes de diversa índole que han intervenido en el proceso.

Otra definición del concepto de evaluación que, además de incidir en su carácter procesual, de mejora de la situación actual y de toma en consideración de todos los elementos intervinientes en el proceso, subraya su carácter técnico. En tal sentido, es el proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información, que ha de ser valorada mediante la aplicación de criterios y referencias como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del personal como del propio programa

Área de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos tiene su origen en determinados trabajos de naturaleza administrativa que se llevan a cabo en las empresas, como los trámites de selección de los trabajadores, la realización de contratos, nóminas y seguros sociales, etcétera. Este departamento solía estar integrado en el departamento de administración, algo todavía frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores. A medida que una empresa crece, surge la necesidad de crear un departamento que no solo se ocupe de cuestiones administrativas, sino de aspectos relacionados con la psicología, sociología y las técnicas de organización de los recursos humanos.

En toda organización existe un área destinada al personal, que puede ser conocida como departamento de personal o de recursos humanos. Según Suárez (2014: 74) “en este departamento se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa”. En la actualidad, la política de gestión de los recursos humanos en la empresa tiene una gran importancia, que se basa en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos más importantes para conseguir los objetivos marcados por la organización.

Un departamento de recursos humanos se organiza a partir de dos factores principales: el tamaño y la actividad de la empresa. En este departamento puede haber uno o varios niveles jerárquicos, según el número de personas que lo compongan y del total de los trabajadores de la empresa. Por lo general, existe un director de departamento del que dependen diferentes secciones, y cada una de ellas está formada por personal especializado en funciones concretas. La gestión del personal de la empresa influye en la estructura y funciones del departamento de recursos humanos y en todo el funcionamiento de la empresa. La forma de organizar y gestionar el personal viene determinada por lo que se denomina cultura empresarial, que es el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en la empresa.

Las funciones del área de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad. En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etc. En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes:

Función de empleo

Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal. Se cita a continuación las tareas principales que corresponden a esta función:

-Planificación de plantilla.

-Descripción de los puestos de trabajo.

-Definición del perfil profesional de los candidatos a un puesto de trabajo.

-Selección de personal.

-Formación de personal.

-Acogida e inserción del nuevo personal.

-Tramitación de suspensiones

Función de administración de personal

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:

-Elección y formalización de los contratos.

-Gestión de nóminas y seguros sociales.

-Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla.

-Control del absentismo.

-Régimen disciplinario.

Función de retribución

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales (estructura de los salarios, componentes fijos y variables, retribuciones en especie, dietas, desplazamientos y locomoción, etc.), la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

Función de desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

Función de relaciones laborales

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales (disciplina, condiciones laborales), la negociación colectiva, etc. También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores. Asimismo, esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradable.

Eficiencia

La palabra eficiencia proviene del latín efficientĭa que puede aludir a completar, acción, fuerza o producción. La eficiencia es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea. La eficiencia depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad, es necesario comprender las todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer; es decir que es aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el objeto de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace

referencia, en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados. Según Pérez (2011):

> La eficiencia comienza desde el estudio de opciones y posibilidades para ejecutar en un campo determinado un proyecto. Si es posible y será de buena aceptación se puede realizar con confianza. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización. Es importante explicar como la eficiencia puede influir en lo atractivo de un proyecto, al ser eficiente, existe mayor posibilidad de invertir y producir más del eficiente trabajo. (p. 411)

En el área de la administración, eficiencia es el vínculo existente entre los medios utilizados en un proyecto en específico junto con los resultados emanados del mismo. Por lo tanto la eficiencia se manifiesta cuando pocos recursos son utilizados para alcanzar un mismo fin; o por su parte, cuando más objetivos son logrados con el manejo o consumo de los mismos o menos recursos o medios.

Habilidad Humana

La habilidad supone una aptitud por parte del individuo para ejecutar una tarea, actividad o acción específica. Se relaciona con la capacidad, aunque ésta solamente entendida como una posibilidad del ser humano (habilidad y capacidad no se relacionan si se habla por ejemplo de capacidad de almacenamiento en una computadora). Existen diferentes tipologías de habilidades, como las intelectuales o las físicas.

El administrador para desarrollarse íntegramente debe trabajar para administrar su propia empresa o ser contratado para administrar la empresa de otras personas, y el objetivo fundamental de las empresas, de cualquier tipo es rendir beneficios. Los propósitos empresarios podrán analizarse hasta sus últimas instancias y siempre se

llegará a la conclusión de que progreso, desarrollo, perfeccionamiento, modernización, organización, sistematización, etc., persiguen la finalidad de que la empresa rinda beneficios y rinda cada vez más beneficios.

Como la empresa trabaja con hombres, y como es de la materia prima hombres de la que directivos y empresarios tendrán que obtener la dinámica necesaria para la consecución de ese objetivo, conviene crear las mejores condiciones posibles para el logro de esos objetivos. De acuerdo con Newman (2012: 666) "las Relaciones Humanas desde el punto de vista empresario deberá facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento". Las habilidades humanas son todas aquellas habilidades que tiene un ser humano, estas son todas aquellas habilidades que ayudan a mejorar como persona y a tener una mejor vida en todos los sentidos. Esas son las verdaderas habilidades humanas, las que vale realmente la pena cultivar y mejorar constantemente.

Desarrollo Profesional

El desarrollo profesional es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen.

El desarrollo profesional tiene su origen en la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora. Tirado (2011: 87) define desarrollo profesional como la "acumulación de conocimientos, modelos y experiencias propias y exclusivamente relacionadas con un área específica". El saber lo que otros en su

campo están haciendo, participar de las actividades, proponerse como conferenciante, asistir a eventos, aprender metodología y estar al día en las innovaciones tecnológicas son ejemplos de prácticas efectivas para acumular nuevo conocimiento y lograr el desarrollo profesional.

Mijares (2011: 85) señala que es la "educación continua denota aquellas experiencias de aprendizaje del bibliotecario que actualizan su conocimiento, sus destrezas y habilidades previamente adquiridas, que permitan ejercer su labor con eficacia y responsabilidad; desarrollo profesional significa el proceso de crecimiento en la vida ocupacional de todo profesional". El desarrollo profesional demuestra el compromiso de tiempo y esfuerzo que realiza el profesional de la información para asegurarse de aumentar el nivel de la excelencia en el desempeño de sus funciones a través de su carrera en el campo de las ciencias y tecnologías de la información.

El ambiente dinámico y cambiante de la biblioteca, de los centros de información, o de su práctica profesional de consultoría, demanda que los profesionales en este campo mantengan y continúen desarrollando sus conocimientos y competencias para poder ejercer, anticipar y satisfacer las necesidades de los usuarios en la comunidad en la cual se encuentren.

Obstáculos

Definir si un obstáculo es un problema, es seleccionar y destacar ciertas realidades y hacer valoraciones sobre ellas. En los problemas sociales, claramente, quien define decide. La definición de un fenómeno como problema, depende de la posibilidad de percibir su solución. Aunque normalmente se tiende a pensar que los problemas son los que generan las soluciones, en un sentido estricto, es la existencia (real o supuesta) de soluciones lo que hace posible la concepción de los problemas como tales. Una situación que no tiene una solución concebible (es decir que no hay manera

de resolverlo o por lo menos aminorarlo) no es un problema sino, simplemente, un hecho lamentable de la vida: una fatalidad.

Newman (2012: 511): "Los problemas se definen por soluciones hipotéticas, la formulación del problema y la solución propuesta forman parte de la misma hipótesis". Por lo tanto teorizar sobre los obstáculos a superar para la capitalización y expansión de la pequeña y mediana empresa posibilitará abrir la caja negra del conjunto de obstáculos, encontrar las variables que lo componen, problematizarlas (o sea definirlas como problemas) y contemplar la forma en que las posibles soluciones surgen a la consideración pública y se incorporan a la agenda del gobierno.

Por supuesto que existen obstáculos en muchos aspectos de la realidad en que se hallan insertas las pymes argentinas, sin mencionar los que son internos e inherentes a ellas mismas por su idiosincrasia y conformación. También es obvio, que algunos de esos fenómenos afectan a otro tipo de organizaciones y a la ciudadanía en general. Pero, a la hora de plantear políticas y estrategias orientadas hacia el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Limitantes

Del latín limitatio, limitación es la acción y efecto de limitar o limitarse. El verbo limitar refiere a poner límites a algo, mientras que la noción de límite está vinculada a una línea que separa dos territorios, al extremo a que llega un determinado tiempo, al extremo que puede alcanzar lo anímico y lo físico o a una restricción. Limitación, por lo tanto, puede utilizarse como sinónimo de límite en ciertos contextos. Al respecto Jiménez (2011: 126) reconocer nuestras limitaciones es muy importante para desarrollarnos como personas, tanto en el ámbito profesional como en el emocional. Tener una limitación es natural: no existe ser vivo cuyas habilidades sean infinitas". Por lo tanto, nadie debería sentirse avergonzado de estos muros que marcan hasta

dónde se puede llegar; por el contrario, descubrirlos y aceptarlos es la clave para aprovechar nuestro potencial.

Planificación y Diseño

> La planificación ha sido definida como el desarrollo sistemático de programas de acción, encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de análisis, evaluación y selección de las oportunidades que hayan sido previstas. Según Koontz y O´ Donnell (2011: 66), "La planeación es decidir por adelantado que hacer, cómo y cuándo hacerlo y quien ha de hacerlo". De allí que, que la planificación resulta importante debido a que debe existir un desarrollo sistemático de programas de acción, alcanzando objetivos organizacionales mediante los procesos de análisis y evaluación.

Planificar es definir cursos de acciones a futuro, mediante un proceso continuo de toma de decisiones para alcanzar un objetivo, manejar racionalmente la incertidumbre en la cual nos toca actuar y disminuir los riesgos. En prácticamente la anterior definición es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

Formación

La palabra formación es un término que en nuestro idioma admite diversos usos, siendo por tanto diferentes contextos los que lo emplean con una referencia especial. De acuerdo con Pérez (2011: 147) "se trata de un proceso de formación cuya finalidad es un aprendizaje de mayor aplicabilidad y adecuación al puesto de trabajo, por lo que su método de trabajo recoge actividades de aplicación a fin de lograr la constante interacción entre las demandas del propio trabajo y los contenidos informativos impartidos".

Es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada. Es el término más usado en la mayoría de las empresas; su uso implica que además de incidir en aspectos técnicos (destrezas y conocimientos) influyen en actitudes, que deben ser compartidas por todos los miembros de la empresa. Trata de mejorar la manera más completa al individuo. Utiliza el término formación y enfatiza en la variante de formación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el saber, el saber hacer y el saber estar.

Transformación

Una transformación es la acción o efecto de transformar o hacer un cambio radical. Sin embargo, en función del contexto en el que se le utilice la palabra puede ir adquiriendo una gran variedad de significados. Según Gómez (2014: 133): "el término transformación hace referencia a la acción o procedimiento mediante el cual

algo se modifica, altera o cambia de forma manteniendo su identidad". Cuestiones como la mencionada, que implican para quien las padece un antes y un después suelen desencadenar en las personas que las atraviesa cambios sustanciales en lo que respecta a cómo se toman la vida.

Gerencia

Proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente. De acuerdo a Mijares (2011:43). "La gerencia media, se configura estructuralmente en la organización en función de administración y gestión de los recursos a su cargo", está diseñada para generar resultados, desarrollar procesos, obtener metas y resultados de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las estrategias el negocio, por lo que, su contribución es de importancia con relación a la consecución de los objetivos empresariales. De allí, que se requiera de una persona responsable (gerente medio), con actitudes, aptitudes y atributos personales que logre sobre llevar con éxito los requerimientos de sus funciones. Para el autor citado, (ob.cit 2012), las funciones del gerente medio convergen en:

1. La planificación y administración de los recursos a su cargo, que se traduce en el manejo eficiente de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, logísticos, información e instalaciones físicas y mecánicas entre otros múltiples, de un área organizacional o parte de ella.

2. El cumplimiento de las estrategias del negocio, en forma deseada y establecida por la alta gerencia, aportando nuevas ideas para la mejora estratégica del mismo y comprometiéndose con la acción empresarial.

3. El control en la ejecución de los procesos productivos o de servicios que conforman su área de acción, manteniendo la productividad en los mismos.

4. El cumplimiento de las metas , programas y objetivos de su cargo

5. La evaluación de la gestión mediante el uso de indicadores y cumplimiento de cronogramas, obteniendo indicadores de eficiencia, eficacia y competitividad

6. El debido manejo de la atención y servicio a los clientes (interno y externo)

7. El debido manejo del trabajo en equipo, la supervisión y el desempeño del personal a su cargo a niveles inferiores.

Por otro lado, para Sallenave (2012);

> En todo nivel gerencial los propósitos omnipresentes se reflejan en la aptitud para preservar la empresa, el control de las reacciones de la organización en el desarrollo eficaz de sus procesos o cuando los objetivos planeados no se consolidan, y por último la consecución y preparación para los escenarios futuros (p.78)

Para lograr estos propósitos un gerente medio debe conformarse como: estratega, organizador y líder. Primero tiene que formular un marco conceptual de esas relaciones, es decir, trazar un mapa mental de la situación actual de la empresa, la cultura imperante en la misma y determinar alternativas para la ejecución, control y administración de la estrategia que conllevaría a la competitividad en su área de influencia y el negocio, buscará la implementación y control de actividades estratégicas, logrando los objetivos trazados, incluyendo el beneficio y desempeño de los trabajadores. Por otra parte, como gerente organizador, significa darle al grupo de personas los medios para llevar a cabo las tareas, y como líder a través de la comunicación debe lograr la cohesión del personal en torno a la visión, misión, planificación, implementación y control de las estrategias del negocio. Así, el

“liderazgo” es una cualidad proveniente de una doble sensibilidad.

a. Sensibilidad a las personas. El líder es un jefe, cuya cualidad principal del jefe es comprender a los individuos, entender sus aspiraciones, sus fortalezas y sus debilidades y la manera de canalizarlas.

b. Sensibilidad a los objetivos de la organización: El líder tiene una visión clara de las metas de la organización. Subordina los objetivos individuales a los objetivos organizacionales y se acomoda a las situaciones, si le parece que puede modificarlas, convence a su grupo para ejecutar las transformaciones necesarias.

Liderazgo

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

De acuerdo a Agüera, (2013; 89). “Liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas de poder y así influir en la conducta de los seguidores, de diferentes modos”. Lo que quiere decir, según señala el autor, que la influencia que pueda transmitir el líder estará ligado a la comunicación eficaz entre las partes y la motivación que se genere para poner en práctica las ideas que producirán el cambio o la transformación esperada.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa,

gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

Tipos de Liderazgo

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen muchos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder. Según Ramos (2013: 74) hay tres tipos puros de liderazgo:

> Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en si mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo. Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder. (p. 241)

La palabra liderazgo en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra liderazgo puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Carrasco (2012: 52) define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño". Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos. Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. Dentro del amplio espectro de teorías que tratan de explicar el liderazgo, se considerarán pertinentes a los efectos del desarrollo de este estudio las que se indican a continuación:

Liderazgo Transformacional

Proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación. Es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman. Es necesario tomar en cuenta lo que dice Aguera (2012: 74); tomando en cuenta una breve revisión de las teorías del liderazgo, acerca del liderazgo transformacional es:

> Un estilo en el que se enfatiza la relación líder seguidor y la transformación cultural del grupo, proporcionando una nueva estrategia o visión a seguir; a su vez manifestando en interrogantes al conocer que si bien las dificultad para llegar a puestos de relevancia son como se ha visto elevadas, la pregunta surge aquí es: ¿Cómo actúa una mujer que alcanza una posición de liderazgo?

Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador y de un ejercicio más importante en la transmisión de los objetivos de la empresa que otros estilos de liderazgo. De ahí que su nombre también sea el de liderazgo carismático.

Tradicionalmente la figura de líder ha sido de dominio exclusivo del hombre. A raíz de todo esto. La cuestión que surge es ¿manifiesta la mujer líder un patrón similar al hombre líder para aumentar su competencia percibida?. Esto es lo que la mujer ha venido haciendo durante mucho tiempo. Ha asumido los valores masculinos para entrar en ese grupo de referencia adoptando un liderazgo totalmente transaccional, esto es, basado en un intercambio (trabajo-salario), una forma de vestir masculina y una forma de hablar que enfatizaba los valores individualistas.

Al igual que es significativo tomar en cuenta que, las nuevas perspectivas en el estudio de liderazgo muestras que las características femeninas antes consideradas no deseables para el puesto de jefe esta mas relacionadas con el liderazgo transformacional. Este es ahora el liderazgo más eficaz y valorado contrapuesto al tipo de liderazgo transaccional. Todo aquel que es identificado como líder es porque reúne una serie de características que no todos han desarrollado, son personas que tienen ciertos atributos que les permite tener seguidores, que las personas confíen en él, pero que además, sean líderes generadores de cambios, que garanticen pro actividad y sobre, todo transformaciones en aquellos aspectos que lo demanden.

Funciones del liderazgo transformacional.

El objetivo del liderazgo de transformación es "transformar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes. Un líder que está muy centrado en optimizar el crecimiento de las personas con aquellas transformaciones que requieren para optimizar su rendimiento, aportar lo mejor de sí. Entre las funciones de este liderazgo se encuentran las siguientes:

1. Función de representación. Son aquellos líderes que actúan como figura representativa de la empresa, ya sea firmando documentos legales o en actividades donde se solicite la representación de esta; estos serían la imagen de la empresa.

2. Función de enlace. Por enlace se entiende aquellos contactos que un líder mantiene con personas fuera de la organización. Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización.

3. Funciones Informativas. Estas funciones son comprendidas por las acciones de supervisión, difusión y de portavoz. Son quienes se encargan de difundir la información dentro y fuera de la empresa

4. Función de supervisión. Esta función se lleva a cabo cuando los líderes obtienen la información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional.

5. Función de difusión. Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización" son aquellos que divulgan la información a sus subordinados y colegas de su mismo departamento o área de trabajo.

6. Función de emprendedor. El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar y mejorar. Estos líderes son aquellos que promueven el cambio, son transformadores, y siempre están innovando. En esta categoría se encuentran el tipo de líder transformador, aquel que se encuentra en constante renovación, no temen al cambio; por el contrario, lo adoptan como un estilo de mando

7. Función de manejo de problemas: estos líderes se encargan de la resolución de problemas dentro de la organización, los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos.

8. Función de negociador. Este tipo de líder es aquel que trata de llegar a un acuerdo que beneficie tanto a la empresa como a los trabajadores, para el logro de los objetivos planteados.

Teorías del Liderazgo

Esta Teoría, se fundamenta en las apreciaciones de (Conger y Canungo 1966). Quien señaló que se considera al líder a la persona que tiene la habilidad para influir en sus seguidores, utilizando la alabanza y el reconocimiento a los fines de motivarlos para la consecución de sus objetivos, estos seguidores se sienten importantes, inspirados y dirigidos adecuadamente. Poseen cualidades propias como: habilidad verbal, extroversión, comprensión, inteligencia y aptitud estratégica para darse a respetar en el grupo sobresaliendo como guías frente las circunstancias o retos que se disponen a afrontar. Llamando a estos atributos carisma, de donde se depende la denominación del Liderazgo Carismático. Por otra parte, la Teoría del Liderazgo, contempla la premisa Geier (1930), sobre la personalidad de los rasgos. Según Joint (2013:226) “el líder posee unos rasgos específicos de personalidades que lo diferencian de las demás personas”.

Por lo que se orientó a la búsqueda de los rasgos o características que diferencian a los líderes de los que no lo son, determinando seis principales: el impulso, el deseo de dirigir, la integridad en la personalidad, la autoconfianza, inteligencia y conocimiento, asimismo, se enfatiza en denotar ciertos rasgos observables en las personas que pueden ser: rasgos físicos, sociales, intelectuales y relacionados con el trabajo. De este contexto, a los efectos de este estudio, de estas teorías son de relevancia tomar como atributos de la personalidad de un líder, los rasgos característicos y las aptitudes personales que influyan en el éxito del ejercicio del liderazgo y conviertan para el público o seguidores a la persona guiadora en un líder.

Así mismo, en las apreciaciones de B. Bass (1968) en referencia a un tipo de liderazgo el líder es apoyador. La base de esta teoría puede aplicarse al liderazgo de la mujer gerente medio, por cuanto tiende a ser conciliadora e integradora de grupos y redes por la que la recompensa surge como una herramienta para la motivación a niveles inferiores, bajo su supervisión, por lo que ejerce un Liderazgo Transaccional.

Reconociendo además a lo expresado por Avolio (1.970), quien hizo referencia a una nueva tendencia de liderazgo denominado Transformacional, donde el líder posee la habilidad de inspirar y motivar a sus seguidores a trabajar para conseguir objetivos trascendentales, esta concepción del liderazgo puede ser aplicado por una mujer gerente medio con el uso de la herramienta del modelaje y la habilidad para la comunicación manteniendo una posición de comprensión, conciliación y negociación.

Teoría de Los Escenarios Sociales de las Trayectorias Femeninas (Dubar, 2001).

Esta teoría fue referida por Dubar (2011) en su libro “El trabajo y las identidades profesionales y personales” señalando que las acciones de las ejecutivas se pueden explicar desde un punto de vista biográfico, sin embargo, estas decisiones son posibilitadas, condicionadas y estancadas por los escenarios en los que esas

trayectorias se desarrollan. De esta manera, un análisis integral de las decisiones de las mujeres para ejercer roles de gerencia media o alta y su consecuente liderazgo, debe tener en cuenta los escenarios sociales en los que dichas decisiones se toman. Estos escenarios pueden dividirse en tres ámbitos prácticos.

El primero, es la esfera individual, en donde se analiza cómo la mujer desde su subjetividad concibe los significados, símbolos y legitimaciones de género creados por la cultura y el significado que otorga al mundo del trabajo remunerado, estableciendo constructos mentales y patrones de comportamiento, que desarrolla la mujer y que la irán formando varían de acuerdo a la etapa de la vida en que ésta se encuentra.

El segundo, es la esfera privada, que es aquella que se refiere a la forma en que tanto el espacio doméstico y familiar, como las relaciones de pareja afectan las decisiones de ascenso; en esta esfera se abordan dos asuntos que afectan directa y sustantivamente las decisiones laborales de las ejecutivas: el conflicto trabajo- familia y la negociación y apoyo de la pareja y por último, la esfera organizacional, que analiza desde el punto de vista de la organización cómo se ajusta la mujer a los puestos de trabajo, cuál es la imagen de géner**o** de la empresa y cómo esta se traduce en su cultura, políticas y subsistemas de RRHH.

Como es evidente, en esta teoría sostenida por Dubar (2011), contribuirá para analizar el liderazgo de la mujer en la gerencia media de una empresa de distribución del ramo textil, ubicada en el estado Carabobo, por lo que a través de su fundamentación se podrá identificar los rasgos aptitudinales que caracteriza el tipo y desarrollo del liderazgo en la mujer gerente medio, considerando los parámetros de comportamiento medible en la misma, aunado a los indicadores que también aportan las teorías del liderazgo anteriormente descritas. Para Díaz, (2013:67). Los líderes son aquellas “personas que tienen la capacidad de influir en otros y que poseen autoridad administrativa”, los tipos de líder son directamente relacionado con la

forma de ejercer el liderazgo, a grandes rasgos se cualifica como los siguientes:

- *Líderes Positivos y Negativos.* En forma descriptiva se centra en la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos. Cuando se motiva al personal con recompensas, ya sean económicas o de cualquier otra índole, el líder utiliza un liderazgo positivo. Por el contrario cuando se aplican castigos o se sanciona al trabajador, el líder ejerce un liderazgo negativo, el cual sólo acarrea miedo en lugar de motivación.

- *Líderes Autocráticos.* Este tipo de líderes centraliza el poder y la toma de decisiones en sí mismos, es decir, el líder ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones. Este transforma el trabajo en un proceso que se basa sólo en obedecer siempre al jefe, aparte que no satisface las necesidades de los empleados, conlleva a obtener un efecto negativo en el rendimiento laboral

- *Líderes Participativos o Democráticos.* Un líder democrático es aquella persona que comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo; es decir, los hacer intervenir en la solución de los problemas y en la toma de decisiones para trabajar juntos en equipo. El resultado de ello, es que los empleados tienen un sentido de participación en la obtención de las metas organizacionales grupales y se sienten más comprometidos con la organización en sí, parte vital de ella. Generalmente ejercen un liderazgo para el cumplimiento de metas, contemplando la preparación de sus seguidores para nuevos escenarios, así como los liderazgos transaccionales y transformadores.

- *Líderes de Rienda Suelta o Liberal* .Un líder de rienda suelta es aquella persona que deposita prácticamente toda la autoridad y el control en manos del grupo. Este estilo de líder evita el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo, para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Estos no ejercen

autoridad sobre el grupo, y tiene a su vez la tarea de tomar las decisiones que amerite el caso. El líder delega básicamente por completo toda la autoridad. Estos estilos determinan el tipo de liderazgo que una persona ejerce dentro de la organización, basándose en las remuneraciones, la capacidad para delegar funciones.

Capacidades del Liderazgo Femenino

El Liderazgo Femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las Mujeres para ejercer el liderazgo al interior de las organizaciones. Esto es posible gracias a las características propias que nadie en nuestro tiempo puede negarles. De acuerdo a estudios hechos por Beauvoir y Fisher estudiosas de temas femeninos, afirman que el rol de la Mujer está condicionada al entorno político y cultural en que se encuentra inmersa y también está condicionada a su herencia biológica.

Hoy en día las mujeres están dejando atrás su rol secundario y el mundo privado que las mantenía recluidas y alejadas del mundo público, ellas se están incorporando a la población económicamente activa, a la educación; están mejorando su calidad de vida, han aprendido a regular sus tiempos y momentos de maternidad; están disfrutando de su sexualidad, en definitiva están logrando un lugar de relevancia en la sociedad.

En esta situación, es dable pensar que las mujeres influirán decisivamente en los diferentes ámbitos de la vida actual, en las relaciones afectivas, y en la vida familiar este siglo, porque la dinámica del siglo XXI ha de requerir un nuevo estilo de liderazgo. El liderazgo femenino, tiene como cualidad particular, el tomar en cuenta las necesidades y sentimientos de su equipo de trabajo, logrando cambios importantes en la mentalidad y comportamiento de sus seguidores para el aumento del rendimiento y calidad en el trabajo.

De acuerdo a Ramos (2013:98) “Observándose un estilo operativo, cooperativo, organizativo, intuitivo, racional, donde prevalece el control reducido, la comprensión, la colaboración y en la actualidad se encuentran en niveles de alto rendimiento”. Según comenta el autor, el estilo básico del liderazgo de las mujeres directivas es la cooperación, pretenden conseguir los objetivos organizacionales, a través de la cooperación de todo el personal implicado, por lo que el equipo y las redes que conforma son la unidad fundamental en la estructura de la organización.

Sin embargo se ha definido que para ser un gerente se necesita poseer diferentes competencias las cuales tomando las ideas de Ramos (2013: 74) se definen como: *Comunicación*. Es el intercambio de información y ésta se puede dar de manera formal, informal o mediante la negociación. *Planeación y administración.* Implica decidir cuales, cómo y con qué recursos se han de realizar las tareas, como también el uso de la información para la resolución de problemas, planeación de proyectos, y administración del tiempo y presupuesto. *Trabajo en equipo.* Realizar trabajo en equipo delegando responsabilidades a todos los miembros, diseñándolo de la mejor manera y con un ambiente de apoyo mutuo, administrando su dinámica eficazmente. Así como la *Acción estratégica*. Que se refiere a impulsar la actuación estratégica para la mejor ejecución del trabajo tomando en cuenta la industria, organización y el entorno y el *Manejo personal*. Responsabilizarse por su vida en el trabajo, basándose en su integridad y ética y estabilizando los asuntos personales y teniendo conciencia de sí mismo.

Es importante tomar en cuenta a Koontz y O´ Donnell (2011: 41) menciona: “que no hay verdadero liderazgo sin poder; sin embargo, el poder no necesariamente acaba siendo liderazgo”. El liderazgo implica un proceso de influencia amplio que el de dominancia (habilidad para influir sobre otros), y con características diferentes al poder. A su vez es menester considerar dentro del enfoque teórico la explicación del liderazgo vista desde los estereotipos de género dentro del marco del liderazgo, de este estudio el cual se indican a continuación:

Estereotipos de género y su impacto en el liderazgo de las mujeres.

En relación a lo mencionado a Mendoza (2014: 74); La división del trabajo desde los albores de la humanidad, ha hecho que tanto antropólogos como sociólogos justificara a lo largo del tiempo que los hombres estuvieran predestinados a unas determinadas actividades y las mujeres a otras. De este modo las mujeres han ocupado de forma desproporcionada actividades relacionadas con roles comunales, que implica cuidado y atención hacia los demás enfatizando las interacciones humana y el apoyo social. Como consecuencia de ello, las mujeres están especialmente infrarrepresentadas en aquellos roles que implican autoridad sobre otras personas respecto a la toma de decisiones y a la capacidad de decisión sobre los salarios o las promociones en otras empresas.

Sin embargo, el alto porcentaje de mujeres en niveles medios de dirección contra argumenta esta idea: en realidad hay muchas mujeres en el camino (pipeline) preparadas para avanzar a niveles superiores de liderazgo. Como consecuencia de ello, se ha propuesto la metáfora del techo de cristal para explicar la ausencia de mujeres en puestos de alto nivel de liderazgo. Según esta aproximación, el techo de cristal es una barrera invisible que surge como resultado del prejuicio y la discriminación hacia las mujeres, evitando que estas puedan avanzar a altos niveles de liderazgo. Por lo tanto el liderazgo femenino, es un fenómeno que se propone estudiar en esta investigación y tiene como finalidad la descripción detallada de cada uno de los instrumentos que conforman el basamento o preceptos que justifican el presente estudio.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico representa el camino a seguir en la investigación, se refiere al plan básico que se siguió al realizar la investigación. Abarca el tipo de investigación, la población y la muestra, el sistema de variables, la técnica de recolección y análisis de datos, así como los diversos procedimientos que se emplearon. De ello, se entiende que el marco metodológico de una investigación, está constituido por el tipo de investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como las técnicas de análisis y tabulación. En este orden de ideas, la metodología se refiere a los diferentes factores cuantitativos y cualitativos que difieren de la descripción de las unidades de investigación. Al respecto Bavaresco (2006) señala que:

> El marco metodológico constituye la fase de cómo trabajar metodológicamente en la investigación. Dentro de esta etapa se hace necesario que se conozca lo relativo a cómo elegir el tipo de diseño o métodos, cual podría ser su población y muestra, cuáles serían las técnicas de recolección de datos, el procesamiento de esos datos, la matriz tripartita de esos datos, herramientas metodológicas, el análisis e interpretación de datos. (p.89)

Sobre la base de lo planteado en la cita anterior, el presente capítulo corresponde a la descripción de la naturaleza de la investigación la población y muestra y las estrategias metodológicas que se desarrollarán a los fines de cumplir con los objetivos planteados, enunciado las técnicas e instrumentos de recolección de los datos y su análisis la valoración del instrumento y la determinación de la confiabilidad.

Naturaleza de la Investigación

Este estudio se adecuará en la modalidad de investigación de campo, la cual de acuerdo a Barrera, J. (2006:6). Consiste "en el análisis sistemático de un determinado problema con el objeto de describirlo, explicar sus causas y efectos, comprender su naturaleza y elementos que lo conforman, o predecir sus ocurrencias". Por lo tanto, se buscará a través de la obtención de datos primarios y revisión de datos secundarios, la exploración, interpretación y análisis, especialmente, con la ejecución de la observación de realidades en retrospectiva, sobre elementos y circunstancias reconocibles, concretas y que se puedan relacionar, en un momento y espacio determinado, sin importar por cuánto tiempo mantendrán esta característica ni tampoco el momento en que se produjeron.

De este modo, la aplicación metodológica corresponderá, de corte transversal. Igualmente, esta investigación se apoyará en la investigación documental, caracterizada según Balestrini (2006);

> Se basa en la búsqueda de información de datos secundarios, mediante el empleo de fuentes documentales a partir de las cuales se construyen los fundamentos teóricos que dan sustento al estudio, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. (p. 125).

En este sentido, la información a utilizar se derivo de fuentes primarias a través de la aplicación de entrevistas y de fuentes secundarias por medio de la revisión de datos contenidos en libros, manuales, trabajos de grado, y todo aquel material bibliográfico que se encuentra relacionado con el objeto de este estudio.

Por otra parte, se considera que en la investigación a desarrollar, tras la observación de hechos y circunstancias relacionados con el tema del liderazgo de la

mujer en la gerencia media, se describirán los aspectos que le son inherentes, a los fines de reconocer su desarrollo a un nivel socio-cultural dentro de la empresa en estudio, de tal manera que la indagación y descripción de los mismos servirán para llegar a sustentar criterios propios en cuanto a lo estudiado. En concordancia con lo antes expuesto, la presente investigación se definió como descriptiva, en razón que tuvo como propósito conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades y personas.

Esto apoyado en el concepto que emite Hernández Sampeiri,(2010: 146). "La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento".

Población y Muestra

La población de una investigación implica el todo del fenómeno a estudiar, tomando en cuenta características comunes y observables pudiendo éstas, ser finitas e infinitas, en conformidad o de Pérez (2005: 75), "Es el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información". Al respecto, Hurtado (2010: 176), define población como "La totalidad de las unidades de análisis o entidades de población que integran un fenómeno". (p.176).

Fue seleccionada para este estudio, de manera intencional y censal, en un total de noventa (90) personas, seleccionada a partir del criterio que los incluye, referido a que todas las personas laboran, y están registradas en las nóminas ordinarias o cotidianas de la empresa en estudio, por lo tanto son directivos, empleados y operadores bajo contrato por tiempo indefinido pertenecientes a la empresa en estudio, corresponden a un mismo universo con caracteres y condiciones diversas de

niveles de responsabilidad.

De allí que, la población está compuesta por noventa (90) trabajadores que ocupan cargos en distintos niveles en la estructura organizacional, delimitada de la siguiente manera: equipo directivo masculino cinco (5) gerentes, gerentes medios femeninos seis (6), gerentes medios masculinos dos (2), directores: comercial y general dos (2), analistas en general setenta y cinco (75).

Para determinar el tamaño de la muestra, se tomó el concepto señalado por Balestrini (2006: 141), que indica, la muestra "Es una parte de la población, o sea un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo". Sobre la base de la cita anterior, se asume que la muestra estará representada por el veinte por ciento de la población, es decir, seis (6) gerentes medios femeninos y doce (12) analistas adscritos a las empresas del sector textil, ubicadas en el estado Carabobo.

Estrategia Metodológica

Según Delgado de Smith, Colombo y Rosmel (2003:261) definen a las estrategias metodológicas como "se pueden representar en un cuadro técnico metodológico (CTM)", que conlleva como herramienta a enfocar y planificar la investigación en forma específica, este cuadro técnico metodológico va a representar la operacionalización de las variables, la cual permite conocer de manera sistemática los objetivos que se persiguen con la investigación presentada para obtener un perfecto alcance y dominio sobre los significados de las variables, la cual es indispensable describir los diferentes términos que actúan sobre ellos.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para

romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procese a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente en el caso del objetivo nª uno (1). Según Arias, F (2012: 65), define la operacionalización de variables como: "Es aquella que representa el desglosamiento de la en aspectos sencillos que permite la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores."

La variable está contenida en el título del proyecto o tesis de grado, las dimensiones se desprenden de los objetivos específicos, donde debe eliminar el verbo y objeto de estudio y finalmente, los indicadores que consiste en lo medible, verificable, el dato, el hecho, estos indicadores no deben surgir de la nada ni ser inventados por el investigador, más bien deben partir de la clasificación dada por algún autor consultado en una referencia documental. A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico de la presente investigación se describe en el cuadro Nº 1.

Cuadro 1
Cuadro Operativo de las Variables

Objetivo Especifico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas Instrumentos
Determinar los tipos de Liderazgo enfatizado en el liderazgo de las mujeres	Liderazgo	Capacidad para usar las diferentes formas de poder y así influir en la conducta de los seguidores de diferentes modos.	Transaccional Transformacional Democrático Liberal Autocrático Liderazgo femenino	N/A	Bibliografía recomendada/ Archivos de la empresa	Revisión documental

Elaboración propia, (2015)

Continuación Cuadro 1

Objetivo Especifico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas Instrumentos
Describir el tipo de liderazgo ejercido por las mujeres gerentes medios en una empresa del ramo textil de acuerdo al cuestionario CELID basado en MLQ.	Tipos de Liderazgos	Son todos aquellos que se caracterizan por presentar elementos de liderazgo autoritario, complaciente, por conveniencia, independiente y comprometido.	Caracterización de los Tipos de Liderazgo.	1 Rendimiento. 2 Cambios 3 Resolución de problemas 4 Intervención 5 Acuerdo 6 Instrucción 7 Oportunidad de aprender. 8 Confianza	Gerentes Medios	Encuesta (Cuestionario Tipo CELID – MLQ)
Describir el liderazgo ejercido por la mujer gerente medio, con relación a la consecución de los objetivos empresariales desde la mirada de sus subordinados.	Liderazgo Subordinado	Es el efecto que un estilo de liderazgo tiene sobre los subordinados depende del líder y los miembros individuales del equipo. Por lo general, producen resultados diferentes a los estilos de cooperación.	Gerencia	.1 Organización 2. Integración 3.Cooperación 4. Racionalidad 5. Comprensión 6. Participación 7. Apoyo 8 Evaluación 9. Formación 10. Transformación 11. Gerencia 12 Capacidades del liderazgo femenino	Analistas	Encuesta (Cuestionario Tipo likert)

Elaboración propia (2015)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

En este aspecto para recolectar la información, se seleccionaron las técnicas de revisión documental y la encuesta. En tal sentido, la recopilación de información documental, se desarrolló mediante la revisión de textos, tratados, documentos, manuales, expedientes o fichas informativas, inherentes al tema tratado. Por lo que fue utilizada, desde el planteamiento hasta los análisis respectivos de la información recolectada. Infiriéndose a partir de esta información las conclusiones del estudio.

En ese mismo orden, se ejecutó la técnica de encuesta con el uso de un cuestionario policotómico, diseñado en veinte (12) ítems en uno y (6) ítems en otro con cinco opciones de respuesta, tipo escala de Lickert, a fin de analizar el liderazgo de la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil de acuerdo con los resultados referidos a la opiniones de la muestra seleccionada, con relación a las variables que serán medidas, según sus indicadores.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

La validación del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos, actividad que se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores del tema objeto de estudio se refiere y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo, cada experto recibió una planilla de validación, donde se recogió la información, según lo que indica Hernández Sampeiri, (2010: 196) “el proceso de validación a juicio de expertos, es el más comúnmente aplicado, debido que las observaciones

y postulados, expresados por los evaluadores del instrumento que se aplica en la recolección de datos". Siguiendo este criterio y a los efectos de este estudio, el instrumento será sometido a juicio de tres expertos.

Confiabilidad

Se refiere al grado en que su aplicación de un instrumento repetida al mismo sujeto produce iguales resultados, se canaliza a la consistencia de los resultados, en el análisis de la confiabilidad se busca que los resultados de un cuestionario concuerden con los resultados del cuestionario en otra ocasión. En relación a la confiabilidad Hernández Sampeiri, (2010:56). Señala que "la confiabilidad de un instrumento de medición es cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir y aplicado varias veces indique el mismo resultado en torno a las variables seleccionadas a ser medidas".

De allí que para la medición de la confiabilidad del instrumento se aplicará el método de medición de Alpha de Cronbach, el coeficiente del Alpha de Cronbach es el modo más habitual de estimar la fiabilidad de pruebas basadas en teoría clásica de los Test; es decir es un procedimiento que sirve para calcular la confiabilidad y validez de los instrumentos, al respecto Sabino, C (2006.88) define a la validez como "se refiere al grado en que el instrumento mide lo que se pretende medir", la confiabilidad se refiere a la confianza que se concede a los datos. Para medir la confiabilidad se aplicó la siguiente formula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1}\right]\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S_t^2}\right],$$

a

Una vez aplicada la formula se arrojaron los siguientes resultados. Confiabilidad Gerentes Medios 81 considerada muy alta y la del auxiliar es alta. (Ver Anexo B)

Técnica de Análisis de Datos

Una vez aplicado los instrumentos y técnicas de recolección de datos, se procedió a la organización de los mismos presentándolos de acuerdo a su estructura. En tal sentido se utilizarán cuadros de frecuencia y porcentaje de las respuestas con sus respectivas alternativas para después presentar gráficos, que serán debidamente analizados y así lograr despejar las interrogantes de la investigación que se han planteado de una forma cualitativa y cuantitativa. Sobre el análisis cualitativo Sabino, C (2006) indica:

> Se refiere al que procedemos a hacer con la información de tipo verbal que, de un modo general, se ha recogido mediante fichas de uno u otro tipo. El análisis se efectúa cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información. Si los datos, al ser comparados, no arrojan ninguna discrepancia seria y si cubren todos los aspectos previamente requeridos, habrá que tratar de expresar lo que de ellos se infiere redactando una pequeña nota donde se sinteticen los hallazgos, (p.190).

Mientras que el análisis cuantitativo, lo define (ob.cit) como "el tipo de operación que se efectúa, naturalmente, con toda la información numérica resultante de la investigación" (p.191). Cabe destacar que, esto no es más que la tabulación distribuida de frecuencias y su transformación en porcentajes para que puedan ser mejor analizados. Con relación al diagrama circular, Arias (2012: 93) indica que "se representa bajo la forma de un círculo dividido en sectores, en el que una vuelta es equivalente a trescientos sesenta grados (360º), donde cada equipo tendrá un sector con un ángulo central correspondiente de porcentaje que se debe distribuir", (p.93). Por lo demás, el diagrama circular es un gráfico que señala las respuestas obtenidas de acuerdo a las alternativas en porcentajes, complementando de esta forma, el desarrollo de la presentación de los resultados y su respectiva interpretación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Análisis e Interpretación de los Resultados

El siguiente capítulo presenta el análisis de los resultados obtenidos con el instrumento, en este caso una encuesta. Según Tamayo y Tamayo (2010) señala que:

> El procesamiento de datos cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumnetos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtiene las conclusiones (p.187)

De tal manera que para el autor citado, el registro de los datos no es otra cosa que dar respuestas a las hipótesis planteadas en la investigación, si las hay, o en otros casos a las interrogantes u objetivos. Asi mismo Sabino (2008: 220), explica "el analísis de los resultados como proceso implica el manejo de los datos obtenidos y contenidos en cuadros, gráficos y tablas". por lo tanto, este capítulo expone los datos en cuadros de distribución de frecuencia, gráficos circulares y análisis e interpretacion por cada ítem, a fin de procesar la respuestas e identificar la relación con los objetivos propuestos en la presente investigación.

Se presentan a continuación, los resultados de los Ítem del cuestionario, tomando en cuenta las variables, dimensiones e indicadores y sus respectivas tablas de datos e interpretación de los mismos, con la finalidad de ser analizados y construir el trabajo.

Objetivo Específico 1: Determinar los tipos de Liderazgo enfatizado en el liderazgo de las mujeres

Cuadro 2

Tipos de liderazgo

Determinación de los Tipos de Liderazgo			
Nombre o Corriente	**Representantes**	**Postulados**	**Ventajas**
Transaccional	Kellerman, Shriberg	Es el que supone un intercambio, económico o psicológico, entre la figura del líder y los miembros del grupo, de modo que ambos salgan beneficiados de dicha transacción. Este tipo de liderazgo está basado en la guía y motivación de los seguidores en la dirección de las establecidas mediante la determinación de tareas. El liderazgo transaccional sostiene que las relaciones líder-subordinado se basan en una serie de cambios o pactos implícitos.	El líder transaccional ayuda a sus seguidores a alcanzar sus metas, por eso seguimos al líder transaccional, pues los subordinados se dan cuenta de que conviene seguir al líder
	(2004)		El líder transaccional ejecuta una transacción Con su personal, es decir se da una interacción egoísta entre el líder y sus seguidores, en lo que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades.
Transformacional	Fischman, D.	El liderazgo transformacional se da cuando una o más personas se vinculan con otras de tal forma que líderes y seguidores se impulsan entre sí a niveles superiores de motivación y moralidad	Este tipo de liderazgo genera confianza y respeto de parte de los adeptos. Son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado, suele y más efectivo que el liderazgo transaccional.
	(2005)		Asume que hay motivación por parte del trabajador. Los resultados son visibles a largo plazo, no todos los líderes pueden ser transformadores, carece de detalles de aplicación y hay un gran potencial de abuso ya que no siempre se utiliza moralmente

Continuación del Cuadro 2

Determinación de los Tipos de Liderazgo			
Nombre o Corriente	**Representantes**	**Postulados**	**Ventajas**
Democrático	Kurt Lewin	Liderazgo orientado al grupo. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones. Bajo este esquema el líder utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus seguidores pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben	Consigue resultados integrando las competencias, capacidades, habilidades y conocimientos de cada miembro en forma tal que sus puntos de vista fuertes se cumplimenten y los débiles se reduzcan al mínimo. Acepta contribuciones del equipo y toma de decisiones, incentivando a los miembros a trabajar libremente con otros y le deja la división de tareas al grupo.
	(1939)		Cuando no se puede organizar el grupo y hay que estar controlando de manera estricta. Crea algunos problemas, da lugar con frecuencia a una división de áreas de trabajo. Las soluciones a los problemas que terminan en dos o más alternativas no ofrecen ninguna solución. Si hay un grupo mayoritario, su opinión suele adoptarse por encima de las objeciones de la minoría
Liberal	Kurt Lewin	Este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder.	El líder permite delegar en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control
	(1939)		Este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio

Determinación de los Tipos de Liderazgo			
Nombre o Corriente	**Representantes**	**Postulados**	**Ventajas**
Autocrático	Max Weber	Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en e líder, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control	Es muy efectivo cuando los tiempos son estresantes. En muchos entornos de trabajo no hay tiempo para largos debates y esta forma de liderazgo limita los argumentos. Esto permite a los empleados tener una tarea, y eso es trabajar, lo que podría significar que los empleados dominan sus tareas y alcanzan la competencia suficiente para ayudar al crecimiento de la empresa.
	(1915)		Este tipo de liderazgo dice exactamente lo que quieren que se haga, esto puede ser frustrante si el jefe habla con los empleados sólo cuando cometen errores, y se proporcionan pocos elogios, además, puede generar una sociedad mecánica sin ideas nuevas. Este estilo autocrático puede crear un ambiente de miedo y resentimiento, lo que lleva a una alta rotación y ausentismo laboral, puede ahogar las ideas creativas que podrían hacer que la empresa sea más competitiva
Liderazgo femenino	Beauvoir, S.	El Liderazgo Femenino implica ser Mujer en un mundo cuyas prácticas han sido formuladas por lo hombres, pero que a partir de ello es posible aportar un estilo de liderazgo basado en las cualidades que las Mujeres poseen y han desarrollado a través de la historia en su mundo, significa de algún modo humanizar las organizaciones con esta experiencia del mundo privado en el mundo público del que habían sido excluidas y por ello comprender que esta realidad no es excluyente, sino, que debiera ser compatible.	Las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, estimular la participación, compartir el poder, la información y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores. Las características de las mujeres en el campo laboral, se pueden relacionar con dirigir por medio de una actitud de inclusión, confianza en el propio carisma, capacidad, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros.
	(1949)		En algunas ocasiones tratan de imitar el comportamiento de la gerencia masculina. Son tolerantes con sus subordinados, dando ciertas libertades desde el punto de vista laboral.
Elaboración propia (2015)			

Objetivo 2: Describir el tipo de liderazgo ejercido por las mujeres gerentes medios en una empresa del ramo textil de acuerdo al cuestionario CELID basado en MLQ.

Instrumento Aplicado a Gerentes Medios objetos de la Investigación

Cuadro 3. Rendimiento

Ítem 1. Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	16%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	16%
En desacuerdo	4	68%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**6**	**100%**

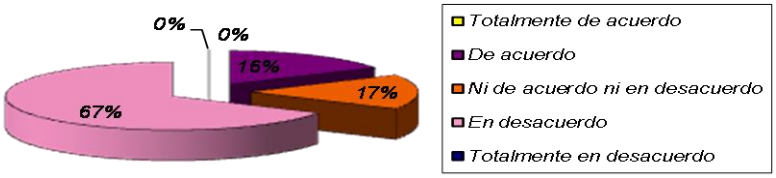

Gráfico 1. Rendimiento

Análisis: De acuerdo a este gráfico el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados manifestó que están en desacuerdo con que la presencia tiene poco efecto en su rendimiento. Mientras que el dieciséis por ciento (16%) señaló que está de acuerdo y el otro dieciséis por ciento (16%) manifestó que ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se infiere que la mujer gerente ejerce un liderazgo participativo, democrático, transformacional, con mayor frecuencia que los hombres, y es bajo este contexto que logra aceptación satisfactoria entre su grupo de colaboradores.

Cuadro 4. Cambios

Ítem 2. No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**6**	**100%**

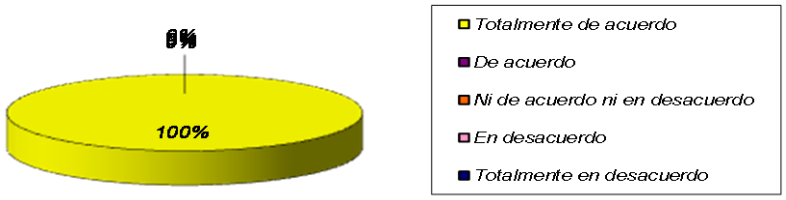

Gráfico 2. Cambios

Análisis: El cien por ciento (100%) de los encuestados respondió que está de acuerdo con que no trata de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien. La innovación, de hecho, es un deporte de contacto (y a veces de riesgo) entre las personas y las ideas. Se requiere trabajo de equipo, para el que el liderazgo femenino parece ser más adecuado. La diversidad de género también ofrece una perspectiva más amplia sobre el paisaje de la innovación y las mujeres parecen estar más capacitadas que los hombres para obtener beneficios de los equipos empresariales mixtos.

Cuadro 5. Resolución de Problemas

Ítem 3. Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**6**	**100%**

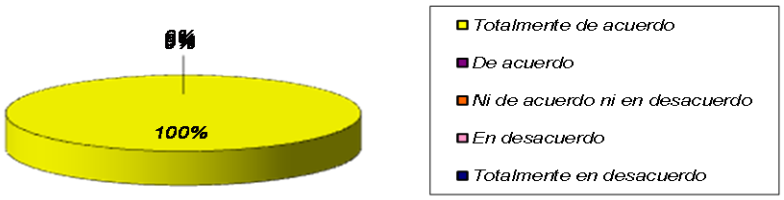

Gráfico 3. Resolución de Problemas

Análisis: De acuerdo al gráfico el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó que está totalmente de acuerdo con que pone especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar. Se infiere que el liderazgo femenino está más dispuesto a compartir información. Es un estilo integrador, que incorpora hechos y perspectivas procedentes de muchas fuentes diferentes.

Cuadro 6. Intervención

Ítem 4. Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	6	100%
Total	**6**	**100%**

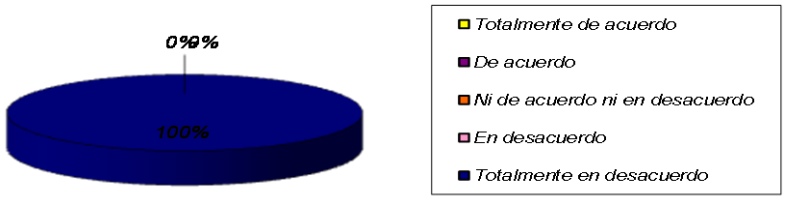

Gráfico 4. Intervención

Análisis: Cabe destacar que según el gráfico el cien por ciento (100%) de los entrevistados respondieron que está totalmente en desacuerdo con evitar intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos. La diferencia principal entre los estilos de liderazgo femenino y masculino pasa por la escucha, un proceso de intención a través del cual se manifiesta el deseo de aprender, reflexionar, para luego implementar un plan que incorpore lo mejor de las ideas recogidas de forma compartida y abierta. Siempre para la mayor eficacia y eficiencia. Esto exige capacidad de adaptación y la adaptabilidad exige la reducción del ego.

Cuadro 7. Acuerdo

Ítem 5. Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que puede no obtener de mi por su esfuerzo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	6	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**6**	**100%**

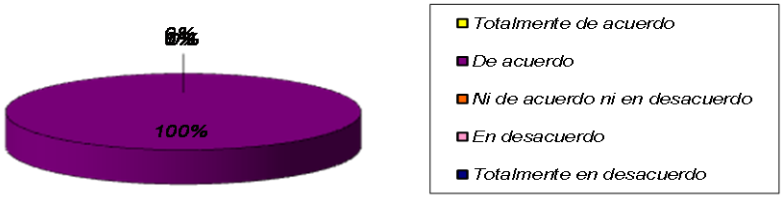

Gráfico 5. Acuerdo

Análisis: Según el gráfico se pudo determinar que el cien por ciento (100%) de los entrevistados estableció estar de acuerdo con que se asegura que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que puede no obtener de ella por su esfuerzo. El estilo de liderazgo femenino es más persuasivo, muestra sin duda una asertividad más efectiva y vivible, y está normalmente más dispuesto a asumir riesgos innovativos que el estilo masculino. Las capacidades empáticas y la flexibilidad son más acentuadas, así como las habilidades de comunicación interpersonal.

Cuadro 8. Instrucción

Ítem 6. Estoy dispuesta a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	50%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**6**	**100%**

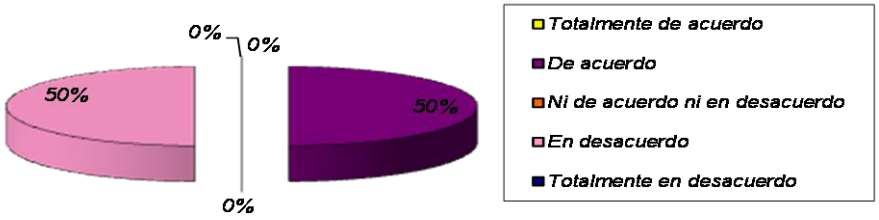

Gráfico 6 Instrucción

Análisis: En este gráfico se pudo comprobar que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con estar dispuesta a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten. Sin embargo, el cincuenta por ciento (50%) restante de los encuestados manifestó estar en desacuerdo. Por lo que se considera que las mujeres están capacitadas para ser grandes líderes, si bien es verdad que el liderazgo del siglo XXI requiere de grandes dosis de empatía, intuición, creatividad, capacidad de transformación y cuestionamiento de antiguos paradigmas, y para todo ello el Liderazgo femenino tiene especialmente qué aportar.

Cuadro 9. Oportunidad de Aprender

Ítem 7. Trato de que vean los problemas como una oportunidad de aprender

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	6	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**6**	**100%**

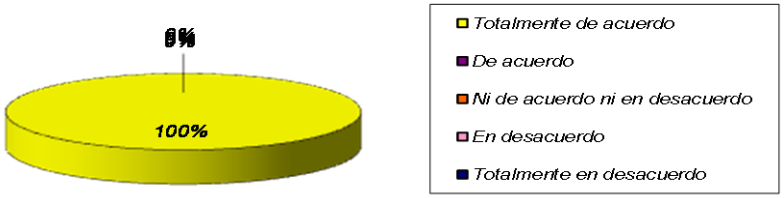

Gráfico 7 Oportunidad de Aprender

Análisis: El cien por ciento (100%) de los entrevistados respondió estar totalmente de acuerdo con que trata de que vean los problemas como una oportunidad de aprender. Gracias a las características propias de las mujeres que la distinguen, se ha logrado traspasar barreras que no le permitían ejercer un rol en la sociedad, cambiando las costumbres y formas de pensar. Y por supuesto, dejándola entrar en el mundo económico y político por las grandes aportaciones en las que ha contribuido, demostrando que es capaz de cumplir al igual que los hombres los requerimientos para un puesto de liderazgo en cualquier ámbito; a pesar de ello, en la cima de la escala organizacional aún es escasa la participación de la mujer.

Cuadro 10. Confianza

Ítem 8. Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	3	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	50%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**6**	**100%**

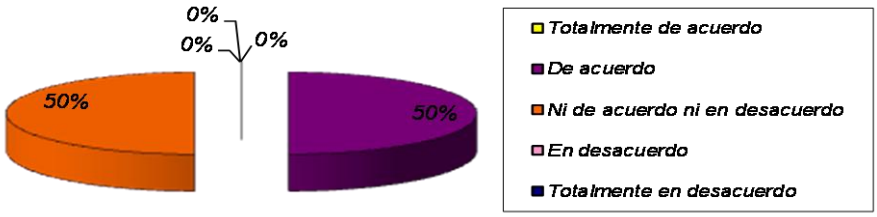

Gráfico 8 Confianza

Análisis: El cincuenta por ciento (50%) de la muestra respondió estar totalmente de acuerdo con que confían en su capacidad para superar cualquier obstáculo, sin embargo el otro cincuenta por ciento (50%) manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Las costumbres con el paso de los años han sido modificadas, adaptándose a los nuevos tiempos en beneficio de las mujeres, para poco a poco irse acercando a la sociedad que conocemos en la actualidad, que si bien es cierto que hay mucho camino por recorrer, ya se ha ganado bastante terreno. La mujer a pesar del estándar social asignado a su rol, ha demostrado ser capaz de manejar desde pequeñas a medianas empresas con gran logro y reconocimiento.

Objetivo 3: Describir el liderazgo ejercido por la mujer gerente medio, con relación a la consecución de los objetivos empresariales desde la mirada de sus subordinados.

Instrumento Aplicado a Analistas objeto de la Investigación

Cuadro 11. Organización

Ítem 1. La organización es una característica fundamental del liderazgo de la mujer en la gerencia media en una empresa del ramo textil

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	12	100%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

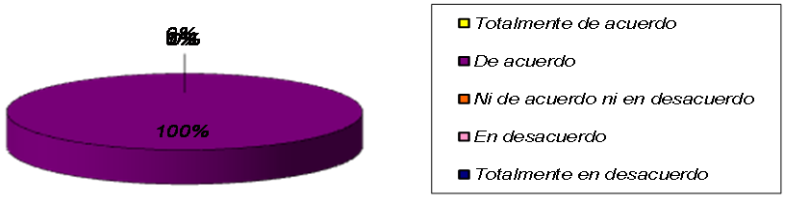

Gráfico 9 Organización

Análisis: El cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que la organización es una característica fundamental del liderazgo de la mujer en la gerencia media en una empresa del ramo textil. La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Cuadro 12. Integración

Ítem 2. La integración se encuentra relacionada con el patrón de liderazgo de la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

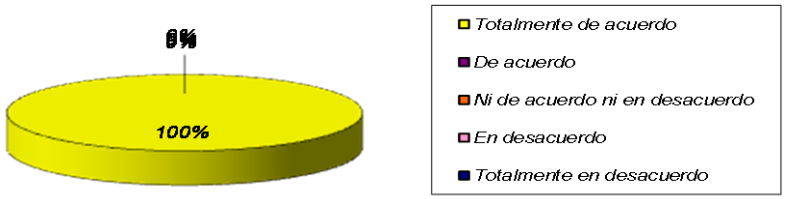

Gráfico 10 Integración

Análisis: El cien por ciento (100%) de la muestra respondió estar totalmente de acuerdo con que la integración se encuentra relacionada con el patrón de liderazgo de la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil. La base fundamental de un buen gerente es la eficiencia y eficacia de la integración, que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cuadro 13. Cooperación

Ítem 3. Se debe tener en cuenta la cooperación para dar respuesta a las exigencias que tiene la mujer en los diferentes roles de su vida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	8	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	33%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

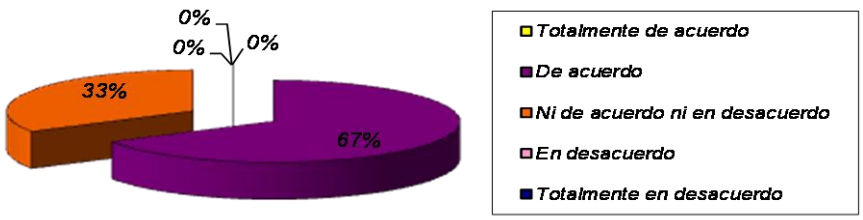

Gráfico 11 Indicador Estrategias

Análisis: Es este gráfico se pudo comprobar que el sesenta y siete por ciento (67%) de la muestra indico que está de acuerdo con que se debe tener en cuenta la cooperación para dar respuesta a las exigencias que tiene la mujer en los diferentes roles de su vida, mientras que el treinta y tres por ciento (33%) señaló estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Por esta razón, gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el lexico común.

Cuadro 14. Racionalidad

Ítem 4. La racionalidad contribuye a al manejo de relaciones interpersonales y a distribuir el poder que pueda tener la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	9	75%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	25%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

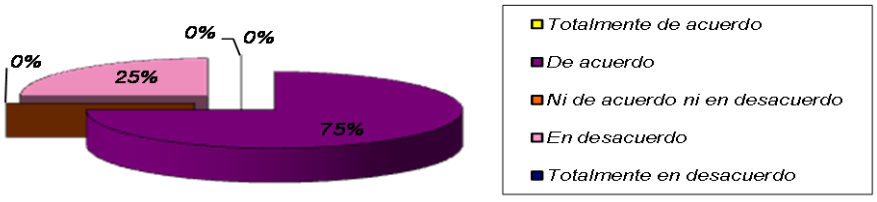

Gráfico 12 Racionalidad

Análisis: Es este gráfico el setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que la racionalidad contribuye a al manejo de relaciones interpersonales y a distribuir el poder que pueda tener la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil. Mientras que el veinticinco por ciento (25%) señaló que estar en desacuerdo. Se tiene que pensar en nuevas formas de gestión de políticas estratégicas, en las que la gerente no cumpla el rol vertical de tomadora de decisiones ineficientes, sino más bien un eficaz rol de consolidadora o integradora de planes o programas, y que esté en condiciones de trazar criterios de eficiencia institucional, lo mismo que de conocer el medio cambiante y turbulento del entorno mundial en que se mueve.

Cuadro 15. Comprensión

Ítem 5. Promueve la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil la comprensión en lo que se refiere a las necesidades de liderazgo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

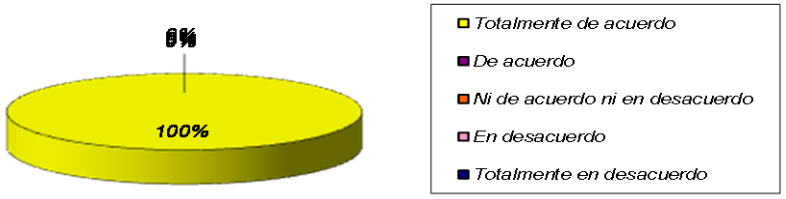

Gráfico 13 Comprensión

Análisis: El cien por ciento (100%) de los encuestados señaló estar totalmente de acuerdo con que promueve la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil la comprensión en lo que se refiere a las necesidades de liderazgo. Las habilidades gerenciales de la mujer son reconocidas como las más importantes, por la alta y media gerencia a la hora de asumir un rol de líder, es pues que al contrastar esta información con las descripciones de cargo, se encontró que en la alta gerencia existe una mayor necesidad de que el individuo posea mayor habilidad humana.

Cuadro 16. Participación

Ítem 6. Fomenta la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil la participación cuando se encuentran manejando grupos de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	6	50%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	50%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

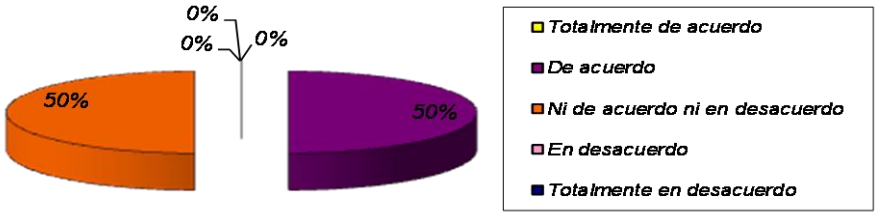

Gráfico 14 Participación

Análisis: Se observa en el gráfico que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados indicó estar de acuerdo que la mujer fomenta en la gerencia media de una empresa del ramo textil la participación cuando se encuentran manejando grupos de trabajo, mientras que el cincuenta por ciento (50%) restante señalo ni de acuerdo ni en desacuerdo. En las últimas décadas, el ingreso de las mujeres al mundo laboral ha tenido un crecimiento acelerado; sin embargo, su ascenso en la escala corporativa ha mostrado ser más lento. De acuerdo con los datos existentes a nivel global, la presidencia de las compañías y la alta gerencia sigue estando a cargo principalmente de varones, situación evidentemente inequitativa, si se consideran las actuales condiciones de las mujeres a nivel educativo y social.

Cuadro 17. Apoyo

Ítem 7. Proporciona apoyo a sus empleados la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

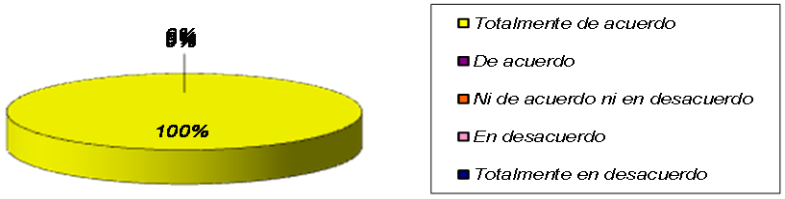

Gráfico 15 Apoyo

Análisis: El cien por ciento (100%) de la muestra encuestada indicó estar totalmente de acuerdo con que proporciona apoyo a sus empleados la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil. El reto para las organizaciones modernas, y para la mujer dentro de ellas, es reconocer y potenciar la diferencia como una fuente de riqueza. Los líderes son individuos y sus prácticas de liderazgo dependen, entre otras cosas, de las características personales y el género hace parte de ellas.

Cuadro 18. Evaluación

Ítem 8. Desarrolla evaluaciones en las distintas áreas de la organización la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

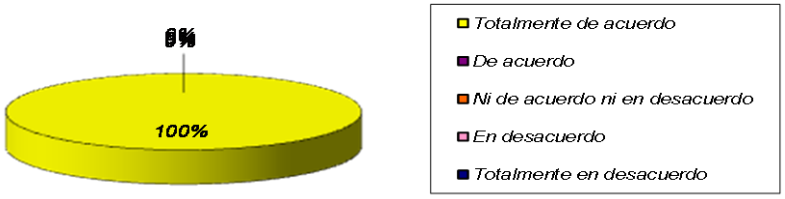

Gráfico 16 Evaluación

Análisis: Este gráfico permite observar que el cien por ciento (100%) de los encuestados opinó estar totalmente de acuerdo con que desarrolla evaluaciones en las distintas áreas de la organización la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil. Vale la pena reconocer la importancia que las mujeres logren desarrollar un liderazgo acorde con sus propias características que en sí mismas ya son diversas, el imitar el patrón masculino puede ser adverso en este sentido, pues las mujeres pueden llegar a ser más rudas que los hombres, lo cual desvirtuará su propia capacidad de liderazgo.

Cuadro 19. Formación

Ítem 9. El proceso de formación está orientado en áreas específicas del ramo textil

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	12	100%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

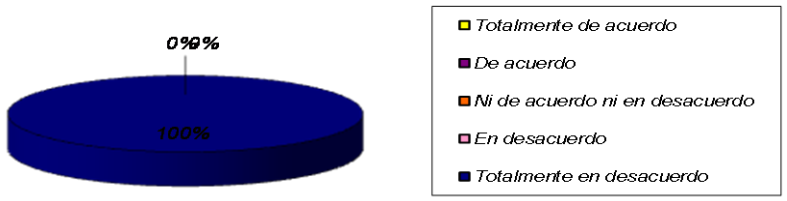

Gráfico 17 Formación

Análisis: De acuerdo al gráfico el cien por ciento (100%) de los encuestados respondió estar totalmente en desacuerdo con que el proceso de formación está orientado en áreas específicas del ramo textil. Se infiere que a educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la creación y justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales y amante de la paz establecida en el texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.

Cuadro 20 Transformación

Ítem 10. La mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil puede transformar el lugar de trabajo sin renunciar a sus valores personales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

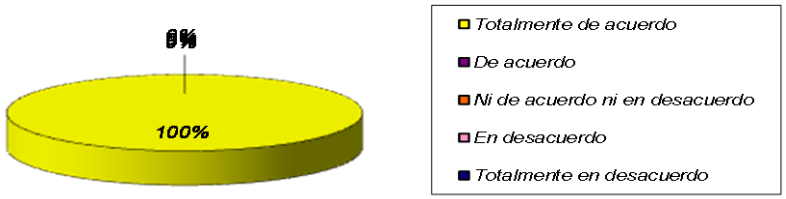

Gráfico 18 Transformación

Análisis: La totalidad de los encuestados, es decir, el cien por ciento (100%) manifestó estar totalmente de acuerdo con que la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil puede transformar el lugar de trabajo sin renunciar a sus valores personales. Las mujeres tienen la capacidad de lograr lo mejor de los demás estimulando la participación de cada uno. Prestan mayor atención al proceso y no tanto a los resultados, por eso tienden a considerar cómo una acción puede impactar en las personas involucradas, lo cual las hace más abiertas y flexibles, con mayor aceptación a la diversidad y a la delegación.

Cuadro 21. Gerencia

Ítem 11. La mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil se ha visto obligada a elaborar su propio estilo de liderazgo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

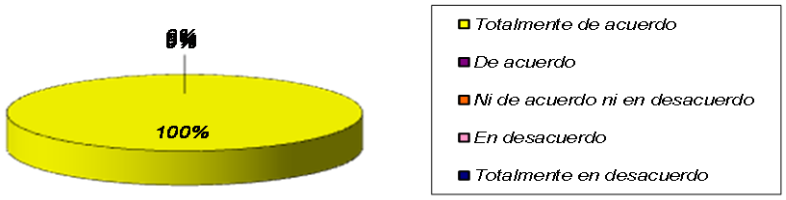

Gráfico 19 Gerencia

Análisis: El cien por ciento (100%) de la muestra encuestada indicó estar totalmente de acuerdo con que la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil se ha visto obligada a elaborar su propio estilo de liderazgo. Se infiere que las mujeres como líderes tienen, por tanto, la creatividad y la sensibilidad necesaria para humanizar las relaciones dentro de las organizaciones. Son proclives a realzar el valor personal de los demás y hacer que sus colaboradores sientan entusiasmo por lo que hacen. Todas estas competencias manifiestan la integración de valores que aporta la mujer al ámbito laboral y están generando un tipo de liderazgo más participativo, más humano e íntegro que la sociedad reclama.

Cuadro 22. Capacidades del Liderazgo

Ítem 12. Posee la mujer definidas las capacidades del liderazgo a desarrollar en la gerencia media de una empresa del ramo textil

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	100%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	**12**	**100%**

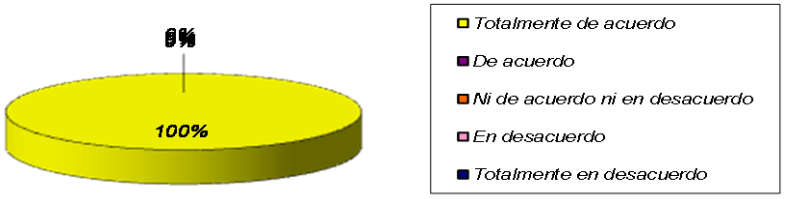

Gráfico 20 Capacidades del Liderazgo

Análisis: El cien por ciento (100%) de la muestra encuestada manifestó estar totalmente de acuerdo con que posee la mujer definidas las capacidades del liderazgo a desarrollar en la gerencia media de una empresa del ramo textil. La mujer tiende a ver las cosas con una mirada de largo plazo, apunta a relaciones interpersonales sólidas y duraderas. El liderazgo femenino, de acuerdo con estudios desarrollados en Latinoamérica y en otras regiones del mundo, tiene una capacidad mayor respecto al masculino de comunicación y de empatía; el liderazgo femenino genera relaciones interpersonales confiables y creíbles y por tanto crea las condiciones para el logro de resultados conseguido con el aporte de un equipo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez presentados los resultados, la investigadora presenta las siguientes conclusiones en relación a los objetivos del estudio:

En las últimas décadas, el ingreso de las mujeres al mundo laboral ha tenido un crecimiento acelerado; sin embargo, su ascenso en la escala corporativa ha mostrado ser más lento. De acuerdo con los datos existentes a nivel global, la alta gerencia sigue estando a cargo principalmente de hombres, situación evidentemente inequitativa, si se consideran las actuales condiciones de las mujeres a nivel educativo y social. Este fenómeno aún no es suficientemente claro y la explicación desde las capacidades vinculadas al sexo se agota a sí misma, el asunto parece estar más relacionado con variables psicológicas, sociales y culturales que deben ser estudiadas a profundidad desde diversos métodos de análisis para alcanzar una mayor comprensión de la situación e intervenir favorablemente para promover la equidad.

A nivel laboral, las condiciones de inequidad se manifiestan en menores ingresos para la mujer y menos oportunidades para ascender en la jerarquía organizacional, a pesar de su nivel de formación profesional. La inequidad salarial en razón del sexo sucede en casi todas las naciones del mundo, en las que los hombres ganan más dinero que las mujeres ocupando el mismo cargo, con un nivel de formación similar y contando con las mismas habilidades.

En este sentido, aunque la educación ha sido uno de los grandes logros sociales, no ha sido un factor determinante para la ubicación laboral de las mujeres, pues esta

sigue obedeciendo a parámetros tradicionales que no les permite acceder a trabajos acordes con su nivel de formación. El hecho de que las mujeres logren desempeñarse en posiciones de liderazgo, representa su interés por romper el llamado techo de cristal que les dificulta la posibilidad de acceder a altos cargos gerenciales y les brinda la oportunidad de ir cambiando estos patrones sociales y culturales que fomentan la inequidad.

El techo de cristal hace referencia a las barreras no explícitas que impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos gerenciales y constituyen un obstáculo que les impide ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible a los ojos de la sociedad. Un ejemplo de la existencia de esa barrera es que la promoción hacia altos cargos directivos resulta ser más selectiva debido al grado de responsabilidad, autoridad y riesgo para la empresa, todas ellas características que al no corresponder con el estereotipo femenino, pueden limitar el acceso de las mujeres.

El proceso de incorporación de la mujer gerente al mercado laboral en Venezuela se originó a partir del año 1945, tendencia que facilitó la profesionalización de la mujer y su acceso a los entes educativos. Los mitos que afectan a la mujer; situación de la mujer en el mercado laboral venezolano; patrón de comportamiento de las mujeres gerentes en organizaciones empresariales. La participación de la mujer en todos los ámbitos de la vida nacional añade una fuente extremadamente rica de progreso y bienestar social, ya que la mayor participación de la mujer contribuye también a hacer más abierta y democrática la sociedad, y hacerla más rica culturalmente.

De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados arrojados, se concluye que la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil en el estado Carabobo, posee características físicas y psicológicas que requieren el desempeño de una

función gerencial en la gestión empresarial, para dar respuesta a las exigencias organizacionales, otro aspecto a resaltar, es el que describe, las habilidades del liderazgo femenino presentes en la gerencia media de una empresa del ramo textil, es decir, que las más aplicadas por el liderazgo femenino que son desarrollar una red de trabajo efectiva, comunicarse con asertividad y comprender las políticas de la organización.

De igual manera, se plantea al finalizar la presente investigación, los retos a los que se enfrenta el liderazgo femenino en los cargos de la gerencia media, por lo cual, se concluye que el reto más relevante se presenta en la curva de aprendizaje ante un nuevo rol, mientras que, los retos menos apremiantes en el trabajo diario son la superación de la discriminación sexual, lograr igualdad salarial y lograr autoridad.

De igual forma, se concluye que, los estilos de liderazgo existentes en el género femenino desde la perspectiva gerencial, en el ramo textil, que prevalecieron son el liderazgo democrático y el femenino, porque busca el consenso con sus seguidores, enalteciendo los valores de confianza mutua, relaciones armónicas dentro del equipo de trabajo, así como el liderazgo resonante, por la carga de comprensión maternal que poseen las mujeres como rasgo innato, el manejo de conflictos, buscando la solución y sinergia, con alto grado humanitario.

Los elementos que caracterizan el liderazgo femenino desde el ámbito gerencial de la empresa del ramo textil en el estado Carabobo comprende un patrón de valores, donde se evidencian la tolerancia, la comprensión, la empatía, el saber escuchar, el respeto, el poder de convencimiento y el hecho de ser la persona de apoyo y de guía, que incentive la confianza, porque está al lado de sus seguidores, para planificar con visión de futuro, tiene la habilidad de manejar conflictos, puesto que canaliza diferentes opiniones y busca el consenso y bien común de las personas que están bajo su mando o protección.

Otro aspecto relevante para las experiencias vividas que tiene el género femenino como líder desde la perspectiva en la gerencia media de una empresa del ramo textil, en el estado Carabobo, han sido de importancia porque para la mujer líder los fracasos, errores, fallas y decepciones, son un peldaño para subir las escaleras y traspasar barreras que históricamente la cultura patriarcal le ha presentado, siendo optimista a la hora de visualizar el futuro que a pesar del grado de incertidumbre, tiene la habilidad de tomar decisiones con base a sus experiencias positivas o no que ha tenido que pasar en distintas organizaciones.

Es importante destacar la influencia que tiene el liderazgo femenino en la ejecución de las actividades gerenciales en una empresa del ramo textil en el estado Carabobo, tales como planificación, organización, coordinación, ejecución, control y evaluación, será positiva o no, dependiendo de la persona que asuma el rol de líder, pero la idea es que su influencia sea positiva, porque las mujeres logran buenos resultados, gracias a los elementos que caracterizan dicho liderazgo, muchas veces por encima de la gestión masculina de cualquier organización, incluyendo la familia. Además es importante mantener el liderazgo participativo o democrático, junto con el liderazgo emocional o resonante, para no perder esa característica peculiar de la mujer líder que es su rasgo maternal y de protección hacia sus seguidores.

El liderazgo femenino desde la perspectiva gerencial media de una empresa del ramo textil en el estado Carabobo se visualiza no por el hecho de ejercer un cargo, sino porque el líder se considera parte de un equipo y cada quien asume su rol en el área que le compete, ya que el personal sabe que al acudir a la líder pueden solventar alguna situación que de repente no les había sucedido, haciendo gestiones juntos buscando la solución y no gastando energías en encasillarse en el problema.

Aunado a ello valoran los esfuerzos mancomunados de los seguidores, lo que

origina alta satisfacción laboral y motivación a quienes ejerzan el liderazgo femenino, en consecuencia se crea un clima de confianza, por la comunicación fluida entre la líder con su personal o seguidores, facilitando las relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, lealtad y respeto que debe existir entre una gerente líder y su personal, incentivando un clima organizacional armónico y de salud mental.

Recomendaciones

Sobre la base de los resultados presentados se plantean las siguientes recomendaciones:

Realizar una intervención a través de acciones de capacitación, que permitan desarrollar las habilidades personales tales como la autorregulación referida al control de los impulsos y recursos, específicamente en los indicadores de autocontrol, adaptabilidad e innovación, que contribuirán a su vez a mejorar las habilidades personales de la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil en el estado Carabobo para laborar en las organizaciones privadas del sector textil.

Implementar mecanismos de coaching personal a las mujeres que se desempeñan en la gerencia media de las empresas del ramo textil en el estado Carabobo, que les permitan a su vez desarrollar la empatía concretamente referida a comprender a los demás como habilidad social de alta relevancia para ejercer el liderazgo dentro de la función privada.

Efectuar mesas de trabajo en las que la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil en el estado Carabobo que conduzcan a evidenciar la necesidad de trasmitir la franqueza como una cualidad diferenciadora de las gerencias femeninas en sus labores dentro el ámbito gerencial de las empresas del ramo textil en el estado Carabobo.

Desarrollar habilidades en la gerencia femenina concretamente relacionadas con tomar riesgos inteligentes, a través de programas de capacitación que logren incrementar las competencias genéricas y factores conductuales.

Realizar foros de discusión en el ámbito público, que permitan desarrollar e incrementar la curva de aprendizaje en cuanto a los retos que enfrenta la mujer actualmente ante su rol de gerente en las empresas del ramo textil en el estado Carabobo.

Difundir los resultados de esta investigación ante todas las empresas del ramo textil en el estado Carabobo, con el propósito de dar a conocer la importancia del liderazgo femenino en la gerencia media, reflejada a través de la relación encontrada en esta investigación.

Realizar futuros estudios de investigación en otros estados de Venezuela, donde se configure la población de gerentes femeninas en la línea media en las empresas del ramo textil, en cargos de dirección y comparar su efecto de líderes en el ámbito empresarial.

Efectuar posteriores estudios relacionando las mismas variables para el sector público, con la finalidad de comparar el comportamiento del liderazgo femenino en el ámbito laboral público y privado.

LISTA DE REFERENCIAS

Agüera, E. (2013). **Liderazgo y Compromiso Social.** Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México

Arias, F. (2012). **Metodología de la Investigación**. Caracas: Editorial Episteme.

Balestrini, M. (2006) **Como se elabora un proyecto de investigación.** Ediciones BI. Venezuela

Barrera, J. (2006). **El proyecto de investigación.** (4ed).Colombia: Ediciones Quirón Sypal.

Bavaresco, A. (2006), **Las Técnicas de Investigación, manual para la elaboración de tesis**, 6ta edición Venezuela. Edición Maracaibo

Carrasco, M. (2012). **Condición Femenina y Management**. 5ta Edición. Ediciones Cisterna Madrid España

Certo, R. (2012). **Marco conceptual e investigación de la motivación humana**. REME; vol. 2, Nº 1.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999***)*** **Gaceta Oficial Extraordinaria Nº5453**, Diciembre 27, Caracas, Venezuela.

Cutolo, C. Pozo, A. y Rizo, D. (2012). **Liderazgo de la mujer en cargo de alta gerencia y su impacto en la motivación de los trabajadores en una empresa del sector químico ubicada en el municipio San Diego, Estado Carabobo Trabajo de Grado**. Universidad de Carabobo. Venezuela

Delgado de Smith, Y; Colombo, L; Orfila, R. (2003). **Conduciendo la investigación.** Comala.com. Caracas Venezuela.

Díaz, D. (2013). **Toma de Decisiones.** Revista ACIMED (2005). Vol. 13, Nº 3. La Habana. Cuba

Dos Santos, Carmen, (2006) **Estilos de liderazgo de los representantes estudiantiles de la UCAB según el modelo de liderazgo de Bernard Bass. Trabajo de grado.** Universidad Católica Andrés Bello Caracas Venezuela. Presentado para optar al título de Relacionista Industrial.

Dubar, C. (2011). **El trabajo y las identidades profesionales y personales**. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo Volumen 7 Nº13.

El Sarrouch, C. y Peña, A. (2011). **Caracterización del Estilo de Liderazgo Femenino en el Ejercicio de la Ingeniería Industrial.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo Presentado para optar al título de Ingeniero Industrial. No publicado

Ferrel, M. y Ramos, S. (2010). **Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo Situacional**. México: Prentice-Hall, 7ª Edición

Gallegos, F, Guzmán, S., Saavedra, P. y Silva, C. (2012). **Participación de mujeres en cargos gerenciales.** Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios. Chile

Godoy, J. (2012). **Apreciaciones sobre la necesidad de Reconocimiento y el Liderazgo de los géneros en el rol de gerencia media**. Revista Venezolana julio-diciembre Observatorio Laboral, Volumen 4, Nº 8, artículo Nº 30. Universidad de Carabobo

Gómez, A. (2014). **Las seis partes básicas de la organización. En: El Proceso Estratégico.** México: Prentice Hall Hispanoamerican

Hernández, R. (2010) **Metodología de la Investigación.** Quinta edición por McGRAW - HILL Interamericana de México, S.A. de C.V

Hurtado, J. (2010) **Metodología de la Investigación**. Quirón Cuarta Edición, Ediciones Ofimax UCV. Caracas. Venezuela.

Jiménez, T. (2011). **La Teoría Z. Como pueden hacer frente las mujeres al desafío de la gerencia y el liderazgo**. México: Editorial Norma y Fondo Educativo Interamericano.

Joint, W. (2013). **Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones.** Editorial Prentice Hall, 6ª Edición.

Koontz y O´ Donnell (2011). **Psicología de la Organización**. España: Editorial Prentice Hall Internacional.

Martínez (2011). **Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Textil en América Latina**. Informe es un estudio realizado por personal del

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial

Ley Orgánica Sobre el Derecho de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007) **Gaceta Oficial Nº 38668** abril 23, 2007, Caracas. Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2007) **Gaceta Oficial Nº 5152**. Marzo 26, 2012, Caracas

Matteo, Claudio. (2012) **La mujer en el entorno gerencial venezolano: perfil, características y desempeño**. Revista Venezolana de Estudios de la Mujer - Enero - Junio 2012. VOL. 17/N°38. Caracas. Venezuela.

Matos, Jesús (2010). **Estilos de liderazgo predominante en los docentes del nivel primaria de instituciones educativas Red n° 08 Región Callao.** Tesis para optar al grado académico de Maestro en Educación en la mención Evaluación y acreditación de la calidad de la educación.

Mijares, L. (2011). **El Papel de la Gerencia**. Publicaciones Planning. Bogotá Colombia

Mendoza, P. (2014). **Liderazgo femenino**. Editorial Mc Graw Hill, 8ª Edición.

Newman, L. (2012). **Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades** (2da. ed.). México D F: Editorial Edamsa Impresiones S.A.

Palella, S. y Martins, F. (2006), **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. UPEL Venezuela

Pérez, O. (2013). **El Liderazgo Transformador**. Lima: Editorial El Comercio S.A.

Ramos, M. (2013). **Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir**. Universidad de Valencia. Valencia- España

Sallenave, J. (2012). **La Gerencia Integral.** Grupo Editorial Norma. Bogotá. Colombia

Vega, C y Zavala, G (2004). **Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ 5x Corta de BASS y Avolio al contexto organizacional Chileno.** Memoria para optar a titulo de Psicólogo.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA

PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente instrumento tiene como objetivo obtener datos, que contribuyan a analizar el liderazgo de la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil, ubicada en el estado Carabobo, requeridos en el trabajo de grado para obtener el título en Licenciado en Relaciones Industriales. Por tanto, se agradece su máxima colaboración al responder el pliego de interrogantes presentadas a continuación.

Es necesario mencionar, que la información suministrada por ustedes es de absoluta confidencialidad y solo será utilizada para fines de la investigación propuesta. El cuestionario consta de veinte preguntas abiertas así como de selección, aplicándose de forma anónima, por tanto se agradece no dejar preguntas sin responder.

De antemano gracias por su valiosa colaboración.

Instrucciones

A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee

TDA = Totalmente de acuerdo

DA = De acuerdo

N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

ED = En Desacuerdo

TED = Totalmente en desacuerdo

Instrumento Aplicado a Gerentes objeto de la Investigación

Nº	**ÍTEMS**	**TDA**	**DA**	**N**	**ED**	**TED**
1	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento					
2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien					
3	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar					
4	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos					
5	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que puede no obtener de mi por su esfuerzo					
6	Estoy dispuesta a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten					
7	Trato de que vean los problemas como una oportunidad de aprender					
8	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo					

Instrumento Aplicado a Analistas objeto de la Investigación

Nº	ÍTEMS	TDA	DA	N	ED	TED
1	La organización es una característica fundamental del liderazgo de la mujer en la gerencia media en una empresa del ramo textil					
2	La integración se encuentra relacionada con el patrón de liderazgo de la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil					
3	Se debe tener en cuenta la cooperación para dar respuesta a las exigencias que tiene la mujer en los diferentes roles de su vida					
4	La racionalidad contribuye a al manejo de relaciones interpersonales y a distribuir el poder que pueda tener la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil					
5	Promueve la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil la comprensión en lo que se refiere a las necesidades de liderazgo					
6	Fomenta la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil la participación cuando se encuentran manejando grupos de trabajo					
7	Proporciona apoyo a sus empleados la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil					
8	Desarrolla evaluaciones en las distintas áreas de la organización la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil					
9	El proceso de formación está orientado en áreas específicas del ramo textil					
10	La mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil puede transformar el lugar de trabajo sin renunciar a sus valores personales					
11	Considera usted que la mujer en la gerencia media de una empresa del ramo textil se ha visto obligada a elaborar su propio estilo de liderazgo					
12	Posee la mujer definidas las capacidades del liderazgo a desarrollar en la gerencia media de una empresa del ramo textil					

ANEXO B
CONFIABILIDAD GERENTE MEDIOS Y ANALISTAS

CONFIABILIDAD GERENTES MEDIOS

	PREGUNTAS								
SUJETOS	**a1**	**a 2**	**a 3**	**a 4**	**a 5**	**a 6**	**a 7**	**a 8**	**Total**
1	**2**	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**13**
2	**2**	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**14**
3	**4**	**1**	**1**	**1**	**2**	**2**	**2**	**2**	**15**
4	**4**	**1**	**1**	**1**	**2**	**4**	**2**	**3**	**18**
5	**4**	**1**	**1**	**1**	**2**	**4**	**2**	**3**	**18**
6	**4**	**1**	**1**	**1**	**2**	**4**	**2**	**3**	**18**

Vt=5.2

Media	**3.5**	**1**	**1**	**1**	**2**	**3**	**2**	**2.5**	
Varianza	**07**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1.2**	**0**	**0.3**	**Vi=1.5**

$$\text{Alfa de Cronbac} = \frac{K}{K-1}\left[1-\frac{\sum Vi}{V.t}\right]$$

$$\text{Sustituyendo valores Alfa de Cronbac} = \frac{8}{8-1}\left[1-\frac{\sum 1.5}{5.2}\right] = \mathbf{0,81}$$

CONFIABILIDAD ANALISTAS

SUJETOS	a 1	a 2	a 3	a 4	a 5	a 6	a 7	a 8	a 9	a 10	a 11	a 12	TOTAL
1	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**1**	**1**	**4**	**1**	**1**	**1**	**19**
2	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**1**	**1**	**4**	**1**	**1**	**1**	**19**
3	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**1**	**1**	**4**	**1**	**1**	**1**	**19**
4	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**1**	**1**	**4**	**1**	**1**	**1**	**19**
5	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**1**	**1**	**4**	**1**	**1**	**1**	**19**
6	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**2**	**1**	**1**	**4**	**1**	**1**	**1**	**19**
7	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**3**	**1**	**1**	**4**	**1**	**1**	**1**	**20**
8	**2**	**1**	**2**	**2**	**1**	**3**	**1**	**1**	**4**	**1**	**1**	**1**	**20**
9	**2**	**1**	**3**	**2**	**1**	**3**	**1**	**1**	**4**	**1**	**1**	**1**	**21**
10	**2**	**1**	**3**	**4**	**1**	**3**	**1**	**1**	**4**	**1**	**2**	**1**	**24**
11	**2**	**1**	**3**	**4**	**1**	**3**	**1**	**1**	**4**	**1**	**2**	**1**	**24**
12	**2**	**1**	**3**	**4**	**1**	**3**	**1**	**1**	**4**	**1**	**1**	**1**	**23**

Media	2,00	1,00	2,33	2,50	1,00	2,50	1,00	1,00	4,00	1,00	1,17	1,00	
Varianza	0,00	0,00	0,024	0,82	0,00	0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,00	**Vi=1.5**

Vt= 4.090

$$\text{Alfa de Cronbac} = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\sum Vi}{V.t}\right]$$

$$\text{Sustituyendo valores Alfa de Cronbac} = \frac{12}{12-1}\left[1 - \frac{\sum 1.1}{4.09}\right] = \mathbf{0,77}$$

ANEXO C
VALIDACION DEL INSTRUMENTO