

CONCIENCIA FEMENINA Y ESTILO DE LIDERAZGO EN EL
DESEMPEÑO DE LA MUJER EJECUTIVA

ESTUDIO DE LA INFLUENCIA DE LA CONDUCTA ECONÓMICA, LA EDUCACIÓN Y
EL ENTORNO CULTURAL Y FAMILIAR SOBRE EL DESARROLLO DE UNA
CONCIENCIA FEMENINA EN LA MUJER Y EL IMPACTO DE DICHA CONCIENCIA
EN SU DESEMPEÑO LABORAL COMO GERENTE

CAMILO GUÁQUETA SÁNCHEZ
NATALIA SANINT CASTELLANOS

Proyecto de Grado

Asesora

María Consuelo Cárdenas de Santamaría
Docente Facultad de Administración

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ, 2005

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
UNBUEN AUGURIO	6
INTRODUCCIÓN	8
1. GERENCIA: INTERMITENCIA Y DECISIÓN	13
2. LA MUJER EJECUTIVA: LIDERAZGO, FEMINIDAD Y CONCIENCIA	18
2.1 LA TRANSFORMACIÓN DEL ROL DE LA MUJER EN EL CAMPO LABORAL	18
2.2 TRAYECTORIA LABORAL DE LA MUJER EN COLOMBIA	22
2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO	30
2.4 LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y CONCIENCIA FEMENINA	35
3. METODOLOGÍA	40
3.1 SUJETOS	40
3.2 INSTRUMENTO	43
3.3 PROCEDIMIENTO	44
3.3.1 Elaboración de la entrevista	44
3.3.2 Realización de las entrevistas	48
3.3.3 Análisis	49
4. RESULTADOS	51
4.1 ESTILO DE LIDERAZGO	53
4.1.1 Perfil personal y académico	53
4.1.2 Perfil laboral	61
4.1.3 Estilo de vida	73

4.2 CONCIENCIA FEMENINA	77
5. DISCUSIÓN	86
5.1 ESTILO DE LIDERAZGO	86
5.2 CONCIENCIA FEMENINA	91
5.3 GENERALIDADES DEL GRUPO	94
5.4 RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	101

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Descripción individual de la muestra.	42
Tabla 2 “Esquema para el análisis de un empresario” de Carlos Dávila L. de Guevara	45
Tabla 3a. Factores de mayor influencia y presencia en las mujeres entrevistadas.	52
Tabla 3b. Factores de menor influencia y presencia en las mujeres entrevistadas.	52
Tabla 4: Número de entrevistadas con la característica presente.	76
Tabla 5a. Nivel de Conciencia Femenina de mujeres que reconocieron hacer cosas por ser mujer	83
Tabla 5b. Nivel de Conciencia Femenina de mujeres que no reconocieron hacer cosas por ser mujer	83
Tabla 6: Número de entrevistadas por grado de influencia y presencia de los factores en su estilo de liderazgo y conciencia femenina	84

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuadro de la evolución de las perspectivas teóricas sobre la mujer en la gerencia, 1955-1990	101
Anexo B. Guía de la entrevista “Estilo de liderazgo y conciencia femenina”	102
Anexo C. Programa Taller de Conciencia Femenina	105
Anexo D. Influencia y presencia de los factores evaluados por entrevistada	107
Anexo E. Nivel de influencia o presencia de los factores en la entrevistada y su estilo de liderazgo	111

UN BUEN AUGURIO
(Reflexiones y Agradecimientos)

Después de varios párrafos de gerencia femenina, administración y de interminables noches de correcciones, este proyecto de grado logró ser culminado y está siendo leído por algún interesado con quien queremos compartir nuestras reflexiones personales y agradecimientos.

Emprender un reto como lo es un proyecto de grado, nos hace responsables de hacerlo de la mejor manera y entendiendo que aún cuando se cree que todo está perfecto, un ojo crítico puede considerar que sea deficiente, o que simplemente algo puede ser mejor.

Esto nos ha pasado; aun cuando nuestra dedicación y esfuerzo estuvieron totalmente canalizados en esta investigación, al final del proceso fuimos advertidos de las debilidades presentes en el mismo y aquello que era necesario corregir y en algunos casos, elaborar de nuevo. Esto nos enseñó que a pesar del esfuerzo o empeño que uno le ponga a las cosas, es el resultado final con el cual se evalúa el desempeño total de quien presenta dicho resultado, que muchas veces no refleja ese esfuerzo que yace detrás del producto final. Con esto no queremos decir que el esfuerzo y la dedicación no tengan valor alguno, por el contrario, sin éstos no habríamos logrado la calidad del producto final que hoy presentamos.

Queremos resaltar que este proceso desde su inicio no hubiera sido posible sin el interminable apoyo de nuestra asesora Connie Cárdenas; su consejo y buena guía permiten ver en estas líneas la sabia experiencia de años de investigación en temas relacionados con nuestro estudio. A ella y a su dedicación, mil gracias.

Como parte fundamental de este trabajo y en la recta final, aparecieron Carlos Dávila L. de Guevara y Luis Fernando Molina, que como jurados de nuestro proyecto de grado, fueron los encargados de poner el semáforo en rojo y señalar el riesgo de cruzar la calle con las deficiencias encontradas. En su momento fue mejor esperar, y hoy, con total agradecimiento al juicioso trabajo académico por parte de ellos, podemos decir que la crítica planteada, hace que esta investigación presente un mejor resultado. A su aguda percepción, expresamos nuestra gratitud.

Adicionalmente y bajo silencios, miradas pasivas y actitudes muy constructivas, gracias a nuestras familias; entender y apoyar este trabajo, no ha sido algo diferente a un último apoyo para convertirnos en administradores.

Por último, a todos aquellos que creyeron en este proyecto, gracias; la mirada de los que nunca lo entendieron, nunca pesó más que la de ustedes. Este final sólo refleja el buen augurio de lo que implica haber entendido que todo puede ser mejor, que una crítica nos hace grandes si la logramos interpretar y que, nosotros mismos por todo lo que afortunadamente hemos recibido, somos responsables de dejar el mejor de los frutos, en cada cosa que hagamos.

Natalia y Camilo.

INTRODUCCIÓN

Durante siglos, en la mayoría de los países de cultura occidental, el rol de la mujer en la sociedad se circunscribía a cumplir con los oficios del hogar y el cuidado de la familia. Tradicionalmente, la política, la economía y las finanzas se consideraban actividades netamente masculinas donde la mujer tenía una actuación muy limitada. Como resultado, la actividad administrativa fue desempeñada desde sus orígenes *por* y *para* hombres, quienes establecieron una serie de reglas y comportamientos que han caracterizado el desempeño gerencial hasta nuestros días.

En el siglo XX y como resultado de diferentes coyunturas históricas y socioeconómicas, la mujer logró una mayor participación en las diferentes actividades de la sociedad. Las dos guerras mundiales, la gran recesión, las líneas de fabricación automatizada, el consumo masivo y la gran demanda de servicios, entre otras, abrieron espacios para la inclusión de la mujer en distintos campos laborales, incluyendo aquellos que habían sido tradicionalmente masculinos. La segunda parte del siglo ofreció a la mujer un panorama laboral aún más amplio. El acceso a la educación superior y la profesionalización acreditaron a la mujer para desempeñar cargos de mayor responsabilidad y la ubicaron en la posición de competir con los hombres por las mismas plazas de trabajo. Sin embargo, para ser aceptada en el mercado laboral, ésta se vio obligada a imitar los comportamientos masculinos establecidos para demostrar así su capacidad y habilidad para el trabajo. Y a pesar del largo camino recorrido y la árdua lucha por condiciones laborales similares a las del hombre, la mujer sigue siendo discriminada en muchas actividades, recibiendo menores salarios que sus colegas masculinos y siendo considerada como **segunda opción** para ciertos cargos de alta gerencia.

El campo corporativo es una de las áreas donde se observa cada día más la presencia femenina y, al igual que en otros campos, al entrar a formar parte de una organización, la mujer debe adoptar los comportamientos masculinos pre-establecidos, amoldándose a las exigencias del modelo gerencial tradicional. Este hecho ha influenciado la formación de la mujer como gerente y ha inhibido ciertas características que son únicas del género femenino, impidiendo que se desarrolle plenamente su conciencia femenina y por ende su máximo potencial laboral. Esa falta de conciencia femenina afecta profundamente a las organizaciones, perdiendo contribuciones valiosísimas, con respecto al rendimiento laboral de estas mujeres gerentes, que podrían mejorar enormemente el funcionamiento interno de la organización y por ende su productividad y eficiencia.

En la actualidad encontramos tanto hombres como mujeres en cargos gerenciales de diferentes niveles, buscando desempeñarse exitosamente en su labor. Estos gerentes, sin importar el género, deben cumplir con unas actividades gerenciales específicas que el cargo les exige, y para ello, siguen unas pautas teóricas aprendidas durante su formación profesional junto con su intuición, es decir, su saber y su sentir. Pero, además de la teoría y la intuición se encuentra el sello personal del gerente (que incluye personalidad y género), el cual marca el sentido y el estilo de gestión de este gerente, según aspectos específicos y particulares de su formación. Sin embargo, hasta hace relativamente poco, estudiosos en el campo del comportamiento organizacional comenzaron a estudiar el impacto de la variable género sobre estas diferencias, al percibir que las mujeres exhibían comportamientos diferentes a los preestablecidos y esperados por las organizaciones.

Esto muestra que la mujer puede estar abandonando viejos esquemas y presiones de un liderazgo culturalmente aceptado como único, para adoptar comportamientos más acordes

con su conciencia femenina. Factores como la expansión de la educación secundaria y superior, el ingreso masivo de las mujeres de clase media a las universidades y los cambios generales en sus actitudes frente a la sexualidad, la fecundidad y el matrimonio¹ son algunos de los factores que influyen en este cambio.

A raíz de investigaciones recientes (Cárdenas, 2002), los resultados muestran que las mujeres en posiciones de dirección están generando un nuevo tipo de liderazgo que se puede caracterizar como “estilo participativo”². Sin embargo, parece ser que este tipo de liderazgo no necesariamente va asociado con la conciencia de tener un estilo de liderazgo particular. Es necesario reconocer esas diferencias en el comportamiento gerencial de la mujer y las implicaciones que trae, para ellas mismas, comprender que su forma de hacer las cosas es diferente y que muchas de esas particularidades obedecen al sexo con el cual han nacido.

A partir de esa necesidad es de donde nace la presente investigación, la cual busca establecer el nivel de conciencia femenina de un grupo de mujeres gerentes, analizando las características individuales y las circunstancias que moldean su gestión en el cumplimiento de las actividades gerenciales. El objetivo, es por lo tanto, analizar el perfil de una muestra de 20 mujeres gerentes en cargos directivos para establecer la influencia que tienen diferentes factores educacionales, culturales, económicos y familiares, en el desarrollo de su conciencia femenina y determinar cómo afecta dicho nivel de conciencia su gestión en la gerencia.

¹ Luz G. Arango, Mara Viveros y Rosa Bernal, *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*. (Bogotá: Ediciones Uniandes, 1995)

² María Consuelo Cárdenas, “En el Tercer Mundo Lidera la Tercera Mujer”, (Bogotá Universidad de Los Andes, 2002).

Lo que pretende esta investigación es dar un primer acercamiento a los factores y las situaciones que hacen que una mujer ejecutiva tenga ciertos comportamientos específicos al desempeñarse como gerente para entender el comportamiento de éstas con respecto a su estilo de liderazgo y el nivel de conciencia femenina que las guía en sus actividades diarias tanto dentro como fuera del trabajo. Conocer y entender las características del estilo de gerenciar de las mujeres puede ayudar a éstas a que aprovechen mejor sus cualidades y a desempeñarse al máximo en sus cargos de trabajo, lo cual representaría un mayor rendimiento por parte de ellas y por parte del equipo que ellas están gerenciando, al igual que podría llegar a mejorar el clima organizacional de la empresa y el desempeño global de ésta

Es de resaltar que este no es un estudio que entra en un debate sexista, ni que discuta las diferentes capacidades tanto de hombres como mujeres, para desarrollar diferentes tareas, es de forma específica una radiografía de las mujeres en la gerencia y de cómo su comportamiento es influenciado por factores externos, así como por la condición de ser mujer y al mismo tiempo, experimentar la gerencia como uno de los roles de su vida.

El trabajo que se presenta a continuación está compuesto por 5 capítulos. El primer capítulo hace una breve descripción de lo que es hoy en día la actividad gerencial y cómo la variable género influye en dichas actividades. El segundo capítulo relata la trayectoria de la mujer en el campo laboral y el estilo de liderazgo que la caracteriza hoy en día. Se encuentra dividido en cuatro secciones: la primera hace un recuento de la transformación del rol de la mujer en el campo laboral, la segunda hace el mismo recuento pero enfocado en la mujer colombiana, la tercera menciona una serie de estudios sobre teorías de liderazgo, y la última se enfoca específicamente en liderazgo y conciencia femeninas. El capítulo que le sigue describe detalladamente la metodología utilizada para la realización de esta investigación, en

donde se menciona detalladamente el proceso que se siguió para llevar a cabo cada una de las actividades propuestas. Los resultados del estudio se presentan en el capítulo cuarto, donde encontrarán un estudio detallado de los factores que se encuentran presentes en este grupo de mujeres y cómo éstos han afectado su estilo de liderazgo y su conciencia femenina. Por último, el quinto capítulo retom a los resultados que muestran un mayor impacto en este grupo de mujeres y se analizan a la luz de la teoría junto con la interpretación de los propios investigadores. Se incluye igualmente las recomendaciones para futuras investigaciones que surgieron a partir de este estudio.

CI. GERENCIA: INTERMITENCIA Y DECISIÓN

Si se trata de una decisión con información incompleta, ese podría ser un buen comienzo para la descripción de la labor de un gerente hoy en día. Decisiones analizadas, actuaciones ordenadas, prioridad por las políticas y un trabajo programado, no son más que mitos que hoy no aplican a la vida diaria de los cargos directivos. Nuestro gerente asalariado deja de ser un hombre optimizador y se convierte en un hombre que satisface necesidades³.

Actualmente ya se acepta que la función gerencial debe tratarse como extremadamente ambigua y repleta de dualidades, cuyo ejercicio se hace de manera fragmentaria e intermitente⁴. Esto deja sin piso aquella teoría clásica en donde nos encontrábamos circunscritos en funciones gerenciales básicas, que describían al gerente como un artífice racional y controlador de todo su entorno, con la capacidad de prever y anticipar colapsos organizacionales.

Ante el mundo que hoy enfrenta el gerente, este es, más que un elemento totalmente articulado a la organización, un agente que está para dar total significado a la contingencia. En este proceso de continua respuesta se hace uso de herramientas que están alimentadas por habilidades de liderazgo y un proceso desordenado y atípico en la toma de decisiones. De esta manera la racionalidad del gerente queda desvirtuada y su acción sistemática, de coordinador y supervisor, no deja de ser más que algo contrario al verdadero ejercicio de la gerencia; esto no implica que no exista una racionalidad, simplemente se entiende y se fusiona con la gerencia de una forma distinta a la que la costumbre y el modo convencional

³ Herbert Simon, *Administrative behavior: a study of decision-making process in administrative organization*. (New York: The MacMillan Company, 1947).

⁴ Paulo Roberto Motta, *La ciencia y el arte de ser dirigente*, (Río de Janeiro: Tercer Mundo Editores, 1999), p. 20.

del *management* planteaban. No existe tiempo y los horarios son solamente conocidos en el papel, los problemas saltan de forma dispersa y su solución está sustentada en informaciones parciales, incompletas y en grandes circunstancias de incertidumbres. En últimas, la acción gerencial deja soluciones rápidas y relativamente instantáneas, pero al mismo tiempo eficientes.

No todo el panorama responde ante este comportamiento, porque evidentemente existe un conocimiento que permite dar una respuesta aceptable ante el mundo anteriormente descrito. El aprendizaje gerencial es el proceso por el cual un individuo adquiere nuevos conocimientos, actitudes y valores en relación con el trabajo administrativo, fortalece su capacidad de análisis de problemas, toma de conciencia de alternativas de comportamiento, conoce mejor sus propios estilos gerenciales y obtiene capacidad para desarrollar una acción más eficaz en determinados contextos organizacionales⁵.

De esta manera la función gerencial y su aprendizaje, ya no responden a controlar, planear, dirigir y ejecutar como un estricto marco, hoy este aprendizaje deja al descubierto cuatro dimensiones básicas: la cognitiva, la analítica, la del comportamiento y la habilidad de acción (Motta 1999). Con lo anterior se permite visualizar la crítica de Mintzberg ante la función clásica y ordenada del gerente en contraposición a un esquema flexible y dinámico donde se plantea la actuación del gerente basada no en funciones sino en roles. Esto no implica que los límites reales del conocimiento gerencial no necesiten de mayores articulaciones que desde la actividad del ejercicio implican⁶:

- Más de una persona para ejercerla;
- Tener un objetivo común;

⁵ Ibid, p. 27.

⁶ Ibid, p. 34.

- Requiere de una acción calculada o una racionalidad de medios para lograr los objetivos;
- Necesita de una cooperación y coordinación entre los individuos, para que uno no actúe en perjuicio o en oposición al otro⁷.

Teniendo en cuenta lo anterior y para agregar sustento a esto, podemos ver como la actividad gerencial está caracterizada por brevedad, variedad y fragmentación⁸, mostrándonos la crítica directa al Fayolismo; de donde como característica especial, la actividad gerencial se distancia de cualquier actividad en donde la especialización y la concentración son fundamentales. Lo que deja ver como complemento, que aún cuando se cumplan funciones gerenciales éstas están enmarcadas en marcos no rutinarios y bastante poco definidos.

Partiendo de lo anteriormente dicho, el gerente de hoy en día, bien podría ser un bombero y la extensión de dificultad de un entrenador de fútbol, como lo menciona Motta, ya que el nivel de reacción debe ser el mismo aun cuando las actividades no estén inscritas en un campo determinado. Seguramente atendiendo a esto, los diversos departamentos de una organización dimensionan la complejidad a un nivel constante en donde no existe un límite de tiempo y adicionalmente donde este mismo es uno de los elementos más difíciles de controlar y aquel que genera mayor presión en decisiones que necesariamente están supeditadas a éste; que como caso general, son casi todas.

De esta manera el gerente que viene respondiendo a la vida de la empresa desde hace varias décadas, cumple con diferentes roles (Mintzberg 1973), responde con rapidez y poca

⁷ Ibid, p. 35.

⁸ Henry Mintzberg, *The nature of managerial Work*, (HarperCollins Publishers 1973), p. 31.

planeación y al mismo tiempo no abandona su racionalidad para obtener la respuesta más eficiente en el menor tiempo, bajo la mirada incansable de sus detractores.

Todo este contexto de lo que implica la gerencia actual lleva a que la forma en que cada una de las personas asuma su actividad administrativa, dependa de su propia personalidad, de su experiencia y de cada una de las vivencias que han marcado su desarrollo en el mundo directivo. Por eso esta combinación de conocimientos y aprendizajes de los temas que han manejado, ponen en evidencia cual es el cúmulo de características que demarcan un estilo directivo, una concepción del liderazgo y su aplicación en las situaciones por enfrentar.

La mujer, como objeto de estudio de este proyecto de grado no ha sido un agente silencioso en este proceso; su activa participación durante las últimas décadas en las esferas más altas de la administración y la gerencia, ha suscitado que hoy sea un valioso punto de análisis.

Por lo general, los estudios realizados hasta hace relativamente poco con respecto al tema del comportamiento del individuo en la organización giraban entorno a la relación del hombre con las organizaciones, el hombre tomado en un sentido general, y asumiendo que aquello definido para los hombres también aplicaba para las mujeres (Heller, 2003). Cuando analizamos este contexto descubrimos que la particularidad de los comportamientos y de las diferencias en las gestiones empresariales y en los diferentes estilos directivos, no solo pueden obedecer a los refuerzos positivos o negativos sobre cada una de las personalidades⁹, sino que adicionalmente existe un factor que puede ser determinante como

⁹ *Ibíd.*

el sexo, que desde su faceta biológica¹⁰, es algo que marca gran diferencia y a su vez una evolución personal.

Una de las variables sobre las cuales se han realizado una gran cantidad de estudios en los últimos años, ha sido la variable de género, que más allá de distinguir entre hombre y mujer en el trabajo, ha destacado la importancia y la diferencia entre la forma de asumir un puesto directivo. Con género nos referimos a las características que socialmente se atribuyen a las personas de uno y otro sexo (Jaramillo, 2000); es decir lo que culturalmente significan las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, que aun cuando se puedan entender como diferencias evidentes en el plano humano, dichas diferencias pueden marcar de forma contundente el desarrollo de la gerencia y más aun de una gerencia diferente o diferenciada. Por este motivo involucramos en el estudio la particularidad de la mujer quien, por esta misma particularidad, ha llevado al desarrollo de un considerable número de investigaciones, por lo que le dedicaremos nuestro siguiente capítulo.

Adicionalmente podemos encontrar que marcadas diferencias en comportamientos pueden obedecer a características culturales, educativas y de formación, que hacen parte de la historia de cada individuo y que le entregan de forma particular un horizonte específico con el cual orientan su vida y en este caso especial, **su forma de gerenciar**, punto específico de nuestro estudio. Es por este motivo que se analiza el conjunto de estos factores, para poder estudiar e interpretar nuestra investigación de una forma más completa. Con esto damos paso al siguiente capítulo, que como lo mencionamos involucra a la mujer como su protagonista.

¹⁰ Haciendo referencia al estudio preliminar de Isabel Cristina Jaramillo (2000), la palabra sexo se usa generalmente para referirse a las diferencias biológicas relacionadas con la reproducción y otros rasgos físicos y fisiológicos entre los seres humanos.

2. LA MUJER EJECUTIVA: LIDERAZGO, FEMINIDAD¹¹ Y CONCIENCIA

2.1 LA TRANSFORMACIÓN DEL ROL DE LA MUJER EN EL CAMPO LABORAL

Hasta el siglo XVII, antes de la revolución industrial europea, cuando la actividad laboral se centraba en el campo, la mujer participaba activamente en la vida económica, especialmente en la agricultura, el pastoreo de animales y la manufactura artesanal de diversos productos. Atender una familia y ejercer un trabajo productivo fueron en las sociedades precapitalistas, obligaciones propias de la mujer, que se encuentran frecuentemente fusionadas en un mismo lugar: la casa o la granja. Luego, con los procesos de urbanización e industrialización hubo una ruptura entre estas dos actividades y el papel de la mujer tendió a concentrarse en el hogar¹² y cada vez menos en el trabajo, debido a las características de la producción en las fábricas. En consecuencia, los roles del hombre y de la mujer en relación con la producción industrial se empiezan a diferenciar creando un status quo, especialmente en el mundo occidental (Europa y Norte América), donde se diferencia el rol que cada individuo debía llevar a cabo según su género, dándole prioridad al hombre en el trabajo en la industria en todos los niveles de la jerarquía.

Sin embargo, a pesar de que el rol de la mujer en la sociedad estaba limitado al hogar, las sociedades con procesos de industrialización tuvieron en mujeres y niños parte de su fuerza laboral. Durante la primera etapa de la industrialización en Europa, hubo variedad de actividades manufactureras y un activo comercio a pequeña escala no obstante su índole internacional, pese a que la agricultura siguió como la principal actividad productiva. La

¹¹ Al hablar de feminidad se hace referencia a las cualidades propias de las mujeres y no a la doctrina social a favor de la mujer que expresa la palabra feminismo.

¹² Alva Myrdal y Viola Klein, *Women's Two Roles: Home and Work*, 2^{da} ed., (London: Routledge & Kegan Paul, 1970), p.1.

mujer contribuyó desde el hogar como fuerza productiva en el nuevo modelo de producción industrial de tipo capitalista. En la siguiente etapa, la manufactura y el comercio en pequeña escala fueron sustituidos por fábricas modernas y grandes almacenes de depósito aumentando los movimientos migratorios de las zonas rurales hacia las urbanas y la sustitución del trabajo dentro del hogar por uno fuera de éste. Se llevó a cabo una reforma agraria que extendió hasta los campos las formas de explotación capitalista de la tierra. Se redujeron los pequeños propietarios y se desarrolló el latifundio agrícola y ganadero. También se debilitó la producción artesanal en aldeas y veredas. Estos cambios en la producción económica, afectaron fuertemente a las familias de campesinos y artesanos, y en búsqueda de nuevas formas de subsistir, los integrantes de la familia se vieron obligados a trabajar fuera del hogar. A medida que se tecnificaron los procesos productivos con nuevas máquinas que facilitaron el trabajo físico, mujeres y niños se convierten en la mano de obra predilecta de las fábricas de manufactura ya que, como lo señala Marx en su obra *El Capital*, “la maquinaria al hacer inútil la fuerza del músculo, permite emplear obreros sin una fuerza muscular o un desarrollo físico completo, que posean en cambio una gran flexibilidad de sus miembros. El trabajo de la mujer y del niño fue, por tanto, el primer grito de la aplicación capitalista de la maquinaria”.

Ante la falta de leyes que regularan las prácticas laborales, mujeres y niños recibían la mitad de los salarios de un hombre, lo cual representaba para las fábricas mano de obra barata y costos más bajos. Para los empleadores, las mujeres y niños eran vistos como un “ejército de reserva de trabajadores”¹³ que podían ser contratados y despedidos según las necesidades de producción impuestas por el mercado, sin concebirlas realmente como fuerza de trabajo permanente.

¹³ Karl Marx, *El Capital*, (México: Siglo XXI, 1975).

La expansión de la industrialización en varios países de los cinco continentes, incluso en Colombia, dieron origen a dos momentos históricos que ponen de presente los “ejércitos de reserva de trabajadores” en el periodo de entre las dos guerras mundiales con sus consecuencias en las relaciones de producción y en el tipo de género que predominó en las fábricas. Por ejemplo, el reclutamiento militar de la mayoría de los hombres en edad productiva, condujo a las industrias de Estados Unidos, europeas y Japón a incorporar mujeres para mantener los niveles de producción. Incluso los niños y jóvenes en edad escolar ocuparon diversos cargos dentro de las compañías¹⁴. Con el fin de la Segunda Guerra, las mujeres fueron despedidas de las fábricas y enviadas de nuevo a sus hogares, ya que para esa época se consideraba que la mujer sólo podía contribuirle a la sociedad desde el hogar.¹⁵ Dicho fenómeno se conoce como proceso de masculinización en la industria.

Sin embargo, para esa época, las condiciones sociales de las mujeres (en Europa y Norte América) se encontraban en un proceso de transformación, como por ejemplo, el aumento en las posibilidades de educación y el ingreso a la política, el derecho al voto y el desempeño de cargos públicos. Dichas circunstancias llevaron a que la mujer comenzara a buscar cómo labrarse un camino laboral por fuera del hogar y a demostrar que sus capacidades iban más allá de velar por una familia.

En la lucha de la mujer por comprobar que sí podía tener un trabajo por fuera de la casa igual al de un hombre y no sólo como una obrera rasa, ésta se dedicó a demostrar su capacidad para realizar trabajos ‘masculinos’ bajo las mismas condiciones que se les exigían a los hombres, dejando de lado su condición de mujer y esperando que los demás también

¹⁴ John Bratton y Jeffrey Gold, *Human Resource Management: Theory and Practice*, 2nd ed. (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1999), p. 7.

¹⁵ Ver anexo A sobre la “Evolución de Perspectivas Teóricas sobre la mujer en la Gerencia, 1955-1990” de Maier.

lo ignoraran¹⁶. Myrdal y Klein afirman que “Para ser valoradas en una economía regida por el mercado, las mujeres debieron entrar en el mundo de los hombres”¹⁷. De esta manera, la mujer, buscando probar que tenía iguales capacidades que un hombre, se vio forzada a comportarse según lo estipulado por el reglamento interno de las organizaciones, el cual estaba concebido por hombres y para hombres, ignorando que la mujer podía ser parte de la producción y la organización. Es decir, la mujer tuvo que adoptar esos comportamientos preestablecidos para los hombres, con el fin de tener alternativas a la exclusión laboral causada por el sexo bajo el cual nacieron.

Al finalizar la II Guerra Mundial, la mujer entra en un proceso de emancipación en los países industrializados mediante el cual va a cambiar su status quo tratando de incorporarse al sistema laboral en la empresa capitalista. Su posición social sufrirá varios cambios que pueden ser atribuidos a dos hechos particulares: incorporarse al desempeño de una amplia variedad de trabajos ‘masculinos’¹⁸ a los cuales era difícil acceder por lazos y obligaciones familiares y, combinar los deberes del hogar con un trabajo por fuera de casa¹⁹. Poco a poco la presencia de la mujer en el mundo laboral dejó de ser un fenómeno sui generis para transformarse en norma, permitiéndole mostrar sus capacidades y hasta destacarse en diferentes ámbitos. La constancia con la cual defendieron su causa, cambiando paulatinamente su situación al punto que entre 1950 y 2000, la mujer logra incorporarse a otros ámbitos de la sociedad, como la educación, la política y la economía, entre otros; fue

¹⁶ Alva Myrdal y Viola Klein, *Women's Two Roles: Home and Work*, 2nd ed, (London: Routledge & Kegan Paul, 1970), p.2.

¹⁷ Ibid. p.1.

¹⁸ Entre los trabajos masculinos a los que hacemos referencia se encuentran la industria textil, metalúrgica, agrícola, de cuidado personal y farmacéutica, industrias que para ese momento se encontraban en déficit de mano de obra masculina.

¹⁹ Alva Myrdal y Viola Klein, *Women's Two Roles: Home and Work*, 2^a ed, (London: Routledge & Kegan Paul, 1970), p.1.

mediante la educación con la cual pudo desempeñar funciones distintas a las que venía desempeñando²⁰.

La tasa de participación de la mujer dentro de la fuerza laboral en Estados Unidos pasó del 38% en 1970 al 46% en 1998 y la proporción de mujeres ejecutivas, gerentes y administradoras pasó del 16% en 1970 al 44% en 1998²¹. Estos indicadores muestran como novedad la incursión creciente de mujeres en cargos de gerencia, algo que puede catalogarse como de verdadera revolución cultural y económica, dada la transformación de la sociedad a partir del creciente éxito de la mujer en su rol de mando y coordinación.

2.2 TRAYECTORIA LABORAL DE LA MUJER EN COLOMBIA

La historia económica y social colombiana muestra que la mujer participó activamente en el proceso de industrialización del país, al conformar la gran parte de la fuerza laboral de las actividades manufactureras y agrícolas, especialmente cafeteras, que propiciaron condiciones evidentes de desarrollo económico.

Donde su presencia tuvo una mayor participación, fue en la industria textil antioqueña desde los comienzos del proceso de industrialización (1905) hasta su consolidación a mediados del siglo XX. Antes, en el siglo XVIII, la mujer santandereana fue el grueso de la fuerza laboral que desarrolló con éxito la producción textil artesanal del Nuevo Reino. Santiago Montenegro, en su libro sobre la historia de la industria textil colombiana (2002), relata que "... desde comienzos del siglo XVIII, la producción manufacturera se estaba trasladando desde las regiones altas de Tunja y Sogamoso hacia la región del Socorro, en Santander. En la región del Socorro la producción artesanal tomó grandísimo auge,

²⁰ Los cambios en el rol de la mujer dentro de la sociedad que se mencionaron anteriormente se ven representados en la tabla de Maier "Evolución de Perspectivas Teóricas sobre la mujer en la Gerencia, 1955-1990 que se muestra en el anexo A.

²¹ Gary N. Powell, *Handbook of Gender and Work*, (Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1999), p. ix.

especialmente la de textiles y sombreros.” Y menciona también que “En la explotación campesina se forma, a comienzos de ese siglo [siglo XVIII], una industria doméstica rural a cargo de mujeres y niños, mientras el jefe del hogar se ocupaba en la producción agrícola de alimentos y de materias primas necesarias, como el algodón.”²² Aunque a finales del siglo XIX la industria textil de Santander sufrió recesión, algunos empresarios de la región oriental lograron fundar la principal textilera del país, Samacá, hacia comienzos del siglo XX. Al igual que en Antioquia, su mano de obra era femenina.

Aunque las empresas textiles lideraron el proceso de industrialización de Colombia, fueron el café en diversas regiones del país y la minería aurífera antioqueña, las actividades que permitieron la acumulación de capital y desarrollo de capacidades administrativas y técnicas para garantizar el desarrollo exitoso de la industrialización. La historia muestra que, al igual que en la industria textil, la mujer también hace parte activa de las economías cafetera y minera. Dávila (1986) menciona que “La economía cafetera, en creciente expansión después de 1890 ‘...aceleró muchísimo los procesos iniciados por aquella (la minera)’, dando un impulso definitivo pero no inicial a esa industrialización ‘local y autóctona’. Impulso que se concretó en: la expansión del mercado de bienes de consumo...; los cambios cualitativos en los patrones de consumo...; [y] el trabajo de la mujer y los niños en las épocas de cosecha o su desplazamiento a casas de elaboración y empaque del grano en Medellín;...”²³, entre otras cosas. Para comienzos del siglo XX, la mujer se convierte, por lo tanto, en un factor importantísimo para la industria cafetera. Montenegro relata que, para 1918, “de las 2.164 obreras empleadas en las pocas fábricas y talleres existentes en Medellín, 48% pertenecían a las trilladoras de café. En Manizales, en 1922, existían 467

²² Santiago Montenegro, *El árduo tránsito hacia la modernidad: historia de la industria textil colombiana durante la primera mitad del siglo XX*, (Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002), p.9.

²³ Carlos Dávila, *El empresariado Colombiano: una perspectiva histórica*, (Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1986), p. 132.

obreras, de las cuales 269 trabajaban en las trilladoras. En 1925, 41% de los trabajadores empleados en los establecimientos industriales y talleres de Cali, pertenecía a las trilladoras de café²⁴. En el medio cafetero, las mujeres se han encargado de actividades como la siembra (conocidas como “chapoleras”), el trasplante de matas, la poda de éstas (deschuponar) y hasta la recolecta en época de travesía²⁵.

El crecimiento de la economía cafetera permite el nacimiento de las primeras industrias manufactureras en Colombia, y para “las primeras tres décadas del presente siglo se establece una base industrializada en el país, que constituye la primera etapa de su industrialización”²⁶, industrias manufactureras en las cuales predominó la mano de obra femenina. Montenegro relata que durante los años 1926 y 1932, la industria de hilados y tejidos muestra que el porcentaje de mujeres con respecto al total de obreros de dicha industria oscila entre el 55% y el 62%. Igualmente comenta que en las fábricas de Medellín para 1922, el 77.2% de los trabajadores de las fábricas de tejido eran mujeres, en las fábricas de cigarrillos el porcentaje era de 74.4%, en la única fábrica de fósforos mencionada era de 79.6%, y en las trilladoras de café esta participación alcanzaba el 95.5%. Estas cifras demuestran cómo la industria textil y gran parte de la industria manufacturera colombiana, nació, se desarrolló y logró su madurez con base en el trabajo de la mujer joven, y en menor medida del trabajo infantil.²⁷

A partir de 1929, la participación de la mujer en las fábricas manufactureras declina mientras que la mano de obra infantil aumenta. Este aumento en la mano de obra infantil

²⁴ Santiago Montenegro, *El árduo tránsito hacia la modernidad: historia de la industria textil colombiana durante la primera mitad del siglo XX*, (Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002), p. 42.

²⁵ Época de travesía se refiere a las recolectas de café que se hacen por fuera de las temporadas normales de cosecha.

²⁶ Carlos Dávila, *El empresariado Colombiano: una perspectiva histórica*, (Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1986), p. 138.

²⁷ Santiago Montenegro, *El árduo tránsito hacia la modernidad: historia de la industria textil colombiana durante la primera mitad del siglo XX*, (Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2002), pp. 217 y 222.

se atribuye a la crisis de la Gran Depresión, momento en el cual las empresas, buscando reducir costos, optaron por contratar la mano de obra más barata del mercado: la infantil. Por otro lado, para 1942, la fuerza de trabajo masculina incrementó su participación en la industria manufacturera pasando a ocupar más del 60% de la mano de obra de la industria total del país, relegando de nuevo a la mujer a funciones domésticas. Esto se debió a un aumento en el mercado de consumo que correspondió a “una notable expansión de la manufactura, especialmente en los años treinta: 10% anual desde 1930 hasta 1938”.²⁸ Esta expansión se dio especialmente en el campo textil, que “entre 1933 y 1943, las 8 principales textileras triplicaron sus equipos. La productividad aumentó, al pasar la producción anual de 4.496 metros por trabajador en 1926 a 14.055 metros en 1942, [y se cree que] la industria textil contribuyó con más del 50% del crecimiento de la manufactura entre 1927 y 1939, y con el 67% entre 1939 y 1945”²⁹.

El crecimiento del mercado de consumo trae dos características especiales que explican dicho proceso de masculinización de la industria textil. Como primera medida, debido a la necesidad de aumentar la producción para responder a la demanda creada por la guerra y a la reducción de la jornada de trabajo a ocho horas mediante el decreto ejecutivo 895 de 1934 y la ley 10 de 1934, las fábricas se ven obligadas a establecer tres turnos de ocho horas. Esto implicó tener un turno nocturno en el cual se prefirió mano de obra masculina para evitar problemas morales y de otro orden entre el personal femenino con las salidas a altas horas de la noche.³⁰ En segundo lugar, se da una mejora en los salarios que atrae a un personal masculino. Luz Gabriela Arango (1991) menciona en su estudio sobre Fabricato 1923-1982 que es durante esta época que “se pasa de una política paternalista, basada en la

²⁸ David Bushnell, “Colombia en el siglo XX”, *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Bando de la República, vol. XXIII, 1986, p. 5.

²⁹ “El Salto Textil” *Revista Dinero*, No. 99, diciembre de 1999, p.120.

³⁰ Luz Gabriela Arango, *Mujer, religión e industria*, (Bogotá: Ediciones Universidad de Antioquia, 1991), pp. 57-58.

integración religiosa de un personal mayoritariamente femenina y mal remunerado, a una política de consolidación de una mano de obra masculina estable, obreros fordianos, padres de familia con salarios altos y considerables ventajas extrasalariales que aseguran su integración”³¹. Por lo tanto, con los aumentos en las rentas de las familias, las mujeres y los niños se ven menos obligados a buscar un trabajo para conseguir mayores ingresos y la participación de éstos disminuye sustancialmente.

Es la mujer obrera y de clase baja la que se destaca en la historia empresarial de Colombia. Para las clases media y alta, la mujer debía permanecer en casa y dedicarse al cuidado de sus hijos y del hogar y “la educación que estas mujeres recibían estaba enfocada hacia la formación de administradoras de casa con valores y amplio conocimiento de las “ciencias” del hogar”³². Sólo hasta 1954 la ley colombiana aprueba el derecho al voto de la mujer, y en 1957 se ejerce el voto por primera vez, y es a partir de este momento que el papel de la mujer dentro de la sociedad comienza a tener transformaciones. Uno de estos cambios se refiere al ingreso de la mujer a institutos de estudios secundarios. El crecimiento en la participación de la mujer en las universidades se debió a un fenómeno especial ocurrido a mediados de la década del 60. Dicho fenómeno se refiere al proceso de masificación de la educación en Colombia, el cual representó un cambio drástico para las estructuras universitarias del momento, que se encontraban dirigidas a un grupo élite muy pequeño, convirtiéndose en centros de estudio para todas las clases sociales del país. Esto trajo consigo una movilidad social de grandes magnitudes (en donde la mujer es una de las favorecidas) aumentando drásticamente el número de matriculados entre 1966 y 1975; “de 50.035 estudiantes matriculados en las universidades..., se pasó a 85.560 en 1970 y 178.576

³¹ *Ibíd.*, p. 60.

³² *Revista Dinero, Educación: El pilar de las transformaciones*, 18 de Marzo de 2005, Ed. 225, Bogotá

en 1975.”³³ Para 1985, las mujeres representaban el 48% de los estudiantes matriculados y para el año 2002 el 51%. Esta participación de la mujer fue verdaderamente asombrosa en carreras administrativas, en aproximadamente una década la participación de las mujeres en el mundo educacional triplicó su presencia, y en especial en carreras que hasta ese momento se consideraban exclusivas para hombres, “en Colombia, en 1974, el 9% de las universitarias se orientaba hacia carreras administrativas (administración, economía, contabilidad) y en 1986, el 29% busca estas opciones”³⁴.

Uno de los sectores que más le ha brindado la posibilidad a la mujer colombiana de ocupar un cargo en cualquiera de los niveles jerárquicos de una organización ha sido el sector servicios. En 1995, Arango y Viveros encuentran en un estudio realizado sobre mujeres ejecutivas, que en las tres ciudades estudiadas en Colombia (Bogotá, Medellín y Bucaramanga), la rama de los servicios concentraba la mayor proporción de fuerza de trabajo femenina (entre el 38 y el 40%); la industria ocupaba el segundo o el tercer lugar, con porcentajes que oscilan entre el 21 y el 26%; y el comercio se situaba igualmente entre el segundo y el tercer lugar ocupando del 24 al 30% de la fuerza laboral femenina³⁵. Para el año 2000, en un artículo publicado por la revista Dinero, de las 334 empresas más grandes del país con mujeres en cargos directivos, el 50% se encontraba en empresas de servicios técnicos y profesionales, relaciones públicas, de textiles y confecciones y de comercio, mientras que el sector público pasó de tener 25.001 mujeres en el año 1991 en cargos directivos y como funcionarias públicas a tener 63.309 para el año 1999.³⁶

³³ Carlos Dávila, *Ensayos sobre la educación en administración en Colombia*, Monografía No. 24, (Bogotá: Uniandes, 1991), p. 36.

³⁴ Luz G. Arango, Mara Viveros y Rosa Bemal, *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*, (Bogotá: Uniandes, 1995).

³⁵ Luz G. Arango, Mara Viveros y Rosa Bernal, *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*, (Bogotá: Uniandes, 1995). p. 26.

³⁶ Revista Dinero, *Se impone el liderazgo femenino*, Mayo 12, 2000, Ed. 107, Bogotá.

Dentro de la rama de los servicios, el sector financiero es uno que desde los años 60, le ha brindado la oportunidad a las mujeres de ejercer cargos ejecutivos de distintos niveles. Umaña (2004) relata, en su estudio sobre liderazgo y participación laboral femenina en el sector financiero colombiano, que a principios de la década del setenta, en las entidades financieras laboraban esencialmente hombres; sin embargo la incorporación de mujeres en calidad de directoras de oficinas y algunas funciones ejecutivas en el sector financiero ocurre aproximadamente a mediados de los años setentas tras la creación de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda³⁷. Otro estudio que demuestra el ingreso de las mujeres a las Corporaciones de Ahorro y Vivienda para esa década es el realizado por el profesor Carlos Dávila de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes (1998) sobre El Desarrollo de la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973-1994, donde se menciona el fenómeno de la incorporación de la mujer al sector servicios y en especial a las corporaciones de ahorro³⁸. Entre los ejemplos más destacados están: Noemí Sanín quien es nombrada, en 1976, vicepresidente de operaciones y crédito de Colmena para convertirse en presidenta de esta misma corporación en 1980; Amparo Coronado designada, en 1986, vicepresidente jurídica de Las Villas y presidente 10 años más tarde; Esther América Paz quien es nombrada, en 1987, vicepresidente de operaciones de Las Villas y presidente en 1991; y Eulalia Arboleda, que en 1988, entra a reemplazar a Noemí Sanín en la presidencia de Colmena. Para el año 2000, de las 495 entidades del sector financiero, 65 estaban dirigidas por mujeres, y hoy en día, se debe mencionar que en las empresas de la Fundación Social hay dos presidentes mujeres y que el 31% de las vicepresidencias está en manos de mujeres, el 42.5% de las gerencias de área o de zona pertenece a mujeres, así como el 63.8% de las direcciones, coordinaciones, gerencias de oficina, profesionales y asistentes. En el Banco de Bogotá, la participación de las mujeres ha

³⁷ Carolina Umaña, “Liderazgo y participación laboral femenina en el sector financiero colombiano: un cambio”, (Tesis de Pregrado, Universidad de Los Andes, Bogotá, 2004).

³⁸ Carlos Dávila, *El Desarrollo de la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973-1994*, (Bogotá: Universidad de Los Andes, 1998).

sido especialmente importante en las áreas estratégicas de la institución donde el 60% de las gerencias corporativas, empresariales y oficiales y el 45.1% de las gerencias de las oficinas bancarias corresponde a mujeres.³⁹

Igualmente debe mencionarse, que aunque Colombia fue uno de los últimos países de América Latina en otorgarle al voto a la mujer (1954), ésta ha tenido una alta participación en el sector público, en contraste con otros países latinoamericanos. Para 1974, el gobierno de López Michelsen tuvo como política explícita darle oportunidad a la mujer de ocupar puestos de alta dirección y en 1982, en el gobierno de Belisario Betancur, se nombraron 7 viceministras, además de muchas otras mujeres en diferentes puestos de alta dirección, dejando de ser un fenómeno extraordinario. Hoy en día, la mitad del gabinete actual son mujeres⁴⁰. Un ejemplo claro se presenta en el Ministerio de Hacienda en donde el 70% de los cargos de dirección en la cartera de Hacienda, están en poder de un grupo de 12 mujeres⁴¹.

Con el ingreso a las universidades y la orientación hacia carreras como la administración, la economía, y las finanzas, las mujeres comienzan a ocupar cargos de gerencia media y alta. “En una encuesta reciente se encontró que 30% de las juntas directivas de las 200 mayores empresas del país, tiene al menos una mujer en su nómina”⁴², lo que muestra que la participación de la mujer en la vida ordinaria de los negocios y de las empresas ha ido aumentando de forma considerable en los últimos años. Estas transformaciones en el rol de la mujer cambian poco a poco sus aspiraciones con respecto a la fecundidad, el trabajo y la familia. El descenso en la tasa de fecundidad, la postergación de la edad del nacimiento

³⁹ Revista Dinero, *Directivas en la cima*, 18 de Marzo de 2005, Ed. 225, Bogotá

⁴⁰ María Consuelo Cárdenas de Santamaría, “En Colombia las Mujeres Hacen la Tarea”, trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latinoamérica*. Boston: Centre for gender in organizations, Simmons Collage.

⁴¹ El Tiempo, “Las duras de las finanzas”, 24 de Octubre de 2004.

⁴² Revista Dinero, *La transformación del Siglo XX*, 18 de Marzo de 2005, Ed. 225, Bogotá.

del primer hijo, el aumento de la incidencia de las separaciones conyugales y el surgimiento de alternativas de vida c3elibe son algunas de las tendencias que expresan modificaciones sustanciales en los comportamientos de las mujeres, especialmente de los sectores medios y altos de la sociedad ⁴³. La vida de la mujer, paulatinamente, se ha ido transformando y las definiciones de roles y funciones han entrado en una balanza en la que la mujer deja una huella y marca un camino en el que es posible participar y tener la misma influencia en un entorno en el que d3ecadas atr3as, s3olo la voz del hombre era escuchada.

Los cambios sociales, culturales y econ3omicos mencionados a lo largo de este cap3itulo, evidencian a la mujer como sujeto activo de la transformaci3on de la econom3a, del Estado y tambi3en como base de la sociedad y de la familia. Esto implica que se deja atr3as ese papel pol3itico y econ3omicamente pasivo en donde la participaci3on era reducida a la familia y a la crianza, para tomar un rol mucho m3as fuerte en el 3mbito laboral que conlleva a una nueva identidad, que dejar3a como prueba el desarrollo de nuevos criterios de liderazgo, de gerencia y de estilos directivos, que lentamente han transformado la percepci3on y la ejecuci3on de la gerencia y de la vida organizacional de las empresas⁴⁴.

2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO

Uno de los temas de mayor importancia en el 3rea del comportamiento organizacional se refiere al de los estilos de liderazgo. Hoy en d3a existen m3ltiples definiciones y teor3as acerca del liderazgo y de lo que implica ser un l3ider. Edgar Schein (1988, mencionado por Moreno, 2004) establece por ejemplo que un l3ider debe poseer unas caracter3sticas espec3ficas como competencias t3cnicas, capacidad de relaci3on personal, capacidad conceptual, juicio y car3cter, caracter3sticas que le permitir3n entender el entorno en el que

⁴³ Luz G. Arango, Mara Viveros y Rosa Bernal, *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*, (Bogot3: Uniandes, 1995).

⁴⁴ Lidia Heller, "La especificidad de los liderazgos femeninos: 3 hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?", *C3tedra Corona*, vol.8, Noviembre 2003.

se mueve y generar los cambios deseados. Para Osland, Kolb y Rubin (2001, mencionado por Moreno, 2004) los líderes: 1. Establecen dirección para un grupo, 2. Se ganan el respeto de sus miembros, y 3. Los motivan para alcanzar metas y moverse en la dirección planeada. Para Daniel Goleman, a los líderes los hace exitosos el manejo que le den a su inteligencia emocional. Recopilando las anteriores definiciones, para este estudio se define líder como cualquier persona que logre guiar a otros (ej. Un equipo) hacia un resultado específico. Desde comienzos del siglo XX, varios estudiosos sobre el tema comienzan a hacer investigaciones con respecto a la forma de liderar que tienen distintas personas dentro de una organización, formulando teorías que permanecen vigentes hasta el día de hoy.

En 1938, Lewin y Lippit⁴⁵ hacen una serie de estudios en donde encuentran la existencia de tres tipos de liderazgo: el liderazgo *autocrático* (o directo) en el cual el líder toma las decisiones sin tener en cuenta al resto del grupo, el liderazgo *democrático* (o participativo) en el cual tanto el líder como el resto del grupo participan en la toma de decisiones, y el liderazgo *laissez-faire*, donde el líder transmite conocimiento pero no se involucra ni participa en las actividades del grupo.

En 1950, Bales⁴⁶ introduce dos nuevas aproximaciones al liderazgo: el estilo *enfocado a tareas* y el estilo *enfocado interpersonalmente* (o socioemocional). El primero de los estilos está basado en el logro de metas a través de la identificación y distribución de las tareas relevantes a dicha meta; entre los comportamientos asociados a este estilo están el alentar a los empleados a seguir y cumplir reglas y procedimientos, mantener altos estándares de desempeño y a mantener los roles de líder y subordinado explícitos y bien diferenciados. El estilo *enfocado interpersonalmente* está basado en la preocupación por mantener las

⁴⁵ Alice H. Eagly y Mary Johannesen-Schmidt. "The Leadership Styles of Women and Men," *Journal of Social Issues*, vol. 57, No. 4, 2001, p. 786.

⁴⁶ Ibid.

relaciones interpersonales con respecto al bienestar de los demás; ayudar y hacer favores a los subordinados, velar por el bienestar de éstos y ser amigable y estar disponible, son algunas características de dicho estilo.

En 1978, James MacGregor Burns⁴⁷ retoma los estudios de Max Weber sobre las diferencias entre las fuentes de autoridad económicas y no económicas y les añade una investigación descriptiva sobre líderes políticos para ampliar dicha definición haciendo énfasis en la distinción entre un líder y un gerente. Burns observó que ambas, la gerencia y la supervisión, se basan en una relación *contractual* entre el empleado y el jefe⁴⁸. A partir de dicha relación, estableció que los líderes que con su comportamiento buscan la confianza y el respeto de sus subalternos, innovar constantemente y fomentar las prácticas de empoderamiento entre los integrantes del grupo, gozan de un estilo *transformacional*; mientras que aquellos que establecen relaciones de intercambio con sus subalternos, mantienen explícitos los roles líder-subordinado, monitorean constantemente el trabajo y recompensan o castigan los resultados de los trabajadores, cuentan con un estilo *transaccional*.

En cuanto a los estudios que intentan comparar las diferencias en estilos de liderazgo de hombres y mujeres, se conoce el estudio de Rosener (1990), quien encuentra, a partir de una serie de encuestas, que los hombres tienden a describir su estilo directivo bajo las características del estilo *transaccional* de Burns, como las recompensas y los castigos, y asocian el poder con la autoridad que el cargo les otorga; mientras que la descripción que las mujeres hacen de su forma de gerenciar se acoge al estilo denominado por Burns como *transformacional*, logrando que los subordinados transformen su interés propio en un interés

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ John Antonakis, Anna T. Cianciolo y Robert J. Stenberg, *The Nature of Leadership*, (Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2004), p. 172.

grupal con miras a un objetivo general, y asocian el poder con características como el carisma, habilidades interpersonales, contactos y su trabajo constante y no a la posición⁴⁹.

Basada en este estudio, Rosener (1990) establece que el estilo de liderazgo de las mujeres se está alejando cada vez más del tradicional estilo de ‘mando y control’ asociado a los hombres. Denomina este estilo como *liderazgo interactivo*, debido a que estas mujeres trabajan constantemente para que sus interacciones con los subordinados sean positivas para todo el grupo. Las características principales de dicho estilo son: fomentar la participación, compartir el poder y la información, exaltar los valores de las personas que las rodean y hacer que los demás se interesen y se emocionen por su trabajo. Además, dentro de este estilo, se considera que permitir a los empleados contribuir y sentirse poderosos e importantes genera una situación gana-gana para la organización y los empleados.

Alice Eagly (1990) junto con otros estudiosos del tema hace una serie de experimentos basados en meta-análisis para determinar hasta qué punto dichas teorías y hallazgos son verdaderos, encontrando que aunque no existió diferencia entre hombres y mujeres con respecto a un estilo *enfocado a tareas*, si se presentó una tendencia por parte de las mujeres a ser más orientadas a un estilo *enfocado interpersonalmente* (Bales). Con respecto a las tendencias democráticas-participativas y autocráticas-directivas (Lewin y Lippit), Eagly (1990) halló que los hombres eran más autocráticos que las mujeres y las mujeres más democráticas que los hombres. En cuanto a los estilos *transformacional* y *transaccional* (Burns), encontró que las mujeres obtuvieron un mayor puntaje en las dimensiones asociadas al estilo *transformacional* (Eagly, 2000).

⁴⁹ Judy B. Rosener, “Ways Women Lead”, *Harvard Business Review*, vol. 68, Nov/Dic 1990, p. 120.

En otro estudio, la misma autora encontró que aquellas mujeres que intentaban tener un estilo autocrático fueron evaluadas por los participantes de una forma negativa, mientras que dicho estilo de liderazgo era concebido como normal entre los hombres que lo ejercían (Eagly, 1992). Para el año 2000, Eagly, Wood y Diekmann, desde la perspectiva de la teoría de los roles sociales sobre las diferencias y similitudes entre los sexos⁵⁰, establecen que los aspectos que caracterizan dichos roles según género, pertenecen a unos atributos *de agente* (*agentic*) o *comunales* (*communal*), donde los atributos de agente se caracterizan por una tendencia a la asertividad, el control y la autoconfianza, asociadas comúnmente a los hombres. Los atributos comunales se asocian con un fuerte interés por el bienestar de los demás como el afecto, la ayuda, la generosidad y la sensibilidad interpersonal, asociados a las mujeres. Ellos argumentan que el papel de un líder ha sido asociado tradicionalmente con las características *de agente*, lo que lleva a las mujeres que se encuentran en posiciones de liderazgo a tratar de adaptarse a dichas características. Sin embargo, como ya se mencionó, este tipo de comportamientos no tiende a ser bien aceptado entre los demás miembros de una organización⁵¹.

Otra investigación que debe mencionarse es la de Astin y Leland (1991, citados por Denmark, 1993) quienes hicieron un estudio descriptivo sobre las características especiales del liderazgo de 75 mujeres, que entre 1960 y 1990 eran percibidas como líderes y ocupaban cargos influyentes en Estados Unidos. Una de las características que más resaltaron es la de un liderazgo basado en el empoderamiento y la acción colectiva, y definen el poder como “un recurso expandible que es producido y compartido entre líder y seguidor por igual, a través de la interacción que se genera entre éstos. El poder es definido,

⁵⁰ Dicha teoría se basa en que los roles según género son una construcción basada en las creencias compartidas que una sociedad tiene sobre los papeles que debe jugar cada sexo.

⁵¹ Alice H. Eagly y Mary Johannesen-Schmidt. “The Leadership Styles of Women and Men,” *Journal of Social Issues*, vol. 57, No. 4, 2001, p. 783.

por lo tanto, como una unidad de intercambio y no en términos de dominación y control como tradicionalmente se percibe”⁵².

Hoy en día, el tema de las diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres ha despertado un gran interés a nivel mundial especialmente desde el campo académico y empresarial. Desde la academia, facultades de administración de empresas y ciencias sociales, están promoviendo cada día más estudios específicos sobre las mujeres en el mundo gerencial y las consecuencias que trae para estas mujeres en su vida laboral y personal el desempeñarse en cargos directivos. Por otro lado, las empresas están creando nuevos departamentos y programas enfocados a temas de género y diversidad con miras a mejorar salarios, participación según género y etnia, ambientes laborales, entre otras cosas.

2.4 LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y CONCIENCIA FEMENINA

Las investigaciones y teorías mencionadas han despertado interés por conocer y entender el papel que la variable género juega en las empresas de hoy en día. En Latinoamérica encontramos el estudio realizado, bajo el proyecto “La mujer en la gerencia en América Latina”, desarrollado en la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes, por Luz Gabriela Arango, Mara Viveros y Rosa Bernal, “Mujeres Ejecutivas: Dilemas comunes, alternativas individuales” en el cual se recogen los principales aportes de investigaciones adelantadas en Colombia, Venezuela, Chile y Argentina entre los años 1989 y 1993. Este estudio buscaba identificar el perfil social y profesional de las mujeres que ocupaban cargos ejecutivos y su nivel de participación en las empresas, y por otro lado, explorar las alternativas individuales de dichas ejecutivas para negociar o conciliar su vida familiar y laboral. Las investigadoras concluyen, a grandes rasgos, que existe una creciente participación de la mujer en los niveles medios y altos de la gerencia en varios países de

⁵² Florence L. Denmark, “Women, Leadership, and Empowerment”, *Psychology of Women Quarterly*, vol. 17, (1993), p. 349.

Latinoamérica lo cual se debe a grandes cambios sociales que se dieron para esa época, entre los cuales están un mayor acceso a la educación, las nuevas necesidades económicas de las familias y la transformación de las aspiraciones, comportamientos y estrategias de las mujeres; y que la mayoría de estas gerentes se mueve entre dos campos, con igualdad de exigencia y difíciles de conciliar, como lo son sus responsabilidades laborales y familiares lo que las mantiene en una constante búsqueda de un equilibrio entre las dos. Con respecto a los perfiles de las mujeres colombianas, las autoras encuentran que factores como “el medio familiar de origen, los espacios de socialización secundaria, el valor atribuido al trabajo, las interferencias entre el trabajo y la maternidad, la organización del tiempo profesional y cotidiano, las estrategias familiares desplegadas para conciliar vida familiar y profesional, y finalmente las identidades profesionales en las organizaciones”⁵³, son factores que tienen una gran influencia sobre su evolución profesional.

Otro estudio que debe ser mencionado es el de Carlos Dávila (1998) sobre El Desarrollo de la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973-1994, que es un trabajo que documenta la historia empresarial de Colmena. Dentro de sus propósitos estuvo profundizar en el estilo directivo de los diferentes presidentes que tuvo la corporación en los veinte años que se estudiaron y que resulta muy valioso para explicar algunos de nuestros resultados. Entre los cinco presidentes que tuvo Colmena durante este periodo se encuentran dos mujeres: Noemí Sanín y Eulalia Arboleda. En este estudio se encontró que el estilo directivo de Noemí Sanín se caracterizó por ser: altamente carismático, orientado a las relaciones interpersonales y con un “toque humano”, fuertemente maternalista, motivadora y abierta a la gente, de trato igualitario a cualquier empleado de la organización sin importar nivel jerárquico, de puertas abiertas, pero de manejo centralizado, y de poca

⁵³ Luz Gabriela Arango, Mara Viveros y Rosa Bernal, *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*. (Bogotá: Ediciones Uniandes, 1995), p.127.

delegación de las actividades⁵⁴. En cuanto al estilo de Eulalia Arboleda, ésta se caracterizó por ser: receptiva a críticas, respetuosa de la gente, altamente participativa, mesurada, bondadosa y abierta, con una orientación integral y con una alta capacidad para delegar sin dejar de hacer seguimiento, y orientada al consenso⁵⁵. Aunque ambas mujeres mostraron tener varias características en su estilo de liderazgo, la diferencia principal entre los estilos de estas dos mujeres gerentes se encuentra en la capacidad para delegar funciones y en la forma de tomar decisiones. De esta diferencia surge un cuestionamiento sobre lo que motivó a Noemí Sanín a tener un estilo más autocrático en cuanto a la toma de decisiones y a mantener un manejo centralizado de las funciones mientras que en las demás actividades se caracterizó por tener un estilo más femenino. Por lo tanto, surge de este estudio la pregunta sobre si dicho comportamiento es aprendido, una imposición del medio, una reacción de protección o una característica innata.

A partir del año 2001, bajo el proyecto “*Women business leaders in Latin America*” liderado por el *Center for Gender in Organizations* del Simmons College en Boston, se comienza a investigar el impacto que ha tenido el papel de la mujer en cargos directivos y si han desarrollado estilos “femeninos” de gerencia. Dentro de este proyecto se encuentran la investigación de Lidia Heller (2003) “Mujeres líderes en Argentina. Estudio comparativo en diferentes empresas” y los estudios de un grupo de académicas de otros seis países latinoamericanos con el propósito de identificar las características del liderazgo femenino⁵⁶.

En Colombia, bajo el mismo proyecto, se encuentran los estudios de María Consuelo Cárdenas de Santamaría (2003) y varios proyectos de grado dirigidos por ella, enfocados en

⁵⁴ Carlos Dávila, *El Desarrollo de la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973-1994*, (Bogotá: Universidad de Los Andes, 1998), p. 197.

⁵⁵ *Ibíd.*, pp. 394-399.

⁵⁶ María Consuelo Cárdenas, “En el Tercer Mundo Lidera la Tercera Mujer”, Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latinoamérica*. Boston: Center for gender in organizations, Simmons College.

diferentes sectores como: el sector público, en el cual Beatriz Moreno entrevistó 10 ejecutivas con cargos de primer nivel de dicho sector; el sector salud, para el cual Silvia Rozo entrevistó 10 de las 13 mujeres con cargos de primer nivel en entidades privadas de salud; el sector financiero, donde Carolina Umaña entrevistó 18 ejecutivos con cargos de primer nivel en distintas entidades, 10 mujeres y 8 hombres. A su vez, bajo la dirección de la profesora Elvira Salgado, la estudiante Diana Molina realizó el trabajo “Agenda de investigación sobre las diferencias de género en la gerencia” donde revisó las teorías existentes sobre estilos de liderazgo según género con el fin de darle forma y estructura a las investigaciones que se han hecho sobre el tema en Colombia, aportando nuevos elementos al interrogante sobre un estilo gerencial colombiano. Los resultados de dichas investigaciones fueron analizados bajo un método cualitativo buscando patrones de respuestas comunes que permitieran sacar conclusiones sustentadas en la realidad de los sujetos entrevistados.

A partir de estos estudios se revela que las mujeres en cargos directivos están generando un nuevo tipo de liderazgo que se ha denominado “**estilo participativo**”. Dicho estilo se caracteriza por ser “abierto y directo, orientado al desarrollo de equipos de trabajo, dirigido a lograr el consenso, dispuesto a compartir el poder con colegas y subalternos, comunicativo y dispuesto a compartir la información, atento al equilibrio entre las dimensiones personales y laborales, orientado a la inclusión, orientado al cumplimiento eficiente de la tarea y confiable y organizado” (Cárdenas de Santamaría, 2003-b). Sin embargo, parece ser que estas mujeres no son conscientes de tener un estilo de liderazgo particular. Desde nuestro punto de vista, no porque no se ejecuten estas tendencias con la exactitud que se señala, sino porque intrínseco en la mujer pueden existir comportamientos y actitudes que le permiten de manera más fácil asumir un liderazgo diferente sin dejar en evidencia debilidad o un sentido de ausencia de autoridad.

Consideramos que se debe más a un fenómeno cultural impuesto por una cultura machista, en donde la mujer, al escalar posiciones dentro de la jerarquía organizacional, debía demostrar aún más que tenía las mismas cualidades y capacidades de hombre para asumir el cargo, llevándolas a actuar bajo el tradicional estilo de mando y control que representara autoridad y poder.

Articulando la gerencia como el pilar de nuestra investigación, tomamos a la mujer ejecutiva como objeto de estudio para analizar el nivel de conciencia femenina con el cual dirige, gerencia y establece las prioridades en su comportamiento laboral y en su vida. Específicamente se busca, analizar la influencia de la conducta económica, la educación y el entorno cultural y familiar sobre el desarrollo de la conciencia femenina en la mujer y el impacto de dicha conciencia en su desempeño laboral como gerente. Al hablar de conciencia femenina nos referimos a la capacidad interna de cada mujer de identificar cada una de las particularidades que la hacen mujer y que hacen de su vida, de su entorno y de su forma de actuar algo diferente por el hecho contundente de haber nacido bajo este sexo. Particularmente es de resaltar que la conciencia femenina va más allá del constructo social⁵⁷, se identifica con aquellas cosas que de manera consciente la mujer hace o deja de hacer, desea o por el contrario rechaza, acepta o niega rotundamente por ser mujer, por tener una diferencia física y, en un buen sentido, por descubrir un modo diferente de pensar, actuar y dirigir.

⁵⁷ Peter L. Bergery Thomas Luckmann, *La construcción social de la realidad*, 5ª. ed. (Buenos Aires: Amorrotu editores), 1979.

3. METODOLOGÍA

En esta investigación de carácter empírico, se realizó un estudio descriptivo que permitiera comprender en profundidad los rasgos característicos de un grupo de mujeres gerentes con respecto al estilo de liderazgo y al nivel de conciencia femenina que cada una posee. La metodología aplicada fue la investigación cualitativa cuya característica principal es “su interés por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir, de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto”⁵⁸. Por este motivo la investigación se basó en entrevistas a profundidad que permitieran obtener dichas percepciones. Se utilizó un muestreo “a propósito” (*purposive sampling*), no probabilístico y muy utilizado en investigaciones cualitativas, en el cual se eligen individuos que cumplen con unas características específicas⁵⁹; es decir que se selecciona la muestra a propósito buscando que cumplan con unos criterios de investigación previamente definidos, que en este caso resulta ser mujeres directivas en cargos de primer y segundo nivel.

3.1 PERSONAS ENTREVISTADAS

Se entrevistaron veinte mujeres ejecutivas que se han desempeñado en cargos de primer y segundo nivel durante sus trayectorias laborales. Dieciocho de estas veinte mujeres son colombianas de nacimiento, nueve son nacidas en Bogotá, una en Sutamarchán, una en Duitama, una en Armenia, una en Pereira, una en Cali, una en Pamplona, dos en Bucaramanga y una en Cartagena. Las otras dos mujeres, a pesar de haber nacido en el exterior, una en Alemania y la otra en Estados Unidos, son de ascendencias colombianas y

⁵⁸ Elssy Bonilla-Castro y Penélope Rodríguez S., *Más allá del dilema de los métodos*, (Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1997).

⁵⁹ Matthew B. Miles y A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, 2nd ed. (Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994), p. 27.

ambas de familias bogotanas, lo cual nos permite clasificar nuestra muestra como provenientes de 5 regiones diferentes del país (Cundinamarca y Boyacá, Santanderes, Costa Atlántica, Viejo Caldas y Valle del Cauca). La mayoría pertenece a familias numerosas, 3 de ellas pertenecen a familias con sólo dos hijos, pero encontramos otras que tienen entre cinco, seis, ocho y hasta diez hermanos(as). El rango de edades de estas mujeres va desde los 31 hasta los 57 años. Con respecto a sus estudios, 16 de ellas estudiaron en colegios de monjas o femeninos, y 17 estudiaron en colegios privados y las profesiones de estas ejecutivas son: cuatro administradoras de empresas, cuatro psicólogas, dos abogadas, dos ingenieras industriales, dos economistas, una ingeniera química, una ingeniera de vías y transportes, una comunicadora social, una médica, una diseñadora de modas y una licenciada en lenguas. Trece de ellas ha realizado uno o más estudios de postgrado, seis han estudiado en el exterior y siete han ejercido cargos en el sector público. Con respecto a sus características personales, trece son casadas, tres solteras y cuatro divorciadas, y diecisiete tienen hijos.

Para la escogencia de estas mujeres se utilizaron dos fuentes específicas; diez de estas veinte mujeres fueron seleccionadas intencionalmente por sus características, de una base de datos de 42 participantes del Taller de Conciencia Femenina dictado en varias ocasiones por María Consuelo Cárdenas de Santamaría durante el último año. Las otras diez escogidas fueron seleccionadas de un grupo de 30 mujeres recomendadas o conocidas por los investigadores, en donde se buscó tener un grupo heterogéneo y que representara diversos sectores de la economía nacional. Todas estas mujeres son gerentes en los cargos que ocupan, algunas de ellas son de primera línea y en otros casos por estructuras organizacionales más grandes y diversas (caso multinacionales) están en segunda o tercera línea, sin esto restar mérito a sus responsabilidades. Dentro de este grupo de mujeres se encuentran dueñas y gerentes de sus propios negocios y también, como lo señalamos

anteriormente, gerentes partícipes de estructuras muy piramidales, así como otras gestoras y partícipes de organizaciones con organigramas bastante planos y no menos complejos.

Tabla 1: Descripción individual de la muestra.

	Edad	Lugar de nacimiento	Cargo actual	Profesión	Postgrado	Estado civil	Hijos	Cargo en sector público	Tipo de colegio
MMG	57	Armenia	Gerente General ONG	Economista	Magister en Administración Industrial	Casada	2	Si	Privado de monjas
CS	57	Bogotá	Ex gerente Relaciones Públicas caja de compensación familiar	Comunicación Social	No	Casada	2	No	Privado de monjas
MQJ	55	Bogotá	Gerente General empresa floricultora	Economista	Historia	Divorciada	2	Si	Privado mixto
LN	54	Bogotá	Gerente del departamento de Desarrollo Personal	Medicina	No	Divorciada	3	No	Privado femenino
RVG	54	Bucaramanga	Gerente General de una inmobiliaria	Administración de empresas	No	Casada	3	No	Privado femenino
PJ	54	Periá	Duñá y ex Gerente General de comercializadora de pescado	Administración Industrial-Antropología	No	Soltera	0	Si	Privado de monjas
MR	45	Bogotá	Gerente Administrativa empresa sector construcción	Ingeniería Química	Alta Gerencia	Casada	2	No	Privado de monjas
HM	44	Sutamachán	Gerente General comercializadora de productos cármicos	Gerencia en PYMES	Especialización gerencia en PYMES	Casada	2	No	Público femenino
ON	44	Bogotá	Consultora, ex Directora del postgrado en Recursos Humanos de entidad de educación superior	Psicología	Gerencia de Recursos Humano	Divorciada	1	Si	Privado de monjas
EP	43	Bogotá	Gerente Administrativa Financiera comercializadora de productos cármicos	Administración de empresas	MBA	Casada	2	Si	Público mixto
RG	42	Bucaramanga	Gerente General centro comercial	Derecho	No	Divorciada	2	No	Privado de monjas
CV	41	Pamplona	Aesora de la rectoría de fundación de educación superior futura consultora del BID	Derecho	MBA y maestría en política pública	Casada	1	Si	Privado de monjas
FG	41	Alemania	Gerente Recursos Humanos empresa floricultora	Psicología	No	Casada	2	No	Privado de monjas
EP	40	Bogotá	Gerente Recursos Humanos empresa hidroeléctrica	Idiomas	Especialización y diplomado en RRHH	Soltera	0	No	Privado de monjas
LL	39	Estados Unidos	Gerente Servicio al Cliente empresa de servicios médicos	Diseño de modas y textiles	No	Casada	2	No	Privado femenino

Continuación tabla 1: Descripción individual de la muestra

LM	37	Duitama	Sulgerente Carga comercializadora internacional	Ingeniería de Vías y Transportes	Especialización en Logística	Casada	1	No	Privado de monjas
CZ	37	Bogotá	Vicepresidenta asuntos financieros entidad financiera	Ingeniería Industrial	Especialización en Finanzas	Casada	2	No	Privado de monjas
JB	34	Cartagena	Gerente Recursos Humanos empresa sector agrícola	Psicología	No	Casada	1	No	Privado mixto
MM	33	Bogotá	Gerente del Programa de Gestión de Información de una empresa de hidrocarburos	Psicología	Maestría Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible- Esp. Gestión Humana-Cursos gerenciales	Casada	2	Si	Público mixto
ACB	31	Calí	Gerente de Mercado de empresa del sector agrícola	Ingeniería Industrial	MBA	Casada	0	No	Privado femenino

Teniendo en cuenta lo anterior y la heterogeneidad de este grupo de veinte mujeres, hemos utilizado un instrumento elaborado en su totalidad por los investigadores, que buscando reunir la mayor información posible, permitiera hacer la radiografía más exacta de la realidad de estas mujeres en el campo que se decidió estudiar.

3.2 INSTRUMENTO

El instrumento utilizado para llevar a cabo la investigación fue una guía de entrevista a profundidad, semi-estructurada, la cual comprende tres temas globales: el Perfil Personal y Académico, el Perfil Laboral y el Estilo de Vida. (Ver anexo B). La entrevista fue realizada en su totalidad para esta investigación y pertenece a uno de los objetivos específicos del proyecto como un subproducto en sí del proyecto. Esta guía de entrevista reúne, como se mencionó anteriormente, criterios que buscan recoger información personal, laboral y al mismo tiempo experiencial, con la intención específica de delinear y conocer a una mujer que interactúa entre su vida familiar y su vida laboral, sin dejar de ser un ser humano con necesidades y anhelos como cualquier otro gerente, en cualquier sector y nació en cualquier época en los últimos cincuenta años.

3.3 PROCEDIMIENTO

3.3.1 Elaboración de la entrevista

La elaboración de la guía, tanto el esquema como los temas que la componen, tiene como soporte tres herramientas fundamentales que se explican a continuación. Estas herramientas en diferentes niveles, fueron utilizadas para dar contexto a una entrevista que busca descifrar elementos de la sensibilidad de la mujer, que permitan identificar cuáles son los comportamientos gerenciales y personales influenciados por ser mujeres.

La primera herramienta que se tomó es el “Esquema para el análisis de un empresario” desarrollado por Carlos Dávila L. de Guevara.⁶⁰, el cual se basa en el estudio de un grupo de factores que permite establecer y analizar el perfil de la persona entrevistada.

El esquema de Dávila, surge como un proceso simultáneo, inductivo y deductivo de dos fuentes principales. En primer lugar es el resultado de desarrollos provenientes de las siguientes áreas de estudio: la teoría económica sobre los empresarios, sociología sobre las élites y la teoría de la organización. Por otro lado proviene del trabajo investigativo y docente del autor en cuestión, sobre el tema del empresariado, iniciado a mediados de la década del setenta. Este ha incluido revisiones periódicas de la historiografía empresarial colombiana.

Este esquema está compuesto por cinco elementos generales que a su vez engloban una serie de aspectos que buscan explicar y entender las características del empresario. A continuación se presentan cada uno de los elementos con sus respectivos componentes, tomados de un proyecto de grado adelantado con este esquema (Caicedo, 2003).

Aunque se elaboró pensando en empresarios, a nuestro juicio, este instrumento permite conocer todas las dimensiones que interactúan en una persona inmersa en los negocios, lo que hace posible conocer características especiales de las mujeres ejecutivas entrevistadas aunque no sean mujeres empresarias, ya que son mujeres que actúan en el sector real y que su trayectoria laboral está enmarcada en procesos económicos, sociales y culturales. Igualmente debe aclararse que no es la primera vez que se utiliza este esquema para analizar gerentes, el estudio sobre El Desarrollo de la Fundación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973-1994 presenta el análisis de los 5 primeros gerentes que tuvo la Fundación,

⁶⁰ Carlos Dávila, (2003), *Esquema para el análisis de un empresario*, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

y el trabajo de grado de Paulina Caicedo (2003) sobre el perfil biográfico de un gerente, fueron ambos realizados con base a este esquema. Los factores que lo componen aparecen en la tabla que se incluye a continuación⁶¹:

Tabla 2. “Esquema para el análisis de un empresario” de Carlos Dávila L. de Guevara

Contexto histórica Características políticas, sociales y económicas del país	1. Conducta económica	<ul style="list-style-type: none"> • Alerta y respuesta a las oportunidades • Combinación y coordinación de factores de producción • Innovación (significado en una sociedad subdesarrollada) • Toma y manejo del riesgo • Acumulación de capital • Reducción de incertidumbre • Manejo de información: adquisición, síntesis y diseminación de información asimétrica e incompleta • Manejo del crédito • Creación / destrucción de mercados: el empresario no es el agente a través del cual el sistema de mercado opera; es el creador del sistema mismo • Formación de redes comerciales • Gestión y organización para maximización de eficiencia (rutinaria) empresa/ negocio: “intraempresariado”. Empresario o gerente. (Knight) • Conexiones mercado internacional • Destino excedentes capital: reinversión/ consumo, disfrute • Moralidad: negocio es negocio • Entorno, momento histórico
	2. Empresario, política y Estado	<ul style="list-style-type: none"> • “Kapital político” • Complemento del kapital y del “kapital social” • Mercados politizados • Antecedentes/ trayectoria política familiar • Diversidad de formas de intervención en política y de relación con el Estado (11)

⁶¹ Reproducido de Carlos Dávila, esquema de análisis del empresario, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, octubre 2001. Este esquema es producto de varios años de investigaciones y estudios que el profesor Carlos Dávila ha venido realizando sobre el tema del empresariado. Su evolución se presenta principalmente en 5 publicaciones: Dominant Classes and Elites in Economic Development. A Comparative Study of Eight Urban Centres in Colombia, Ph.D. Dissertation Northwestern University, 1976, Carlos Dávila; El empresariado colombiano una perspectiva histórica, Bogotá programa de postgrado en economía, facultad de estudios interdisciplinarios, Universidad Javeriana, 1986; Historia empresarial de Colombia: Estudios, problemas y perspectivas, Monografía, Facultad de Administración Universidad de los Andes, número 20, 1990. Empresa e historia en América Latina un balance historiográfico, Tercer Mundo Editores, Conciencias, Bogotá, 1996; Historia de la empresa y teoría de la organización un diálogo necesario. A propósito de la historiografía empresarial de la última década. Ponencia presentada al coloquio balance y perspectivas de la historia empresarial colombiana, una mirada desde las regiones. Grupo de historia social Universidad de Antioquia Grupo de Historia empresarial y escuela de administración. Universidad EAFIT facultad de administración y departamento de historia universidad de los andes, Medellín Octubre de 2002. (Mencionado por Caicedo, 2003)

3. Perfil Socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> • Origen social (clase social) • Estatus social • Movilidad social intergeneracional • Individuo o familia empresarial: familia como unidad / eje de actividad empresarial • Origen extranjero • Movilidad geográfico - regional • Religión: afiliación; pertenencia a organizaciones religiosas ¿Masonería? • Incorporación a la actividad empresarial (edad, circunstancias) • Formación como empresario: experiencia, educación formal, entrenamiento (“coaching”) • Socialización en la actividad empresarial • Origen de riqueza (herencia, matrimonio, etc) • Patrimonio individual/ familiar • Motivación de la actividad empresarial • Personalidad: características • “Capital social” y “cultural”: Redes socioculturales (cohesión social)
4. Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Papel de los negocios dentro de su vida • Cosmopolitanismo / Parroquianismo • Estilo de dirección (estilo gerencial) • Patrón de consumo: frugalidad o derroche (“exclusión del despilfarró”) • Uso del tiempo libre
5. Mentalidad e ideología	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en los negocios • Viveza, avivataadas/ Reglas de juego universales • Visión: corto, largo plazo • Papel del Estado en el desarrollo económico • Competencia • Innovación • Mercado como supremo asignador • Riesgo • Religión • Las instituciones • “Negocio es negocio” • “El que lo descubre se lo queda”

Debido a que los sujetos de esta investigación son mujeres ejecutivas y no empresarias, se tomaron sólo algunos de los elementos de cada uno de los factores y se añadieron otros importantes dentro de la investigación. Así, se establecieron las siguientes categorías, buscando establecer factores influyentes en la vida de una gerente, que permitieran descifrar a estas mujeres en el mundo en el cual actúan.

- Perfil Personal y Académico incluye los temas de origen y movilidad geográfico-regional, educación y relaciones familiares; lo que permite evaluar los diferentes escenarios por los cuales su vida ha pasado, así como las diferencias experimentadas en sus años de formación.

- Perfil laboral está compuesto por cargo, sector, manejo de información y características de su gestión; esta información deja al descubierto la experiencia y la carrera que han seguido y razones particulares para ocupar los cargos que ocupan.
- Estilo de vida comprende tópicos como relación vida personal y familiar vs. trabajo, uso del tiempo libre, confianza y visión, espiritualidad e independencia, lo que permite ver qué tanto balance existe entre su vida personal y laboral y cuáles son sus prioridades en los diferentes momentos de la vida en los que cada una de ellas se encuentra.

El fin fundamental de hacer estos ajustes y de construir sobre argumentos teóricos provenientes de distintas fuentes, está en ajustar el esquema de Dávila a mujeres ejecutivas, como se mencionó anteriormente. Esto constituye un subproducto que adicionalmente a la teoría sobre género y sobre las organizaciones deja como fruto la entrevista que se realizó a las mujeres escogidas.

La segunda herramienta que guía nuestro trabajo se refiere a la literatura revisada como artículos e investigaciones sobre los siguientes temas: teorías de liderazgo, participación de la mujer en la gerencia, techo de cristal⁶², comportamiento de hombres y mujeres en las organizaciones y el reconocimiento del estilo directivo particular de la mujer; y proyectos de grado en administración adicionalmente dirigidos por María Consuelo Cárdenas de Sanz de Santamaría. Entre ellos están: *Estrategias de cambio y liderazgo de la mujer en el sector público en Colombia* de Beatriz Moreno, *Liderazgo de altas ejecutivas en el sector salud* de Silvia Rozo, *Agenda de investigación sobre las diferencias de género en la gerencia* de Diana Molina y *Liderazgo y participación laboral femenina en el sector financiero colombiano: un cambio* de Carolina Umãña.

⁶² Conjunto de hipótesis que hacen referencia al surgimiento paulatino de la mujer en la gerencia y su activa participación dentro del mundo de los negocios.

Por último, se tuvo el aporte del Taller de Conciencia Femenina que dirige María Consuelo Cárdenas de Sanz de Santamaría⁶³ (Ver anexo C), de donde surgieron ideas que nos permitieron acercarnos a una mejor forma de indagar sobre características específicas de la mujer, y por ende, complementar nuestro instrumento con los temas de liderazgo y conciencia femenina.

La guía de la entrevista fue revisada varias veces por la asesora hasta definir la guía final. Con este formato aprobado, se realizaron las entrevistas que hoy presentan el sustento de nuestra investigación. En este proceso se realizaron siete entrevistas pilotos, que permitieron pulir y generar mejores ideas para encontrar un formato adecuado que fuese lo suficientemente concreto como para indagar en los puntos de interés. Estas entrevistas permitieron encontrar mejores formas de organizar las preguntas, temas faltantes y temas sobrantes y por último dentro del aprendizaje de los investigadores, mejores maneras de manejar el tiempo y de abordar a las entrevistadas.

3.3.2 Realización de las entrevistas

Luego de seleccionar las veinte mujeres de la muestra, paso descrito con anterioridad, se procedió a contactarlas y a establecer una cita personal con cada una. Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de las entrevistadas y todas fueron transcritas con el fin de facilitar la comparación de las respuestas y el análisis. Sin embargo, algunas de ellas pidieron total discreción a la hora de presentar las transcripciones por lo cual sólo se presentan los fragmentos más relevantes para la ilustración de los hallazgos. De esta manera y bajo el contacto personal con el grupo la investigación dejó resultados concretos

⁶³ María Consuelo Cárdenas de Sanz de Santamaría, (2003), *Taller de Conciencia Femenina*, Facultad de Administración, Universidad de los Andes.

que de forma material quedaron plasmados en las transcripciones y a forma de percepción en los apuntes y notas de los investigadores.

3.3.3 Análisis

El análisis de nuestra investigación comprende tres etapas:

La primera etapa corresponde al análisis de las entrevistas, proceso que se inicia con su realización y transcripción, donde se logra identificar los factores más relevantes. Después de tener todas las transcripciones completas, se hizo un análisis detallado y una comparación de todas las entrevistas en busca de semejanzas que fueron emergiendo, las cuales permitieron agrupar las respuestas en diferentes categorías. Dicha agrupación facilitó la interpretación de los datos provenientes de las entrevistas, y bajo la clasificación realizada en tablas se realizaron comparaciones que permitirían establecer elementos de juicio comunes entre la muestra.

En la segunda etapa se elaboró una tabla para evaluar cada uno de los factores por entrevistada (Ver anexo D). La tabla muestra la presencia e influencia de cada factor sobre la vida de estas mujeres. La afirmación o negación de dichos factores se encuentra representada por la asignación de un parámetro (0 como negación y 1 como afirmación). Esto facilitó la agrupación de las respuestas, algo que a su vez nos hizo posible establecer frecuencias dentro de los diversos factores influyentes. Igualmente, se elaboraron tablas individuales para evaluar el nivel de influencia o presencia de cada uno de los factores (poco, algo, mucho) sobre las entrevistadas y el estilo de liderazgo de las mismas (Ver anexo E).

Cuantificar atributos cualitativos es un proceso que comprende, dentro de la metodología, argumentos elaborados con mayor precisión y sofisticación, aspecto en el cual no profundizamos (ver Bonilla y Rodríguez, 1997). Aun así, se realizó un análisis descriptivo de los sujetos de la muestra con la mayor profundidad bajo el interés de los investigadores (Género y Gerencia); sin embargo, como la muestra utilizada es menor a 30 no podemos hacer una estadística de inferencia sobre una población no representada en la muestra analizada. Inicialmente se pensó en realizar pruebas ANOVA para cifrar el contenido de la información en tablas representativas, pero se precisó que el estudio no tenía una base estadística que reflejara las intenciones de la investigación.

Por este motivo los datos se presentan en tablas creadas por los investigadores, que más allá de comprender elementos de la teoría inferencial y muestral, recogen percepciones, interpretaciones y sentimientos surgidos del diálogo sostenido con las entrevistadas.

La última etapa corresponde al análisis de los resultados (entrevistas, resultados parciales y tablas, influencias) y la discusión de los mismos a la luz de la teoría. Todo esto matizado por la gran cantidad y variedad de impresiones generadas en los seis meses en los que se realizaron las entrevistas y los análisis individuales y grupales sobre las mismas.

4. RESULTADOS

Con respecto a nuestra interrogante sobre la influencia que tienen factores educacionales, culturales, económicos y familiares en el desarrollo de una conciencia femenina y cómo afecta dicho nivel de conciencia su gestión en la gerencia, se encontró que: los factores estudiados afectan, el estilo de liderazgo por un lado y la conciencia femenina por el otro, sin ser un efecto causal del nivel de conciencia sobre el estilo de liderazgo. Es decir que no es el nivel de conciencia femenina el que marca específicamente un estilo de liderazgo entre estas mujeres, sino que el estilo de liderazgo se va generando según la influencia que los factores estudiados han tenido sobre sus vidas.

La influencia de estos factores también ha generado, en mayor y menor grado, el desarrollo de una conciencia femenina y ha orientado sus vidas, su desarrollo personal y profesional de una manera particular por haber descubierto que lo que implica ser mujeres las hace ser diferentes y por lo tanto, actuar con alguna particularidad frente a determinados temas y frente a sus responsabilidades.

Se encontró que en la descripción individual de la totalidad de las mujeres, hay presencia de rasgos característicos del estilo de liderazgo femenino pero que no todas están conscientes de que el desarrollo y la práctica de estas características se atribuye al hecho de ser mujeres. Igualmente encontramos que, hasta en los casos que presentan menor grado de conciencia femenina, estas mujeres ejecutan alguna función dentro del desarrollo de su actividad gerencial, de una manera particular por el hecho de ser mujeres, aunque no se den cuenta de ello. Sin embargo, debe aclararse que a medida que hay una mayor conciencia femenina, las mujeres presentan la mayoría de las características de un estilo de liderazgo *participativo*.

Las siguientes tablas muestran los factores estudiados para cada una de las entrevistadas y el porcentaje de mujeres que se vieron influenciadas y tienen presentes dichos factores.

Tabla 3a. Factores de mayor influencia y presencia en las mujeres entrevistadas.

VARIABLES	Porcentaje	VARIABLES	Porcentaje	VARIABLES	Porcentaje	VARIABLES	Porcentaje
Relación con el padre (Influencia)	85%	Capacidad de relacionarse (Presencia)	70%	Comunicación: Abiertas y Directas (Presencia)	80%	Facilidad para delegar (Presencia)	70%
Relación con la madre (Influencia)	60%	Exigentes (Presencia)	100%	Orientada a metas (Presencia)	85%	Satisfecha con la división de tiempos	70%
Infancia (Influencia)	60%	Poder para los demás (Presencia)	65%	Orientada a proceso (Presencia)	70%	Vínculos (Presencia)	60%
Situación especial (Influencia)	55%	Comparten información abiertamente (Presencia)	75%	Conciliadora (Presencia)	80%	Independencia (Presencia)	100%
Sector (Influencia)	60%	Trabajo en equipo (Presencia)	75%	Actitudes maternalistas (Presencia)	75%	Estilo de liderazgo femenino (Presencia)	85%

Tabla 3b. Factores de menor influencia y presencia en las mujeres entrevistadas.

VARIABLES	Porcentaje	VARIABLES	Porcentaje	VARIABLES	Porcentaje	VARIABLES	Porcentaje
Mujer en la profesión (Influencia)	25%	Preferen trabajar con mujeres (Presencia)	20%	Influencia de los hijos	25%	Política (Presencia)	30%
Cargo (Influencia)	50%	No tienen preferencia (Presencia)	40%	Culpabilidad (Presencia)	40%	Antecedentes políticos (Presencia)	35%
Sentimiento de discriminación (Presencia)	45%	Conflicto como oportunidad (Presencia)	50%	Desea cambiar de rutina (Presencia)	35%	Religión (Influencia)	35%
Preferen trabajar con hombres (Presencia)	30%	Influencia del estado civil	35%	Tiempo para cuidado personal (Presencia)	40%	Cuestionó el rol de su madre	30%

La tabla 3a. contiene los factores cuyos porcentajes de influencia se encontraron por encima de 50%, lo que permite hablar de unas características comunes en la mayoría del grupo investigado. La tabla 3b. contiene los factores que estuvieron por debajo del 50%, que aunque a primera vista no parecen ser significativos, son valores que permiten analizar igualmente patrones de comportamiento similares entre la muestra estudiada.

A continuación se presentan los resultados con respecto a los factores característicos que tienen estas mujeres a la hora de liderar y aquellos factores que han influenciado dicho

estilo de liderazgo. Los resultados se presentan para cada uno de los factores analizados bajo los tres perfiles seleccionados para la investigación (Perfil personal y académico, Perfil laboral y Estilo de vida).

4.1 ESTILO DE LIDERAZGO

4.1.1 Perfil Personal y Académico

Después de analizar en profundidad cada uno de los testimonios de las entrevistadas y los resultados de la tabla anterior, se encontró que de los factores estudiados bajo el perfil académico y personal, los que más influencia tienen sobre el estilo de liderazgo de estas mujeres son el origen, la relación con los padres, en especial con el padre, y la educación.

Origen

En relación al origen se encontró que 65% de la muestra es originaria de la zona centro del país (Cundinamarca y Boyacá), el 15% proviene de la zona Nororiental del país (Santanderes), el 10% es oriunda de la zona cafetera (Quindío y Risaralda), 5% tiene sus orígenes en la zona norte del país (Bolívar) y otro 5% es originaria del Suroccidente (Valle del Cauca). La región a la que pertenecen marca el tipo de relación que tienen con sus compañeros de trabajo pues se encontró que: la mujer paisa y del suroccidente tiene un trato más sencillo y de igualdad; la mujer del centro del país tiende a mantener una distancia; y la mujer del nororiental es una mujer fuerte y menos afable que las demás. Una de las paisas entrevistadas menciona lo siguiente: “a nosotros los paisas nos han enseñado a tratar a la gente que trabaja con nosotros muy igual, sin ninguna diferencia. Y a mí me tocaba trabajar mucho con gente de otro nivel económico y social y nunca tuve ningún problema, pero yo creo que es más cultural por nosotros ser paisas. A nosotros nos enseñan a tratar igualitico al chofer, al celador, al de la finca, todos son amigos de uno, nosotros no tenemos reparo en eso, y así tratamos a la gente”.

Virginia Gutiérrez (1975) menciona que este comportamiento es debido a una característica de cohesión cultural que se da en la región de Antioquia como consecuencia de un fuerte arraigo religioso dentro de dicha sociedad en donde se trata a cualquier persona igual, sin importar la clase social. “En este sentido, la religión en la montaña constituye, .. uno de los poderosos indicadores de identidad, ...”⁶⁴. En cuanto al comportamiento de las personas del centro, Yolanda Puyana (2003) menciona que las sociedades del centro del país se caracterizaban por mantener una jerarquización marcada con respecto a las clases sociales, “permanecieron hasta la segunda mitad del siglo XX en la ciudad concepciones paternalistas, clasistas y racistas que, conservando los valores asociados a las tradiciones culturales españolas en la colonia, organizaban las relaciones sociales”. Una de las entrevistadas, nacida en Bogotá y de familia bogotana comentó que: “Como jefe de ellos... bueno, yo he tratado de llegar siempre a que doy una relación como cercana sin que quede demasiado cercana con la gente que trabajo”. Esto muestra la tendencia de las mujeres de Cundinamarca y Boyacá a mantener cierta distancia entre sus colegas. Y por último, en cuanto a la región nororiental del país, tanto Gutiérrez como Puyana definen una sociedad “sin afectos”, donde el padre mantiene una distancia con sus hijos, mientras que la madre conserva un carácter “recio” y de disciplina⁶⁵.

Influencia de los padres

Con respecto a la influencia de los padres, “las imágenes paterna y materna constituyen un marco de referencia que define no solamente cierto modo de funcionamiento familiar, sino también un tipo de relaciones entre los cónyuges, una distribución de roles y de tareas en el hogar. Son estos diferentes elementos del modelo los que orientarán su visión del

⁶⁴ Virginia Gutiérrez de Pineda, *Familia y Cultura en Colombia*, (Bogotá: Colcultura, 1975), p. 378.

⁶⁵ Yolanda Puyana, *Padres y madres en cinco ciudades colombianas*, (Bogotá: Al mudena Editores, 2003), p.251.

mundo, y éste el marco que buscarán reproducir u objetar a lo largo de sus vidas”⁶⁶. Al analizar las relaciones familiares de estas mujeres durante su infancia, se encontró que el 80% de las mujeres recibió una influencia directa de sus padres sobre comportamientos en su estilo de liderazgo, mientras que el 60%⁶⁷ tuvo una influencia directa de sus madres. Se encontró, como lo muestran las cifras, que para algunas de ellas, ambos padres tuvieron una fuerte influencia para ser lo que son hoy en día de ambos padres, mientras que otras, aunque recibieron influencias de ambos, sólo se identificaron más o se vieron más marcadas por alguno de los dos. Entre los diferentes tipos de influencias se encontraron: relaciones de profundo apoyo que crearon confianza en algunas de estas mujeres, el imitar o rechazar conductas de sus padres en cuanto a decisiones laborales, adquirir características específicas de los padres, exigencia frente a metas y objetivos y dedicación al trabajo.

La gerente general de la ONG dice que la relación con su papá durante su infancia fue “Maravillosa. Éramos o somos 7 hermanos y era la consentida de mi papá. Lo admiré muchísimo y él me apoyó mucho en todo lo que yo quise hacer. ... eso entonces como que me dio fortaleza en mi ego y en mi seguridad propia para yo desenvolverme desde muy jovencita en muchos mundos”. De su mamá comentó: “Mi mamá era el prototipo de la matrona antioqueña, en la cual su vida y su eje era su hogar, su marido y sus hijos. Entonces una cosa que yo recuerdo muy grata y que después me generó como un conflicto a futuro cuando yo trabajaba, era que nunca me acuerdo haber llegado del colegio y no encontrar a mi mamá. Entonces mi mamá eso fue lo que significó para mí, la imagen de lo que es una mamá en el cuidado de los hijos, en la dedicación a los hijos”.

ON comentó con respecto a la relación con sus padres: “Mi papá fue un hombre que consideró que quien debería llevar las riendas de la casa era mi mamá y la que manejaba los hijos era la mamá. Entonces, digamos que fue una relación buena, sin embargo fue una relación distante porque mi papá fue un hombre, es un hombre, muy silencioso y la encargada de imponer el orden, la disciplina, dar los permisos, corregir y ejercer todas las funciones de la casa, fue mi mamá”. Sin embargo comentó que siente una gran inclinación por lo social y la salud y dice que es influencia de su papá, “De mi papá, mi papá es una persona muy volcada como a los temas tanto de ayuda y servicio”. Con

⁶⁶ Luz Gabriela Arango, Mara Viveros y Rosa Bernal, *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*. (Bogotá: Ediciones Uniandes, 1995)

⁶⁷ Cifras no excluyentes; el total no es 140%.

respecto a la relación con su mamá dijo: “La relación con mi mamá muy cercana, siendo ella una mujer muy fuerte, muy autoritaria como buena santandereana, eh, bastante rígida, terriblemente exigente y cumplidora con nosotros de la norma y de la disciplina”. Mi mamá era la mamá más maternal del mundo pero a la vez era la mamá más dura, más cuestionadora, más crítica y más inflexible. Eso si es modelo mamá y modelo papá, mi papá y mi mamá en esa rigidez y esa inflexibilidad y de ese manejo de resultados. Pero obviamente mucho más de mi mamá”.

HM comentó con respecto a la relación con sus padres, y en especial con su papá, “Mi papi, mi papi es un empresario súper empírico. Mi papi fue un campesino que se vino a hacer empresa a la ciudad. Fue una persona muy, muy visionaria. La relación con mi papi, buena. Mi papi, nosotros en la familia somos mis dos hermanos y yo y yo soy la mayor y desde yo no se cuándo, yo creo que desde cuando me trajeron siempre mi papi me soltó la plata a mi. Entonces finalmente uno resulta tomando esas cositas, esa disciplina y eso es lo que después cuando uno ya es profesional ya tiene uno en la cabeza esa responsabilidad de una empresa, ya hago exactamente todo como lo hacía mi papi. Y muchas cosas que yo le criticaba con respecto al manejo del personal, es lo mismo que yo hago, es exactamente lo mismo, sobre todo en los momentos de tensión”.

EP, la Gerente Administrativa Financiera, dice ser una persona muy comprometida con su trabajo por influencia directa de su padre, “soy una persona muy, muy comprometida con lo que hago, ...el trabajo ha ocupado un lugar muy importante por como yo me entrego al trabajo.... Mi papá significa demasiado, demasiado para mí. Digamos que él fue, primero, que yo era la consentida de él en medio de once hijos y siempre, yo recuerdo, mi papá murió hace 11 años, y yo no recuerdo una cosa incorrecta de mi papá, nunca, nunca, nunca. Mi papá no tuvo sino primaria no más. Pero, digamos que fue una de esas personas muy entregada a su trabajo y siempre quiso surgir pues para sacar once hijos adelante, Y digamos que él no fue una persona supremamente inteligente pero era muy comprometido y muy entregado a su trabajo, entonces eso le permitió sacarnos adelante a todos”.

CZ describió la relación con su papá como: “Muy buena, de hecho, soy más cercana con mi papá que con mi mamá porque mi papá yo lo considero un papá sui-generis. Somos dos hermanas, ... ingenieras, las dos hicimos postgrados, y yo creo que es mucho más de eso por mi papá”.

CV comentó lo siguiente sobre la relación con sus padres: “Mi papá es un hombre muy amoroso y siempre de alguna manera yo estuve con él todo el tiempo. Yo lo acompañaba al taller, al consultorio, andaba con él como todo el tiempo, y soy muy

apegada a él. La relación con mi mamá pues es decir, recuerdo que yo tengo la relación, o sea la percepción que yo tengo de mi mamá es un poco más distante que mi papá, de alguna manera mi mamá fue muy luchadora porque estudió después de que nosotros naciéramos, entonces mi mamá siempre estaba como estudiando y digamos que no fue la mamá tradicional de que nos esperaba y nos daba el desayuno o almuerzo, no, mamá vivía como ocupada, a veces mucho más que mi papá. Pero después, a medida que yo voy creciendo empiezo a sentir una relación pues más de mujer a mujer con ella, veo que ella apoya muchas de las decisiones que yo tomo que no le gustan a mi papá. Entonces fue muy interesante, mi mamá siempre fue muy intelectual y con formación de primera clase, mi casa siempre estaba llena de profesionales, psiquiatras, entonces la conversación era una conversación muy, distinta a la que ve uno en las casas, conversaciones trascendentes y de política”.

MM contó sobre la relación con su padre: “un padre muy exigente, además no de manera directa como ‘tienes que hacer esto’, no, sino por ejemplo que él daba de autoexigencia y de perfeccionismo inclusive en su trabajo. Creo que eso permeó mucho en las características de todos y pues más yo pienso que siendo mayor más fuerte fue eso. Yo soy hija mayor de 8 hermanos entonces ayudar también fue, además mi padre desde mis 7 años se fue a Venezuela a trabajar y venía cada 3 o 6 meses, entonces el rol fue de una mamá haciendo de papá y mamá pero además una hermana mayor haciendo mucho el rol de mayor. Entonces esa es como mi experiencia con él”. Y de la relación con su mamá: “Una relación también muy de unión, de acompañarnos, juntas. Una relación hoy muy cercana, conmigo particularmente ha sido de mucha dependencia, de ella hacia mí”.

LL siente que las características de sus padres con las que se identifica son: “Con las de mi papá yo creo eso, servir a los demás, estar como con los demás, ser una persona muy conciliadora. Muy servil, sin ser pegado a la otra persona, no, pero sí me gusta estar con los demás, siempre he gozado eso. Y con mi mamá es una persona supremamente objetiva, me gusta de ella y tal vez me identifico con ella es como una persona muy, derecha, muy como es. Uno a veces critica y dice ‘no mi mamá como es de cansona’, pero pasa la vida y cuando eres mamá como soy yo, yo tengo dos hijos, entonces te da risa a veces, cuando pasa el día y uno cierra los ojos dice ‘uy pero es estoy igual o peor que mi mamá’ (ríe). Uno vuelve y repite los mismo patrones, si, eso es imposible de cambiar. Fuiste criada así y no tienes otro esquema”.

RG comentó: “Algo que sí me inclinó hacia el trabajo social fue que mi papá durante muchos años, los domingos en las tardes, después de llevarnos a pasear, compraba bolsas de pan de una panadería e íbamos a uno de los barrios más necesitados de

Bucaramanga y él repartía esas bolsas de pan entre un poco de gente que sabía que nosotros subíamos todos los domingos”.

MIM comentó sobre la relación con sus padres: “Lo único que sí, digamos, que sí marcó mucho mi infancia es que mi papá era absolutamente sobre protector. Si el hubiera podido cogernos a nosotros y meternos en una bola de cristal donde no nos hubiera pasado nada, te lo juro que lo hubiera hecho, porque era tanto el amor y tal vez tanta su inseguridad que el nos protegía demasiado. Entonces recuerdo una relación muy amorosa, de mucha protección. Él siempre estaba tratando de apoyarnos a todos. De su mamá dijo: mi mamá era mucho más estricta. Como toda mamá era muy amorosa, pero ella era una guerrera completa, luchadora, en la época, mi mamá trabajaba, Nos decía todo el tiempo “tienen que estudiar, tienen que trabajar, tienen que valerse por sí mismos, no esperen que llegue alguien a hacerles las cosas, ustedes son por ustedes mismos”.

Influencia de la educación

En cuanto a la educación básica se halló que el 80% de las mujeres estudiaron en colegios de monjas y/o femeninos y el otro 20% en colegios mixtos; sólo 15% estudió en colegios públicos y la gran mayoría (85%) en privados. El estudio de Luz Gabriela Arango, Mara Viveros y Rosa Bernal, “Mujeres Ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales” muestra la misma tendencia con respecto a la muestra de mujeres ejecutivas colombianas que ellas entrevistaron. Esta tendencia se debe a que la educación en Colombia estuvo, desde la época de la colonia y hasta mediados del siglo XX, en manos de la iglesia. Esto llevó a que la mayoría de los colegios colombianos estuvieran dirigidos por monjas o curas con una visión de la educación desde la perspectiva católica y se caracterizaban por ser únicamente para niños o niñas y con parámetros educativos diferentes para éstos según el género. A las niñas se les enseñaban las labores tradicionales del hogar y se les inculcaban unos comportamientos preestablecidos sobre el rol de la mujer en la sociedad. Este tipo de educación ha llevado a que las mujeres de la muestra adopten unos comportamientos específicos al desempeñarse como ejecutivas como lo muestran los siguientes relatos.

La gerente general de una ONG (57 años) relata que el colegio tuvo una gran influencia sobre ella y su inclinación por trabajar con la gente: “Estudí en un colegio

de monjas entonces nos hablaban mucho del tema de la gente pobre y en el colegio había cinco actividades para-curriculares, es decir paralelas a las actividades normales del colegio, y yo era la presidenta de cuatro de esas cinco actividades. Entonces, de las cinco actividades, cuatro eran con las comunidades pobres. Cada quince días íbamos con niñas y muchachos de colegios de Cali a trabajar con las comunidades pobres porque nos gustaba. Entonces íbamos a trabajar con las madres de familia, con los niños; aparte que nos tocaba alfabetizar, entonces uno veía esos niños tan pobres y éramos muy sensibles a eso, y por eso me gustó y me sentía feliz haciéndolo y ayudando a otros”.

La Gerente General de una inmobiliaria (54 años) comentó: “yo me eduqué con monjas y la formación en ese entonces era un poco, un poco no, bastante estricta, demasiado exigente, demasiado arbitraria. Entonces eso funciona, sirve y lo marca a uno. Bueno, si funciona o si sirve, no sé, pero sí lo marca a uno”.

La asesora de la rectoría de una fundación de educación superior y futura consultora del BID (41 años) siente, que la concepción que ella tiene sobre los hombres viene del colegio y comentó lo siguiente: “Sinceramente los veo como más,..., más elementales (ríe). Sí, ellos no son nada complejos, tú le das instrucciones a un hombre y el hombre lo hace. Ahora, el punto ahí es, como el cuestionamiento de no tratarlos como inferiores. Yo creo que eso tiene que ver como con una construcción de pronto como de colegio. Hace poquito me fui al colegio y pregunté “cómo manejan ustedes la educación para darle a uno esa percepción, no soy solamente yo, somos todas, entonces cómo es esa vaina”. Ahí hay como un problema de sentir que como que los hombres a veces no pueden hacer dos cosas al mismo tiempo”.

La educación universitaria de estas mujeres juega un papel muy importante en el estilo de liderazgo que cada una ejerce ya que, como lo mencionan Arango y Viveros (1985), ésta “representa una apertura ideológica y existencial de gran importancia en relación con el medio en que crecieron y se educaron”, que para este caso son en su mayoría provenientes de familias tradicionales y colegios religiosos y femeninos. Se encontró que el 100% de la muestra tiene un título universitario, el 60% ha realizado estudios de postgrado, y el 25% ha tenido la oportunidad de estudiar en el exterior. Aún cuando en las carreras que estudiaron existe hoy en día una alta participación de mujeres, algunas de éstas se vieron afectadas por el hecho de ser mujeres dentro de su profesión. El estilo de liderazgo del

25% de la muestra se ve influenciado por la carrera que estudió, al ser una carrera “masculina” como ingeniería de vías y transportes e ingeniería química, o haber estudiado economía y administración en una época en la que eran muy pocas las mujeres que entraban a estudiar estas carreras. La influencia que recibieron algunas fue el haber adoptado visiones masculinas con respecto al desempeño laboral, mientras que otras al verse limitadas a estas visiones buscaron cómo conservar su propio estilo.

La subgerente de carga de una comercializadora internacional (37 años) comentó sobre su experiencia como estudiante de ingeniería de vías y transportes: “Una carrera completamente masculina. Eso fue de lo más particular porque yo venía de un colegio de monjas, femenino, donde reinaba la pulcritud, el orden, mejor dicho, casi era la cajita de cristal donde mi papá quería meternos. Y llegué a una universidad pública, a una carrera de hombres, en donde había 30 personas de las cuales éramos 5 mujeres. Entonces yo la primera semana yo pensé en decirle a mi papá me voy a estudiar a una universidad privada y hago Ingeniería Industrial, yo hago este semestre y yo me cambio porque siempre era como complicado. Y yo pienso que una cosa es ser mujer y ser femenina y otra cosa es pasarse al extremo de que como soy mujer todo me lo hagan. Entonces ahí fue cuando dije ‘ya no me voy a cambiar de universidad’, entonces me dije ‘esto aquí es como un equilibrio, no perder mi feminidad, no perder mi ser mujer’, que eso siempre ha sido una fortaleza mía, pero sí asumir las cosas”.

La Gerente General de una empresa floricultora, economista (55 años), comentó lo siguiente: “En Los Andes, pues había, en economía éramos muy pocas mujeres, muy poquititas realmente, en mi curso éramos tres pero podían haber entrado con nosotros 50 hombres tal vez, esa era la proporción. Obviamente pues siempre todo estaba programado más para los hombres y el ambiente era un ambiente de dominio masculino a diferencia de otras carreras en Los Andes en esa época”.

La dueña y ex Gerente General de la comercializadora de pescado, administradora (54 años), comentó: “En el momento en que yo estuve, en que yo salí de la universidad, yo era la única mujer en mi clase, y éramos dos mujeres en la carrera,... Cuando yo estudiaba en la universidad, mis profesores decían que la carrera de administración de empresas no era para mujeres y ese echo hizo que para nosotras, las mujeres que habíamos, nos exigían mucho más que a los hombres, pero muchísimo más porque ellos decían “si vamos a sacar una mujer tiene que ser mejor que los hombres que vamos a sacar”. Entonces a nosotras nos exigieron mucho más”.

4.1.2 Perfil Laboral

Bajo este criterio se estudió no sólo la influencia de una serie de factores sobre su estilo de gerenciar, sino la presencia de éstos. Entre los factores estudiados bajo esta categoría están: el sector en el cual se han desempeñado como gerentes, la presencia de conductas maternalistas, la orientación a metas o procesos, la capacidad para delegar, la capacidad de relacionarse, el manejo del conflicto, el nivel de exigencia, la concepción de poder, el manejo de la información, trabajo en equipo y la preferencia de subalternos según género. Los resultados obtenidos frente a estos factores muestran una tendencia hacia un estilo de liderazgo común entre este grupo de mujeres estudiadas donde se encontró lo siguiente:

Influencia del sector

Para el 60% de las mujeres entrevistadas, el sector ha influenciado su estilo de dirección ya que se encuentran en sectores que por tradición han sido “machistas” como lo son el sector agricultor, el sector cárnico, el sector de la construcción, el sector educación superior, el sector energético y el sector de hidrocarburos. El 40% restante no ha sentido ningún tipo de presión por parte del sector en el que han trabajado en cuanto a ejercer su estilo de liderazgo, pues son sectores enfocados a la prestación de servicios, en donde cada día se encuentran más mujeres contratadas, como lo son el sector financiero, el sector de las cajas de compensación, el sector de medicina domiciliaria y el sector inmobiliario, o han estado en cargos donde la presión del sector no es tan influyente.

HM, Gerente Administrativa Financiera de una comercializadora de productos cárnicos (43 años) comentó que desempeñarse en el sector cárnico es “duro porque soy mujer que trabajo con sólo hombres acá en la planta y todos saben hartos, y yo no tengo, o no tenía, ni idea de carne y vengo a mandarlos a ellos. Entonces es difícil. Y a nivel de sector ganadero como tal son muy machistas, y una mujer no genera confianza entre ellos. Entonces es duro porque el machismo prevalece en eso y también por el medio cultural. ... Yo era muy conciliadora, pero demasiado conciliadora, acá yo no soy tanto porque la gente, por el nivel cultural de acá, abusa de eso”.

HM, quien también se desempeña en sector cárnico comentó: “El medio de las carnes que es en el que yo me desenvuelvo y el de los alimentos, es un medio muy machista. Siempre ha estado dirigido por hombres y los puntos de venta también, entonces la señora era la cajera, siempre. Pero como yo ya traía otra trayectoria, entonces me casé y mi esposo también quiso que yo fuera la cajera y efectivamente, yo los primeros años fui la cajera, pero yo siempre tenía otro impulso. ... Entonces, la forma de dirigir de mi esposo y la mía chocaban mucho y eso repercutía en los empleados. Ellos quedaban en la mitad sin saber a quien atenderle la orden y tuvimos muchísimos conflictos hasta que un día Francisco dijo “No mijita, yo me voy a hacer otra cosa, quédese con los negocios y así fue y de eso hace 24 años, 24 años”. Y siente que por estar en un medio tan “machista” la ha vuelto una persona más autoritaria.

EP, Gerente de Recursos Humanos, comentó que el sector de la energía: “Es un sector de hombres y hay muy pocas mujeres en comparación de la cantidad de hombres que hay. Esta es una empresa machista. Yo he trabajado con franceses y son personas difíciles. Me parece que no ven todavía a la mujer más solidariamente. O sea, son demasiado duros con las mujeres y no les dan como, no tanto de posición, sino el valor que les corresponde, eso es lo que yo pienso. La única mujer directiva que hay acá soy yo. Entonces hay ingenieras y todo, pero digamos que estén en el comité de dirección soy yo y es duro. Salarialmente también no soy igual, si fuera hombre pienso que ganaría más. Entonces a veces es un poquito complicado el trato”.

MM comentó: “[esta empresa] es una empresa fuertemente técnica y fuertemente de hombres porque es una empresa orientada a la exploración de hidrocarburos, los cuatro negocios que hay: exploración de producción, transporte de hidrocarburos, todo lo que es refinación y lo que es suministro de mercadeo, de una u otra manera esas profesiones tienen una orientación muy masculina. En el sector también, cuando uno habla de [otras] empresas en general de minas y energía, la orientación de vinculación de empleados es mayor hacia hombres.... hay cargos donde, si uno mira la parte directiva y ejecutiva de esta empresa todavía es fuertemente masculina. O sea, no hay vicepresidenta de exploración mujer, los vicepresidentes de todos los negocios claves son hombres..., es más, generalmente suelen generar espacios en cargos muy intermedios, pero cargos altos son más reacios e inclusive uno ve que se van estrechando las posibilidades”. Esta característica de la empresa la hace actuar en ciertas ocasiones “diferente hacia mujeres que hacia hombres. Sí siento que es diferente en diferentes escenarios. O sea, frente a un comité directivo donde la mayoría son hombres, la exigencia es más en la orientación, o por lo menos yo me exijo más en qué lenguaje es el que les llega más, el de los datos, las cifras, y sí me siento como con la exigencia de prepararme más que si fuera otro tipo de escenario”.

ON relató sobre su experiencia en el sector de educación superior: “En la universidad en la que yo estaba es una universidad machista en el sentido en el que sí ascienden puros hombres y las actitudes claves de poder son predominantemente masculinas. Trabajan, el mismo esquema de relaciones es muy jerárquico. Si viví durante 7 años el funcionamiento de una estructura que es absolutamente machista y en donde es muy difícil posicionarse y a veces relacionarse, porque a pesar de que hay mujeres en las decanaturas, ellas han adoptado comportamientos masculinos, a pesar de ser muy femeninas y muy agraciadas, funcionan desde una estructura masculina y bajo los criterios masculinos para poder ser aceptadas y adaptarse y escogen dentro de sus amistades especialmente hombres. No importa en últimas ni que tan bien estructuradas están en lo intelectual o en lo personal pero que por ser hombres los identifican como roles a seguir. [La universidad] está muy centralizada en un sistema que no permite pensar con, ni expresar, los sentimientos y que fomenta esas cosas como que usted viene aquí a trabajar, usted aquí no traiga sus problemas, no traiga una manifestación emocional, y además que está mal visto expresar las emociones porque eso quiere decir que somos mujeres y que somos sensibles y que somos realmente muy emocionales”.

MCJ dijo que el sector: “Es un medio muy machista, y en general, todo el medio es machista y no sólo en cultivo de flores. En flores el trabajador es muy elemental, es todo campesino. Ellos no están acostumbrados a tener jefes mujeres, entonces eso les molestaba y lo rechazaban, pero una vez que aclaran que uno no se va a ir, ya no hay problema mayor. Es mucho más difícil manejar el machismo en niveles altos, es otra cosa, entonces se presentan enemistades y zancadillas y chismes y cosas que uno dice ‘esto no puede ser posible’ pero todo eso pasa. En cambio a este nivel hay un momento en que son como reglas claras. Puede que no les guste que no sea un hombre pero no están maquinando, no están haciendo nada. Es eso”. Con respecto a un trabajador en especial comentó: “lleva conmigo 12 años y todavía le cuesta trabajo a veces aceptar que una mujer le de órdenes, pero de resto bien. Es un hombre inseguro, que se siente que cuando está sólo tiene la autoridad pero cuando llego yo siento que le están cuestionando su mundo”.

Características maternalistas

Con respecto a las actitudes maternalistas se encontró que el 70% de las mujeres tiene actitudes maternalistas con sus empleados ya que se preocupan por el bienestar de su equipo. Con actitudes maternalistas nos referimos a que conocen a fondo cada uno de sus subalternos, otorgan permisos y siempre están trabajando en función de ellos; es decir,

como lo establece Eagly en su estudio sobre los atributos de *agente* o *comunales*⁶⁸ (2002), buscan el bienestar para los demás. El 30% restante afirmó no ser muy maternalista ya que son más despreñdidas de las actividades de sus subaltemos y no les gusta actuar como mamás en el campo laboral pero sin embargo, sí muestran cierta preocupación por las condiciones laborales de sus empleados.

MM, Gerente del Programa de Gestión de Información de una empresa de hidrocarburos (33 años) comentó: “yo creo que eso es innato de las mujeres, además porque tiene que ver mucho con mi estilo humanista, por ejemplo, a mi no me preocupa un permiso, si alguien necesitó hacer algo. Estoy muy pendiente también no sólo de las cosas laborales de mi equipo sino las extra laborales, que el hijito de fulanita estaba enfermo, que murió el papá de no sé quién. O sea, todas esas cosas pienso que hacen parte de la realidad de las personas con las que trabajo, entonces el equipo también se ha acostumbrado a eso a que en las sesiones de receso estemos pendientes, ‘¿qué pasó con fulano?’, y además es motivar en ambientes de desarrollo distintos”.

ON, la ex Directora del postgrado comentó: “Tengo una excelente capacidad de comprensión y de ser como mamá de todos. Entonces, independiente de que presione y que hostigue permanentemente, la persona sabe que si viene y me cuenta muy seguramente yo le ayude en la solución. Creo que además me encargo mucho de tratar de solucionarles los problemas a los otros. Tengo que aprender a enseñarles a pescar y no darles el pescado. ... Yo soy muy sensible y totalmente volcada al servicio. ... Que precisamente por eso me gusta solucionarle los problemas a todo el mundo y a dar mucho de mí”.

HM comentó con respecto a tener actitudes maternalistas: “Ay sí, y sobre todo ahora después de vieja (ríe). De verdad, yo me desconozco. Tengo empleados muy antiguos, muy antiguos y terminan viéndolo a uno como la mamá. Entonces, ¿cómo no?, si es que le conozco la esposa porque trabajó aquí, varios se me han casado aquí entre ellos, y le conozco al niño porque es que la mamá estaba aquí en embarazo, y cuando los empleados tienen la familia enferma siempre procuro estar pendiente de eso. A veces me pongo yo a pensar en la responsabilidad tan grande que tiene uno teniendo una empresa tan grande como esta. Digamos que para mí el deber está muy por encima de muchas cosas. Me preocupan muchas cosas como esa, digamos que la gente no tenga con que mantenerse, o que uno sea abusivo y no le quiera pagar las horas extras a la

⁶⁸ Definición de matemalismo de los autores la cual se encuentra relacionada con el estudio de Eagly (2002) sobre la teoría de los roles sociales sobre las diferencias y similitudes entre los sexos. (Ver capítulo 2, sección 2.3, p. 34.)

gente. Si la gente no está bien, no trabaja bien y si la gente no trabaja bien, ellos pierden y yo también pierdo y más. Vivo peleando por que los empleados vivan bien”.

EP, sector cárnico, comentó: “Gustavo llegaba y ‘Buenos días’ y seguía derecho, si era que saludaba. En cambio yo ‘Buenos días Jorge, buenos días, Enrique, hola Oscar, ¿cómo siguió no se quién? ¿Qué pasó con su esposa?’ les pregunto cosas y eso, ayer me decían que cuando se reúnen a hablar ‘ah, que yo estoy aburrido’ ‘pero mire, mire como es la gerente ahonita, mire como es la gerente, ella nos saluda, ella nos trata como personas, ella se interesa por conocernos’. Yo bajo a ayudarles, bajo a ayudarles, más que a ayudar por atender”.

MCJ comentó: “sí me parece importante que tengan un ambiente agradable y si yo puedo mejorarles ciertas condiciones lo hago. Mira, por ejemplo en un sector como el de flores que es tan elemental, la gente tiene que contar con unas seguridades claras y en el sector agrícola la gente no las tiene, aquí en la Sabana no se preocupan, no tienen unos esquemas claros. Entonces yo digo ‘no, yo me acojo a la ley’, que eso después de unos años no es nada pero cuando empiezas te das cuenta por qué ellos no creen en el patrón, sí, por lo que han tenido muchos traumas. Entonces eso les da una tranquilidad, saber que si son buenos no los están echando al otro día, saber que su cheque les llega cada 15 días, que tienen su seguro y después ya son otras cositas como la creación de un fondo de empleados para ayudarse, para préstamos, las fiestas, una recreación con los niños, a veces bonificaciones, ciertos estímulos. Que sea un ambiente amable para ellos y no permitir abuso de los supervisores y hay unos muy abusadores, especialmente con las mujeres, a veces se les va la mano con cosas disciplinarias, en ese tipo de cosas. Y no permitir ese tipo de abusos, y que en el mismo sitio de trabajo todo les funcione. Si tiene que usar tijeras todo el día, pues las tijeras tienen que estar bien y eso es responsabilidad mía, no de ellos”.

LL comentó: “pienso que soy una persona muy asequible, siempre he tratado como de estar muy asequible a todo el mundo y que de pronto pueda como suplir esa parte de que puede llegar a mi y no que soy una persona allá arriba que porque ocupa un cargo, mi hermano es el gerente y yo trabajo con él y para él, no soy dueña. Pero muchas veces las personas piensas que porque es la hermana entonces la persona está allá arriba. Laboralmente creo que la persona que trabaja contigo entonces que tu la vez que está triste y yo soy la primera que “¿pero qué le pasa?”. Soy muy dada a ellos. El hombre no es así, a mi hermano no le interesa quien está triste o no. El me pregunta “¿y tu por qué sabes que está triste?” y le digo “porque eso lo siente uno”. Yo soy de las que me acerco y “¿qué le pasa? ¿Qué tiene? ¿Tiene algún problema?” y eso es muy de mujer, muy maternal”.

RG comentó al respecto: “Me preocupó mucho por que la gente, aparte de que sea gente eficiente, también trabaje contenta y tenerla motivada. ... Yo de alguna manera soy un poco protectora”.

LN comentó: “El trabajo, desde la percepción mía no se limita a si se cumplió el objetivo, si se llegó al indicador, mi visión es completa. Entonces si yo veo que llegó una persona a mi oficina con cara larga, yo inmediatamente le preguntó ‘¿qué le pasó? ¿Es su hija, su esposa, su esposo?’”.

Actitudes con respecto a la capacidad para delegar y la orientación al proceso

En cuanto a si son orientadas a metas o a proceso se encontró que el 65% de la muestra se orienta hacia el proceso haciendo más acompañamiento en el desarrollo de las actividades del equipo, mientras que el otro 35% se orienta hacia metas y le da a cada uno de sus subalternos más autonomía. Estos resultados van bastante de la mano con los resultados sobre las actitudes maternalistas, ya que son aquellas que expresan no ser como una mamá para sus empleados las que tienden a darle más autonomía al subalterno en su trabajo. Se encontró también que 65% de ellas tiene facilidad para delegar. Sin embargo, mantienen un seguimiento, se involucran en las actividades y siempre están conscientes de que la responsabilidad máxima sobre los resultados la asumen ellas como cabezas de equipo. Al otro 35% le cuesta mucho delegar ciertas tareas ya que a veces no confían en que los demás las harán como ellas. Es de resaltar que, entre el 65% que sí tiene la facilidad, al empezar sus carreras laborales no tenía dicha capacidad y tuvo que ir aprendiendo a confiar en la gente por que vieron que no podían hacer todo solas.

CV, asesora de la rectoría de una fundación de educación superior y futura consultora del BID (41 años) comentó: “Soy buenísima para eso [delegar], cada vez más y no me da miedo. Yo establezco una relación con la gente en la que le digo “bueno, yo no me las sé todas, yo aquí vengo simplemente como a coordinar, entonces, pues no sé, si usted no puede con eso dígame, pero en principio hágalo usted”. Pero sí me gusta como acompañar y me gusta estar ahí”.

MMG comentó al respecto: “delego a la gente su propia responsabilidad pero me involucro en los quehaceres. Yo no digo ‘como yo soy la gerente general, entonces hay

cosas que no hago', ¡No!, Respeto el fuero de cada uno pero no; hubo una vez aquí que no había cajera y yo me bajé a atender la caja porque es que uno tiene que ayudar. Yo soy la gerente general y entonces no puedo bajar, no. ... Cuando uno delega responsabilidades, tiene que delegar autoridad. Todos mis gerentes tienen autoridad, yo no los desautorizo, y yo como soy la que tengo el poder, soy la cabeza, soy la que me responsabilizo por todo lo malo que pasa en la institución. Me dicen "a fulano de tal lo cogieron robando" yo pongo la cara y yo digo "va con mi dirección". Finalmente al tu devolver el hilo llega aquí".

RG comentó: "Me gusta dar libertad de operación a la gente de allá de ese lado para que vengan con la solución en la mano o con propuestas de solución".

MR dijo: "Absolutamente, yo lo delego todo, todo. Para mi, yo te digo, si uno tiene un buen equipo de trabajo que le camine lo delega todo. Toca es mirar que las cosas estén funcionando pero mientras uno sepa manejar a su gente, todo el mundo le camina. Para algunas cosas yo, tal vez digamos, no es que no lo delegue, lo delego también pero es que yo tengo más tiempo para hacer investigación que otras personas. Entonces a eso me le meto y lo que hago es que les entrego la información un poquito trabajada".

HM dijo: "mire que no tenía esa cualidad [de delegar] pero a fuerza de tantos, de tantas cosas que hay que hacer, he tenido que hacerlo. Y creo que lo he hecho bien, he logrado conformar un buen grupo en el que delego muchas cosas. Sin embargo uno a veces es medio terco y se resiste a soltar".

CZ comentó acerca de su capacidad de delegar: "es de la única forma que se sobrevive y es difícil de aprender. Cuando ya se llega a tener que responderle a todo el mundo todo, las aptitudes de todo, el análisis de todo, pretender que uno siga haciéndolo personalmente es duro. Entonces fue duro aprender a delegar pero ya lo hago con naturalidad. Lo hago sencillamente con la disciplina de las tareas a seguir y con la tranquilidad de que a quien le estoy delegando es una persona competente".

EP, la Gerente de Recursos Humanos, comentó: "Algunas, otras me cuesta. A veces por la responsabilidad y la presión que tengo de arriba porque hasta para redactar tengo que pensar muy bien lo que voy a decir, entonces por eso ciertos temas claves que podría delegar no delego. Pero hay temas que definitivamente delego, no tengo problema".

MCJ dijo: "Si uno no sabe delegar entonces le toca hacerlo todo a uno y se revienta. Toca aprender".

MM dijo por su parte: “Yo pienso que en eso he avanzado, que falta todavía, pero me costaba mucho trabajo. Yo pienso que eso es muy de las mujeres, es en general un término de ejercicio gerencial muy común, no sólo en mujeres, se presenta en hombres también, pero a mí como mujer y mi experiencia profesional siempre estuve como muy acostumbrada a asumirlo todo y a desconfiar en el resto de la gente, que si yo lo hago, lo hago bien. Pero he aprendido a soltarlo porque a veces hasta por salud es indispensable hacerlo”.

ON dijo: “en mi estilo de trabajo y de dirección soy quien da la orden, genero la instrucción, pero le gusta bajar a hacer las cosas. Sí dirijo el desarrollo de la actividad pero me gusta meterme en la actividad, colaborar en la actividad, ponerme la camiseta y quedarme a trabajar con la gente para que la actividad salga”.

PJ comentó sobre el tema: “Yo delegaba pero yo revisaba todo. Cada uno hacía el trabajo que le correspondía. Yo aceptaba mucho que la gente sabía, la gente trabajaba y daba ideas y yo podía opinar o no opinar, o si estoy de acuerdo o no estoy de acuerdo. Las cosas se hacían más conversadas digamos, más participativas y menos de que yo ejerciera un poder y de dar órdenes. No soy autocrática, de ninguna manera, soy participativa”.

LL dijo por el contrario: “No me gusta delegar, soy mala y yo sé que eso es malo. Siento que las personas no lo van a hacer como yo lo puedo hacer y me molesta que vaya a fallar algo por culpa mía o porque yo delegué”.

Trabajo en equipo

Con respecto al trabajo en equipo, se encontró que el 75% fomenta el trabajo en equipo ya que considera que se obtiene un mejor desempeño y el otro 25% prefiere que sus subalternos trabajen de forma más independiente. Aquellas que menos fomentan el trabajo en equipo son más orientadas a metas que a procesos y consideran que darle autonomía a sus subalternos agiliza los procesos y el cumplimiento de objetivos; mientras que quienes sí fomentan el trabajo en equipo consideran que se obtienen mejores resultados ya que se pueden unir las fortalezas de cada uno de los integrantes del grupo y ser más productivos.

HM comentó: “me gusta que el personal trabaje en grupo. Me gusta que se integren, en la medida que la empresa pueda tener digamos un aporte para que haya actividades que

vigilen al grupo, me parece interesantísimo. Siempre trabajar en grupo será mejor y más fácil que trabajar cada uno por su lado. Mucho más productivo”.

CZ comentó sobre el tema: “esa siempre ha sido una de mis fortalezas. Creo que, digamos cuando hay un trabajo en grupo, es porque hay algún objetivo o hay un proyecto o algo, y soy buena para manejar proyectos”.

MR dijo: “nosotros no trabajamos independiente, casi para nada. Es un equipo completo y trabajamos una red de procesos en donde uno se da cuenta de que toda la organización está integrada. Igual es en el trabajo. Nosotros tenemos equipos por área, hay comité administrativo, comité técnico, comité comercial y comité de gerencia, entonces en esos comités hace uno el seguimiento y a la vez nosotros, cada una de las cabezas de esos comités asiste al comité de gerencia”.

MCJ dijo: “trabajo en equipo no tanto, pero sí me gusta tener a niveles altos, el equipo es como un ‘sounding board’ para discutir problemas grandes y filosofía, eso me gusta. Pero sentarse uno a hacer un trabajo a 8 manos, de pronto no”.

Capacidad de relacionarse y concepción del poder

El 75% se caracteriza por tener un gran carisma creando lazos de confianza con sus subalternos y dirigentes mientras que el otro 25% dijo ser tímida o reservada en sus relaciones con los demás. Estos resultados van muy relacionados con la concepción de poder que estas mujeres tienen, donde el 70% concibe el poder como herramienta para generar bienestar, ya sea para las personas que los rodean laboralmente o para la sociedad. El otro 30% lo asocia con el estatus dentro de la jerarquía organizacional el cual se debe aprender a manejar muy bien para no entrar en situaciones conflictivas.

MM, bogotana, comentó: “Es una relación, pues muy, inclusive desde el punto de vista de nominación yo soy Marisol para ellos, no es la jefe o doctora, no, es una relación muy directa, de comunicación muy abierta, de ejercicio de la autoridad más desde la claridad que desde el autoritarismo. Es más complejo ejercer autoridad así porque se pueden enredar y a veces, se pueden enredar inclusive las responsabilidades porque todavía estamos muy acostumbrados a modelos gerenciales... muy dictatoriales, muy autoritarios, pero pienso que el equipo ha ganado mucho en el sentido que no hay que gritar, no tienes que poner ciertas normas impositivas para que se cumplan y para que

avancen en el trabajo. Entonces yo creo que ese es como mi estilo de relacionarme. Hay reuniones quincenales, tenemos esquemas muy claros de los roles que juegan, el equipo es muy claro. Dijo utilizar el poder para: “generar alianzas, o sea, si el círculo es nuevo como que genero red para llegar a cierto resultado, para llegar a cierto respaldo. El poder también para buscar ciertos beneficios para mi equipo de trabajo, para mi gente, de pronto yo te la dije cuando valoras no sólo por cargos, pero es ‘mire, mi equipo requiere recursos en esto’ y como se deba logramos que se les aprueben”.

RVG, santandereana, comentó acerca de la relación con sus empleados lo siguiente: “es una relación chévere. Considero que soy una persona muy seria, muy estricta pero muy amplia al mismo tiempo. O sea, yo a mi subalterno, no lo considero mi subalterno, sino mi compañero de trabajo y yo les doy mucha autonomía”.

MMG, paisa, comentó: “Soy muy respetuosa de la gente. Soy muy humilde en reconocer cuando me equivoco, porque también me equivoco y me he equivocado muchas veces, y tengo muy bien dimensionadas cada una de mis personas de las capacidades de mi gente para potencializar. Tengo un principio y es que yo alabo en público y llamo la atención en privado. Entonces consigo mucho la aceptación del grupo”.

CV comentó: “El poder yo creo que está relacionado con los demás. O sea, tú tienes poder cuando de alguna manera haces utilidad para eso, la sientes a través de los demás. Chévere tener poder cuando uno puede ayudar a la gente, cuando uno puede hacer cosas que pueden contribuir a cambiar cosas y a mejorar como, no sé, los niveles de vida, pero para eso es bueno el poder. Para uno mismo, para alimento del ego, no”.

EP, la Gerente de Recursos Humanos, concibe que el poder debe ser usado para el bienestar de la gente: “Pienso que en una gran mayoría de empresas colombianas y el mismo país, el poder se ha manejado para otras cosas diferentes como a valorar a la gente, como hacer las cosas bien y no aprovecharse del poder, y de las ventajas que da el poder. ... la parte humana se ha desvirtuado mucho y las personas que manejan las empresas multinacionales como esta, me parece que les falta como cierta preparación en la parte de trabajo en equipo, de motivación a la gente, de liderazgo, de todas esas cosas”.

MR comentó sobre el tema: “para mí el poder, o sea el hecho de tener uno poder en una compañía no quiere decir que uno sea más o sea menos, simplemente le permite organizar la empresa, manejar su gente, ser líder y lograr que las cosas funcionen correctamente, siempre en pro de la compañía, nunca para uno”.

MCJ dijo: “En el caso de una empresa [el poder] sirve para darle personalidad a la empresa y a lo que uno quiere. Quiero que sea una empresa amable, quiero motivarla hacia una línea. Es que el poder per se, decir que uno tiene poder no es nada. El poder siempre te lo da la sociedad en términos de la capacidad que tienes de influir sobre los demás”.

MLM comentó sobre el poder: “no siento tenerlo, no tanto como poder, sino más bien como para facilitar, para enseñar, para salir adelante con el equipo”.

MR comentó sobre el tema: “para mi el poder, o sea el hecho de tener uno poder en una compañía no quiere decir que uno sea más o sea menos, simplemente le permite organizar la empresa, manejar su gente, ser líder y lograr que las cosas funcionen correctamente, siempre en pro de la compañía, nunca para uno”.

Preferencia de subalternos según género

En cuanto a las preferencias a la hora de trabajar con más personas, el 30% prefiere trabajar con hombres pues sienten que las mujeres por ser más emocionales son más conflictivas, el 20% prefiere trabajar con mujeres ya que las consideran más responsables, detallistas y dedicadas al trabajo y a sus obligaciones, y a un 40% le es indiferente ya que han tenido experiencias buenas con hombres y con mujeres por igual. El 10% restante sólo ha trabajado con mujeres o con hombres por lo que no pudo dar una respuesta al respecto.

Manejo de información

Con respecto al manejo que estas mujeres le dan a la información, el 75% de la muestra tiene un manejo abierto, mientras que el otro 25% prefiere ser más reservada. Dicho resultado va directamente relacionado con la capacidad de relacionarse, en donde de las 5 mujeres que representan el 25% que prefiere ser más reservada en cuanto a compartir información, 3 también se caracterizan por ser más tímidas y menos abiertas en sus relaciones con sus subalternos. Las 2 restantes, aunque tienen buena capacidad para relacionarse, prefiere mantener la información más reservada por seguridad y exigencia del cargo.

EP, Gerente de Recursos Humanos de una empresa de producción de energía (40 años) comentó: “en mi área hay mucha información que es confidencial, pero lo que se puede compartir se comparte”.

MR dijo: “pienso que la información hay que compartirla”.

Por último, a pesar de las actitudes maternalistas de algunas y de basar sus relaciones en confianza y no en un estatus jerárquico, el 100% de las mujeres comentó ser exigente y estricta con respecto al desempeño laboral de sus subalternos.

ON comentó: “Soy una persona demasiado exigente, impaciente, me gustan las cosas hechas con muy buen nivel de calidad y muy rápido, trabajo muy rápidamente”.

CZ comentó: “tengo una fama de estricta terrible. Yo soy muy estricta y sí soy muy exigente. Yo no sé si es que a las mujeres para probarnos nos toca ser más duras de la cuenta en los ambientes laborales”.

MMG comentó: “soy un poquito estricta en la calidad de lo que me presentan, porque yo digo que uno se demora más haciendo las cosas mal que haciéndolas bien porque cuando uno las hace mal tiene que volver a hacerlas. Entonces yo creo que esa situación personal de ser tan exigente conmigo misma, yo eh, las cosas que hay que sacar pues las hay que sacar”.

HM comentó: “yo digo hay momentos que uno no puede ser tan suave con el personal y que cuando hay que ponerlos en cintura, no me tiembla la mano”.

RG dijo: “Yo soy una persona exigente y soy una persona muy de resultados. Me gusta hacer todo muy rápidamente”.

LN comentó: “Sí me han dicho que soy estricta y exigente”.

MCJ dijo: “en términos de exigencia no soy tranquila, por qué, porque empiezo, “¿por qué no me ha entregado eso?, ¿por qué se le olvidó?” y cosas así, entonces sí los presiono. Pero la presión no es con pataleta ni con histeria sino contra un resultado, contra un documento que me tienen que entregar, contra una gestión y yo tengo mucha capacidad de gestionar rápido las cosas y no todo el mundo la tiene, entonces obviamente que eso se devuelve para los demás, si yo puedo por qué usted no”.

4.13 Estilo de Vida

Dentro de esta categoría se encontró que los factores de mayor relevancia en la vida de estas mujeres son: la influencia del estado civil y de los hijos, el uso del tiempo libre, la espiritualidad y la independencia económica.

Relación trabajo-familia

En cuanto a la relación trabajo-familia se encontró que el estado civil ha tenido influencia directa sobre el 35% de las entrevistadas, en ocasiones teniendo que posponer sus carreras laborales por el cuidado de una familia, y en otras porque han tenido que sacrificar sus relaciones familiares por un trabajo. De este 35%, una de ellas pospuso sus estudios profesionales en el momento de casarse; otra, a pesar de tener título profesional, esperó 12 años para comenzar una carrera laboral por dedicarse a sus hijos; una de ellas, soltera, comenta que le han exigido más en el trabajo por el hecho de no estar casada; otra de ellas, divorciada, comenta que tuvo que trabajar mucho más después del divorcio sacrificando el poco tiempo libre para su hijo; y las otras tres, casadas, han decidido anteponer varias veces sus relaciones de pareja por encima del trabajo. Con respecto a los hijos, de las 17 que tienen hijos, sólo 5 han visto una influencia directa sobre sus carreras laborales ya que muy pocas han puesto por delante sus obligaciones personales por encima de las laborales. Por otro lado, de las 12 restantes con hijos, 8 tienen un sentimiento de culpabilidad frente al poco tiempo que le están dedicando a sus hogares, y 7 de ellas se están replanteando sus prioridades y quieren cambiar de rutina para salir más temprano de sus trabajos.

EP, la Gerente Administrativa Financiera de la comercializadora de productos cárnicos, comentó sobre la falta de tiempo que tiene para sus hijos y como esto la hace sentir: “No les estoy dedicando mucho tiempo honestamente. Y mi hijo también me reclama mucho eso. Entonces, yo no diría que por ser ejecutiva o por el cargo, sino porque no les saco el tiempo y eso debería ser independiente del cargo que uno tenga, debería uno saber establecer muy bien sus prioridades y optimizar el tiempo. ... Y eso me golpea muchísimo”.

MMG comentó: “Con mi primer marido, yo quedé embarazada cuando era secretaria de educación y a los 48 días ya estaba trabajando; con mi hija mi marido me dijo, como sabe que yo me dedico a trabajar y que yo me enloquezco trabajando y adoro lo que hago, los dos primeros años de la niña yo no trabajaría. Entonces cuando mi primer hijo sentí muchos conflictos de que yo no estaba cuando mi hijo me necesitaba o cuando el bus llegaba del colegio ahí no estaba yo. Eso para mí por ejemplo, cobró más dimensión porque mi mamá siempre estaba ahí para mí, en cambio yo muy pocas veces estaba”.

HM comentó: “me casé, estudié un mes y después vino un largo período de cierre de la Nacional y después ya me dijo mi esposo ‘No mijita, no, no, no, después estudia.’ Y después es que pasaron 16 años antes de volver a estudiar. Ya cuando mis hijas estuvieron ya señoritas, entonces otra vez retomé mis estudios, otra vez tomé impulso pero estuve 16 años nublada, cegada, ignorante, no estudié, no hice nada, nada, ni siquiera un triste seminario”.

EP, la Gerente de Recursos Humanos, comentó acerca de su condición de soltera lo siguiente: “le dedico más tiempo [al trabajo] y los jefes se aprovechan a veces de eso. No tengo hijos entonces mi tiempo según ellos está más disponible que el de una mujer casada o con hijos. Entonces da pie para que ellos piensen que uno está más disponible, y no es así porque yo tengo, me gusta disfrutar de mi tiempo libre”.

LN comentó: “Creo que si no me hubiera divorciado no estaría trabajando como lo hago ahora, con la misma intensidad como lo hago ahora. Seguramente estaría haciendo otras cosas, eso sí, con la misma filosofía pero estaría haciendo otras cosas. El que esté divorciada implica que se a cabeza de familia y que tenga que ver por mis hijas”.

El tiempo libre no es un factor que abunde entre estas mujeres ya que entre el trabajo y el hogar, es poco el tiempo que sacan para ellas mismas. Uno de los hallazgos que corrobora la falta de dedicación hacia ellas mismas, y que es algo preocupante, corresponde al cuidado de la salud. El 60% comentó no haberle dado mucha importancia a su cuidado personal, pues por su alta dedicación al trabajo dejan de lado aspectos importantes de sus vidas como la salud.

Orientación Religiosa

Con respecto a la orientación religiosa de estas mujeres se encontró que 35% de ellas, a pesar de no ser católicas devotas, tienen muy presentes sus creencias religiosas y sienten

que todo lo que hacen tanto en su vida personal como laboral lleva parte de esa formación religiosa de cada una. El otro 65% de las mujeres tiene un concepto un tanto negativo acerca del catolicismo, en especial con respecto a ciertas conductas que éste impone, lo que las ha llevado a buscar actividades de crecimiento personal orientadas más hacia lo espiritual como el yoga, la sanación, danzas orientales, etc., con las que buscan ser mejores personas y tener mejores relaciones con quienes las rodean. Sin embargo, no han dejado de creer en la existencia de un Dios que está presente en sus vidas.

La Gerente General de un centro comercial comentó: “sabes que yo creo que estudiar en colegio de monjas no te enseña a tener una relación con Dios, sino que más bien es esa educación tradicional de lo que las niñas, por ser niñas tienen que hacer. Pero hoy en día, tengo que decirte que yo sí creo en Dios. No soy de ir a misa pero en mis acciones diarias sí siento que me guía y me da un cierto apoyo”.

MMG comentó sobre el tema: “Yo creo en Dios, no soy muy practicante, voy a misa cuando quiero ir a misa y no les exijo a mis hijos un acondicionamiento en particular sobre la escogencia de su religión, dejo que lo hagan con toda libertad. Respeto al ser humano, sí. Respeto a un Dios superior, cómo lo llamen eso ya es de cada quien, pero ese Dios ha establecido qué es bueno y qué es malo, y lo malo, básicamente es con lo que le hacemos daño a los demás, cualquier cosa: porque les quitamos sus cosas, porque no les damos apoyo, porque somos mezquinos, etc. Eso, enseñar lo que es el bien y que es el mal y que hay un Dios superior que lo está juzgando a uno bajo cualquier religión”.

HM comentó lo siguiente: “No soy tan fanática a la religión pero sí me encomiendo mucho, mucho a mi Dios en mis acciones y le pido a Dios que me ilumine para sacar las cosas adelante. Así de estar rezando, de estar en la iglesia, no. Me encomiendo mucho a Dios y mi patrón es San Antonio, si se da cuenta lo tengo acá y lo tengo allá. Creo en el poder especial de un Ser Supremo que me acompaña y me ilumina y me protege”.

CZ dijo: “En la vida uno sí necesita un apoyo, alguien a quien recurrir, indistinto de si llegue a existir o no llegase a existir, es mejor estar con Dios. Entonces eso fue un cambio en mi vida y definitivamente sí creo en Dios; ahora religiosa de misa y todo eso nunca he sido pero definitivamente sí creo en Dios”.

Situación Económica

En cuanto a la situación económica de estas mujeres, todas se consideran independientes a nivel económico gracias a los logros que han obtenido a través de su carrera laboral y de lo cual se encuentran muy orgullosas y además les da un sentimiento de seguridad personal. Sin embargo, el 60% aseguró ser dependiente de sus familias a nivel emocional pues representan un soporte fundamental a la hora de desempeñarse en estos cargos gerenciales.

En conclusión, con respecto al estilo de liderazgo que estas mujeres reflejan, se encontró que la mayoría se caracteriza por tener un estilo abierto y directo, altamente exigente, orientado al trabajo en equipos, al consenso y a la inclusión, y buscan mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal. La siguiente tabla muestra los resultados encontrados a nivel global de las características del estilo directivo que ellas tienen.

Tabla 4: Número de entrevistadas con la característica presente.

ESTILO DIRECTIVO		
	SI	NO
Abierto	19	1
Exigente	20	
Flexible	7	13
Trabajo en equipo	16	4
Consenso	14	6
Equilibrio	15	5
Inclusión	17	3

Igualmente se encontró que aunque las 20 entrevistadas evidencian tener dichas características de un liderazgo femenino, al evaluar el número de características presentes en el estilo directivo de cada una de ellas se halló lo siguiente: dos tienen las siete características completas, nueve tienen seis características, cuatro tienen cinco, dos tienen cuatro y tres tienen tres características (Ver Anexo E para más detalle). Con esto se puede establecer que el 85% de las mujeres de la muestra tienen un estilo de liderazgo *femenino* ya que presentan 4 o más de las 7 características. El otro 15% tiene presentes algunas de las

características, lo que indica que las mujeres que representan este 15% no son totalmente ajenas a éste estilo de liderazgo.

4.2 CONCIENCIA FEMENINA

En cuanto a los factores que hacen que haya más o menos conciencia femenina en algunas de ellas, se encontró que la educación, la relación con la madre, las experiencias laborales, los hijos y ciertas situaciones especiales son los factores que mayor influencia han tenido en el desarrollo pleno de una conciencia femenina en algunas de estas mujeres.

Influencia de la educación

Para la mayoría de estas mujeres, el colegio fue una gran influencia sobre la conciencia que tienen de ser mujeres y de cómo el sólo hecho de ser mujer las lleva a adoptar un estilo de liderazgo particular. Dieciséis de estas mujeres asistió a colegio de monjas y/o femenino lo cual tuvo un impacto directo sobre ellas con respecto a la forma de entender lo que es ser mujer y los comportamientos asociados a ello. Las cuatro que asistieron a colegio mixto no sienten que en su formación escolar les hayan inculcado el tema de las diferencias en comportamiento según género.

La gerente de servicio al cliente de una empresa de servicios médicos domiciliarios (39 años) comentó sobre el impacto que la formación en colegio femenino tuvo sobre ella: “La formación, yo creo que, la disciplina. Doña Ruth [la rectora] fue una persona que generó en mí una serie de cosas y unos patrones y unas características que me dejaron muy marcada, ella nos generó en nosotras que fuéramos como mujeres muy rectas, muy tranquilas, muy dedicadas y siempre, siempre nos decía “las que se van a casar, acuérdense que el compromiso de ser madre y esposa es siempre lo primero”. Y yo creo que eso me marcó, toda la vida me lo dijo, toda la vida. Y ahora me doy cuenta, es lo que yo te decía, uno vuelve y repite muchas de las cosas del hogar y del colegio”.

ONdijo sobre su experiencia en colegio de monjas: “yo siento que salías a los 17 años del colegio desconociendo absolutamente lo que era la posibilidad de relacionarse constructivamente con lo masculino. Adicionalmente pienso que fue muy jarto la formación en temas de sexualidad, en temas de lo que debe ser una buena mujer. Entonces excesiva formación en costura, en cerámica y en una cantidad de cosas

relacionadas con la resignación, la religión estaba muy centrada en la sumisión, en la resignación en el rol incluso de escoger carreras en donde la exigencia académica no fuera a parar tanto en las ingenierías. Cosas que a mi creo que sí me marcaron, en el sentido de contribuir a ese machismo absurdo”.

LN comentó: “Yo decidí estudiar medicina por ese sentimiento que tengo de que todos nos pertenecemos, y vi en la medicina una forma de ayudar y de hacer algo por la gente. ¿Cómo pega la medicina con eso que hago yo hoy? Pues resulta que las empresas son procesos humanos, son organizaciones vivas y las empresas existen porque hay personas. Y yo lo que hago en la organización es todo lo de recursos humanos. Además, la medicina es estética, es integrada”.

Influencia de la madre

Con respecto a la relación con la madre, se aprecian dos niveles de conciencia femenina por parte de las mujeres entrevistadas, según el tipo de relación que tuvieron con sus madres. Primero, las mujeres que cuestionaron a sus madres (25% de la muestra) por haberse dedicado sólo a sus hogares, son aquellas que en alguna medida tienen mayor conciencia de su feminidad ya que a pesar de no identificarse con ellas en el ámbito laboral, sí buscaron asemejarse a ellas en el ámbito familiar. El hecho de cuestionarlas las hizo más conscientes de los papeles que una mujer debe jugar tanto en lo laboral como en el hogar. Segundo, aquellas que tienen un nivel de conciencia femenina menor se debe a que siguieron el ejemplo de sus madres de ser o no ser mujeres trabajadoras, sin cuestionarse mucho lo que significa y las implicaciones que tiene el ser mujer en el campo laboral y en el campo familiar, dejándose guiar por lo que les impone el medio y no por lo que ellas sienten que es correcto.

MMG, Gerente General de una ONG (57 años) comentó: “Mi mamá fue mamá, una mamá maravillosa pero del prototipo de la mamá de esa época y yo no quería ser como mi mamá. Yo soy muy cariñosa, adoro a mis hijos, adoro a mis hermanos pero, digamos que el ‘role model’ que yo hubiera querido tener no fue mi mamá. Como mamá sí pero como mujer integral no. fue la imagen en que le faltó una parte desarrollarse ella como mujer, como ser individual, no en función solamente de los

hijos y un marido. Entonces yo no quería ser como mi mamá en ese aspecto y yo creo que por eso desde muy joven me metí en diez mil cosas”.

LL comentó con respecto a su formación lo siguiente: “yo digo que esta época es como de transición también para nosotras las mujeres que es romper con los esquemas que traías familiares de que las mujeres en un principio estaban sentadas en la casa esperando, yo no digo que no porque me identifiqué plenamente con ser una excelente esposa y madre, y considero que esa es la labor principal de una mujer pero también hay que romper un esquema de esos. La mujer juega un papel dentro de la sociedad y hay que educar a las niñas a eso”.

Experiencias laborales

Como experiencias laborales tomamos experiencias particulares durante la trayectoria laboral y durante los estudios profesionales. Las dos mujeres que realizan carreras que se podrían clasificar como “masculinas” (ingeniería de transportes e ingeniería química), como se muestra en la sección anterior bajo la influencia de la educación secundaria en algunas mujeres, adquieren cierto grado de conciencia femenina al enfrentarse a una carrera concebida tradicionalmente para hombres ya que el mismo entorno las pone a prueba y a reflexionar sobre el comportamiento que como mujeres deben adoptar en su profesión. Siete de estas ejecutivas han enfrentado situaciones particulares en sus ambientes de trabajo, que las ha llevado a cuestionarse sobre el comportamiento que deben tener como mujeres profesionales. Tres de ellas comentan que en algún momento de sus carreras entraron en el “juego” de comportarse como sus pares hombres y que con el tiempo se dieron cuenta de que dichos comportamientos las estaban alejando de su personalidad.

ON, la ex Directora del postgrado en Recursos Humanos dijo: “yo creo que yo necesitaba para crecer como persona vivir esa experiencia de estar en un medio que, a mi juicio, desde mi percepción cargada seguramente de subjetividad, era tan masculino, para precisamente entender que llega un momento en el que tu ya no puedes más, no vas a cambiar más, estas cansada con el tema, necesitas un balance mucho mayor en lo tuyo como mujer y en tu desarrollo personal y cumples un ciclo y decides descansar. ...Yo necesitaba vivir de lleno la experiencia de poder masculino y de la concentración

de la autoridad, y esa desconfianza también sutil que “porque usted mujer y dijo esto no se lo creemos” pero necesitaba vivirlo en carne propia”.

CV comentó al preguntarle que si alguna vez se había sentido alguna presión que la llevara a adoptar comportamientos “masculinos” de los cuales venía comentando anteriormente: “Me molestan las mujeres que se comportan como hombres. Yo una vez tuve una jefe que era, no sé, como un monstruo, como una cosa, súper masculina. Pero todas estas reflexiones que yo te hago son actuales, pero es decir, yo he llegado a eso de una manera muy costosa”.

La presencia de los hijos

La llegada de los hijos a la vida de las mujeres que son madres dentro de la muestra, también ha sido una influencia (bien sea en menor o mayor grado) dentro de la conciencia femenina de éstas, ya que comienzan a cuestionarse sobre su rol como mujer y empiezan a surgir comportamientos más maternos por parte de ellas tanto en el ámbito familiar como en el laboral.

CZ, Vicepresidenta de asuntos financieros de una entidad financiera (37 años) dijo: “Si yo no hubiera tenido familia, si yo no hubiera tenido hijos, tal vez seguiría trabajando a los mismos niveles que estaba trabajando hace 5 años. O sea, hace 5 años yo tenía un serio problema de workaholic, o sea de trabajo totalmente, dediqué mi vida al trabajo totalmente. Si no fuera por ese cambio yo ni siquiera hubiera tenido hijos. Ahora tengo una cosa, que yo estoy emocionada porque la veo balanceada. Ahora estoy saliendo como a las 6 de la tarde, o sea que antes yo sólo veía a mi hijo dormido, pero ahora ya lo veo despierto, eso fue todo un cambio. Y antes trabajaba de cuatro fines de semana al mes por lo menos tres y ahora no trabajo ninguno. Los fines de semana son sagrados. Pues es un horario como normal, los fines de semana no trabajo y llego a mi casa a las 6:30”.

Eventos especiales

Otras han adquirido mayor conciencia de su feminidad por eventos especiales que han tenido que afrontar en sus vidas. Una de ellas fue testigo de la guerra vivida en el Líbano; esto fue un acontecimiento que la marcó profundamente y que afectó su forma de ver la vida y del rol de la mujer dentro de la sociedad. Para otra de estas mujeres, el divorcio de

sus padres la llevó a reflexionar sobre la situación de su madre quien no trabajaba y, aunque cuestionó la vida de su madre, no reflexionó tanto sobre las implicaciones de ser mujer sino que simplemente decidió no seguir los pasos de su mamá, llevándola a ser una de las mujeres de la muestra con menos nivel de conciencia femenina.

LN, comentó: “Yo me siento que tengo una vocación de servir, a través de la medicina. Y mi experiencia durante la guerra como médico de Sin Fronteras, hace que yo tenga esa inclinación hacia la gente. La experiencia de vivir una guerra es algo que no le deseo a nadie, sin embargo, es una suerte que la hubiera vivido, porque cuando uno tiene la suerte de sobrevivir una guerra le da a uno otra visión de la vida, le da a uno mucho más conciencia del momento, de su entorno, las cosas banales a las que se pega uno, cuando a uno le toca vivir el estar al lado de la muerte todos los días, uno como que empieza a reordenar prioridades en la vida y yo creo que ha sido muy bueno para mis hijas y muy bueno para mí esa experiencia”.

MMG comentó: “Yo creo que el trabajar con los pobres. Yo creo que por naturaleza, por formación, las mujeres somos más sensibles al dolor. No solamente lo afirmo yo, las mujeres en general, por la cultura en que vivimos, entonces por ejemplo las mujeres somos más sensibles de ver un niño en la calle y tratar de ayudarlo, vemos un animalito enfermo y nos conmovemos más una mujer que un hombre, salvo que sea veterinarios no. Por naturaleza somos más permeables al dolor humano y yo creo que eso ha hecho que en mi condición de mujer, el sentir el dolor de otros más cercano a mí que lo sentiría un hombre hace que las mujeres sean más propensas a eso y entonces por eso quiero tratar de solucionar y ayudar a tanta gente pobre que no tiene con qué comer”.

CZ dijo lo siguiente: “muchas opiniones que me callo, sé que lo hago conscientemente, que me lo estoy guardando por ser mujer. Si lo dijera como me nace sé que siendo mujer me lo calificarían como de histerismo o de mala reacción, si fuera hombre me lo calificarían de ‘uf, que tipo tan duro’”.

MR comentó: “siento que la empresa ha aprendido que las mujeres tenemos un manejo como especial, otra manera de ver las situaciones, como un sexto sentido que no saben de dónde viene pero que lo tienen lo tienen”.

CV comentó: “en la medida en que uno está más convencido de su rol femenino, empiezas a hacerlo más conocimiento de causa. Entonces, digamos que yo creo que esa labor de unir más que disociar, es como una característica de la mujer, tratar como de llegar a acuerdos y consensos y tratar de entender al otro; con mucho

convencimiento de que el estilo gerencial que necesitamos, que la tendencia es hacia allá es un estilo amoroso desde el corazón. Entender que uno trabaja con personas y no con máquinas, que a las personas hay que tratar de ayudarlas al máximo. Es decir, es como una inversión, si tu inviertes esa persona cambia, esa persona lleva las cosas de otra manera”.

MCJ dijo: “sí veo que las mujeres vemos y tenemos un punto de vista muy diferente de los hombres en muchas cosas. Entonces cuando tu enfrentas a una situación, el hecho de ser mujer te da un ángulo distinto al de ser hombre, en la mayoría de los casos”.

ON considera que por ser mujer tiene las siguientes características: “La capacidad de conciliar, la capacidad de contener sus reacciones, la capacidad de persuadir y como de mediar y de aportar una parte como de alegría y de entusiasmo y como de expresión de sentimientos constructivos. La capacidad de percibir más allá de lo que está evidente, un nivel de intuición mucho más profundo que tiene que ver mucho con la habilidad de trabajar toda la parte emocional”.

LN comentó lo siguiente: “Yo quisiera rescatar de los seres humanos su esencia, porque la era de la industrialización hizo que las personas se olvidaran de su esencia y empezaran a valer por lo que tienen o lo que saben y no por lo que son. Uno tiene que ser para después hacer. Entonces yo sí quiero que algún día la humanidad entera vuelva a hacer conciencia de su humanidad y ese es como el objetivo de mi trabajo. Si uno va a una junta directiva, uno qué ve, uno ve unos estados financieros, el PyG, inversiones y el clima de los negocios. Pero difícil encuentra uno juntas directivas donde lo que se habla es del clima laboral, de si estamos haciendo realidad social, cómo la estamos llevando acabo, qué estamos haciendo para el bienestar de la gente, para el desarrollo de la gente. Entonces yo quiero que haya esa conciencia en las empresas”.

Con respecto al nivel de conciencia femenina que tienen las mujeres de la muestra, se analizaron (bajo una escala de Poca Conciencia, Algo de Conciencia, Mucha Conciencia y sus intermedios)⁶⁹ dos aspectos claves. Junto con la respuesta a la pregunta formulada dentro de la entrevista para evaluar si tenían conciencia femenina o no se analizó la capacidad de cada mujer de identificar cada una de las particularidades que la hacen mujer y que hacen de su vida, de su entorno y de su forma de actuar algo diferente por el hecho

⁶⁹ Ver capítulo de metodología donde se explican los rangos de la escala utilizada y ver el Anexo E.

contundente de haber nacido bajo este sexo, y se encontraron los resultados que se describen a continuación.

Tabla 5a. Nivel de Conciencia Femenina de mujeres que reconocieron hacer cosas por ser mujer

Nivel de conciencia	Total – Porcentaje
	12 – 60%
Mucha	5 – 41.7%
Entre algo y mucho	4 – 33.3%
Algo	3 – 25%

Tabla 5b. Nivel de Conciencia Femenina de mujeres que no reconocieron hacer cosas por ser mujer

Nivel de conciencia	Total – Porcentaje
	8 – 40%
Entre algo y mucho	3 – 37.5%
Algo	2 – 25%
Entre poco y algo	3 – 37.5%

El 60% de la muestra reconoció hacer cosas especiales en su desempeño laboral por el hecho de ser mujer, mientras que el otro 40% dijo no hacer nada en particular por esta condición; de ese 60%, 41.7% tiene mucha capacidad interna, 33.3% tiene entre algo y mucha capacidad, y el restante 25% tiene algo de capacidad. Con respecto al otro 40%, a pesar de haber dicho que no hacen nada en especial dentro de su desempeño laboral por el hecho de ser mujeres, vemos que: 37.5% tiene entre algo y mucho de capacidad, 25% tiene algo y 37.5% tiene entre poco y algo de capacidad.

Es de resaltar que de las 12 mujeres que reconocieron hacer cosas especiales en su desempeño laboral por el hecho de ser mujer, 8 son mujeres que ya tomaron el Taller de Conciencia Femenina; de las 5 mujeres que tienen mucha capacidad de identificar cada una de las particularidades que la hacen mujer y que hacen de su vida, de su entorno y de su forma de actuar algo diferente por el hecho contundente de haber nacido bajo este sexo, todas participaron en el Taller, de las 4 que tienen entre algo y mucha capacidad, 3 pertenece a la muestra del Taller, mientras que de las 3 restantes con algo de capacidad,

ninguna pertenece a dicha muestra. Con respecto a las otras 8 que dijeron no hacer nada en especial dentro de su desempeño laboral por el hecho de ser mujer, sólo 2 pertenecen a la muestra del Taller y se caracterizan por tener entre poco y algo de capacidad, lo que muestra que haber asistido al Taller de Conciencia Femenina ayudó a generar reflexión y a adquirir conciencia sobre lo que el hecho de ser mujer le imprime a cada acción que ésta hace.

A modo de resumen, en la siguiente tabla se muestran los resultados conglomerados, explicados anteriormente, del número de mujeres influenciadas en su estilo de liderazgo y su conciencia femenina por los factores y según el grado de la influencia.

Tabla 6: Número de entrevistadas por grado de influencia y presencia de los factores en su estilo de liderazgo y conciencia femenina.

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres		2	3	8	7
Influencia estudios	3	3	3	6	5
Influencia profesión	3	2	3	11	1
Influencia cargo	3	1	6	3	7
Influencia sector	6	1	2	7	4
Influencia volumen empleados	3	2	8	2	5
Aptitud	1	3	2	10	4
Preferencias por género	6	2	7	1	4
Acompañamiento	2	1	4	7	6
Conciliación		1	8	5	6
Protección	1	5	1	11	2
Confianza		2	6	8	4
Influencia estado civil	6	2	5	4	3
Influencia hijos	3	6	3	3	2
Influencia trabajo	1	1	1	11	6
Cuidado	2	5	6	4	3
Salud	3	5	7	3	2
Esparcimiento	3	5	3	4	5
Amistades	1	5	3	7	4
Vínculos		4	6	7	3
Influencia política	7	4	2	3	4
Influencia religión	6	3	4	5	2
Dependencia	5	4	5	5	1
Nivel de conciencia femenina		3	5	7	5

Con respecto al estilo de liderazgo, se encontró que la mayoría de estas mujeres han sido influenciadas por una serie de factores familiares, educacionales, culturales y económicos, que las han llevado a desarrollar un estilo de liderazgo *participativo* o *femenino*, dejando de lado comportamientos de tipo masculino que alguna vez pudieron adoptar por presión del medio laboral. En cuanto a la conciencia femenina de estas mujeres, se halló que factores claves como la relación con la madre durante la infancia, el tipo de educación que recibieron y las experiencias laborales, son algunos de los factores que más afectan el

desarrollo de una conciencia femenina en la mujer. Se encontró igualmente que a mayor nivel de conciencia femenina, el estilo de liderazgo de dicha mujer tiende a ser más *participativo* o *femenino*. En el siguiente capítulo se hace un análisis de los resultados a la luz de teoría y de las reflexiones de los propios autores que permiten entender estas conclusiones más a fondo.

5. DISCUSIÓN

En este capítulo presentamos la interpretación de los resultados a luz de la teoría y las recomendaciones que consideramos pertinentes para comprender más a fondo el tema principal de esta investigación.

Teniendo en cuenta que nuestro objetivo principal es analizar el perfil de una muestra de mujeres gerentes en cargos directivos para establecer la influencia que tienen los diferentes factores educacionales, culturales, económicos y familiares, en el desarrollo de su conciencia femenina y determinar cómo dicho nivel de conciencia afecta su gestión en la gerencia, podemos establecer que la influencia de estos factores no solamente se ve reflejada en la conciencia femenina sino que a su vez afectan el estilo de liderazgo de las mujeres de la muestra y por ende su desempeño.

Con esta observación damos paso a las conclusiones que hemos llegado de algunos de los temas de mayor impacto en la construcción social de la conciencia femenina y de un estilo de liderazgo participativo.

5.1 ESTILO DE LIDERAZGO

Para entender más a fondo los resultados sobre el estilo de liderazgo que las mujeres entrevistadas tienen, se parte de los conceptos de liderazgo “femenino” entre los cuales están el *liderazgo interactivo* de Rosener (1990), el concepto de los atributos comunales de Eagly (2000) y el *liderazgo participativo* (Cárdenas de Santamaría, 2003). El *liderazgo interactivo* (Rose ner, 1990) está caracterizado por la búsqueda de un beneficio colectivo soportado en fomentar la participación y la inclusión de los empleados sin importar jerarquías, compartir el poder y la información, exaltar los valores de los subordinados y motivar al equipo de

trabajo. Eagly (2000) hace mención sobre roles según género, en donde establece que la mujer adopta atributos de tipo “comunales” con un fuerte interés por el bienestar de los demás como el afecto, la ayuda, la generosidad, y la sensibilidad interpersonal. El *liderazgo participativo* se caracteriza por ser “abierto y directo, orientado al desarrollo de equipos de trabajo, dirigido a lograr el consenso, dispuesto a compartir el poder con colegas y subalternos, comunicativo y dispuesto a compartir la información, atento al equilibrio entre las dimensiones personales y laborales, orientado a la inclusión, orientado al cumplimiento eficiente de la tarea y confiable y organizado” (Cárdenas de Santamaría, 2003). Igualmente, retomamos el concepto de liderazgo basado en empoderamiento (Astin y Ieland, 1991) y su definición sobre poder como un recurso expandible que es producido y compartido entre líder y seguidor por igual, a través de la interacción que se genera entre éstos; definido, por lo tanto, como una unidad de intercambio y no en términos de dominación y control como tradicionalmente se percibe.

Al analizar el grupo de mujeres entrevistadas aquí, vemos que éstas, en menor o mayor medida, fomentan la inclusión y el trabajo en equipo delegando funciones, son estrictas y exigentes cuando se trata de cumplir objetivos, comparten la información, tienen una capacidad muy alta de relacionarse, basada en una comunicación abierta y directa, y en el carisma, el cual usan para apoyar y motivar a la gente que la rodea. Con sus actitudes maternalistas y al concebir el poder como un instrumento para trabajar por los demás buscan el bienestar para sus subalternos. Estos comportamientos nos permiten afirmar que todas estas mujeres ejercen un liderazgo *interactivo o participativo*, con atributos comunales y con un claro enfoque del poder como instrumento de empoderamiento, ya que todas muestran por lo menos 3 de las 7 categorías evaluadas dentro de nuestra investigación (Ver anexo E).

Como lo demuestran los resultados, el estilo de liderazgo se desarrolla en estas mujeres en menor o mayor medida según el grado de influencia que tienen los factores escogidos para la investigación. Retomando estos factores, consideramos que la relación con los padres, tanto con la madre como con el padre, tiene un rol importante en el desarrollo de estas mujeres como profesionales, por todo aquello que desde niñas pudieron ver, oír y percibir, llevándolas a construir un modelo a imitar y replicar o por el contrario, rechazar y cambiar por completo.

En este mismo sentido incluimos la educación como un factor determinante sobre su orientación vocacional y la concepción del liderazgo. Con respecto a los estudios de primaria y bachillerato, surgió un patrón en relación a la concepción que hoy en día tienen estas mujeres sobre la religión. La mayoría de ellas considera que la formación religiosa que recibieron durante el colegio no les ha aportado nada para ser quienes son hoy en día y por el contrario están buscando prácticas espirituales diferentes a la de asistir a misa regularmente. Sin embargo, ninguna de ellas niega la existencia de un Ser Superior que de una u otra forma está presente en sus vidas.

Así mismo, la educación profesional permite ver cómo se expresa cada una de estas mujeres frente a sus preferencias. La carrera que cada una escogió al realizar sus estudios superiores las hace concebir sus relaciones laborales y su estilo de liderazgo, de una forma particular ya que aquellas que han estudiado carreras con inclinación “femenina” pudieron desarrollar su carrera laboral bajo características propias de la mujer, mientras que aquellas que estudiaron carreras concebidas como masculinas como ingeniería química, ingeniería de vías y transportes o economía y administración (estas dos consideradas masculinas a los comienzos de los 70's), se ven forzadas a ir creando un estilo de liderazgo que vaya más acorde con sus características femeninas.

Desde el punto de vista del sector, podemos decir que este es un factor importante que moldea el comportamiento directivo de estas mujeres. Las mujeres que vieron directamente influenciado su estilo directivo por el sector en el que se desempeñan son mujeres que han estado en sectores tradicionalmente masculinos como el cárnico, el de energía, el de educación superior, el de hidrocarburos, el de construcción y el sector agrícola. Estas mujeres se han visto obligadas a matizar su estilo de liderazgo femenino debido a circunstancias especiales como son las diferencias entre las clases sociales de los subordinados por un lado, y a algunos conceptos de carácter machista que aún existen en los sectores mencionados.

Por otro lado, tenemos tres rasgos adicionales que consideramos de gran importancia en el desempeño gerencial de estas mujeres.

El primero es el maternalismo, donde vimos que la mayoría de las mujeres de la muestra confesaron tener actitudes maternalistas hacia sus compañeros y subalternos, como se demuestra en los apartes de las entrevistas presentados en el capítulo anterior. Estos comportamientos son comparables con lo que Eagly llama atributos *comunales*, que se caracterizan por un fuerte interés por el bienestar de los demás como el afecto, la ayuda, la generosidad, y la sensibilidad interpersonal.

La segunda característica que observamos es la concepción del poder que estas mujeres tienen. Todas ellas gozan de un estatus empresarial, corporativo y organizacional alto, sin embargo, perciben el poder como la posibilidad de ayudar a los demás gracias a su posición. El poder no es pues, un instrumento de fuerza, como lo evidencian los propios testimonios de las entrevistadas, sino un atributo de autoridad ganada y válido cuando está

puesto al servicio de los subalternos, superiores y en general de la compañía entera. Estos hallazgos se comparan con los de Astin y Leland (1991), quienes describen el liderazgo de una serie de mujeres líderes como un liderazgo basado en el empoderamiento y una acción colectiva, donde las mujeres definen el poder como un recurso expandible que es producido y compartido entre el líder y el seguidor por igual, a través de la interacción que se genera entre éstos. El poder es definido, por lo tanto, como una unidad de intercambio y no en términos de dominación y control como tradicionalmente se percibe⁷⁰.

Como tercer factor, se identificó el reconocimiento que hacen algunas de estas mujeres con respecto a las diferencias de género en el desempeño laboral. Este reconocimiento se presenta a partir de varias experiencias por lo general atadas a un sentimiento de discriminación. Esto a pesar de tener connotaciones negativas, si se mira desde las oportunidades negadas, es un hecho que permite hacer la siguiente reflexión. Si dicho sentimiento de discriminación ha llevado a estas mujeres a reflexionar sobre las diferencias que existen entre hombres y mujeres, sin sentirse menos ni más, y a comprender que por el mismo hecho de ser mujeres DEBEN hacer las cosas de forma diferente a los hombres, éstas comienzan a actuar más acorde a sus instintos y no tan ceñidas a esos comportamientos preestablecidos en las organizaciones, desde un comienzo determinados por hombres. Al entender y poner en práctica estas diferencias, estas mujeres comienzan a ejercer un liderazgo con características semejantes al liderazgo *participativo* (Cárdenas de Santamaría, 2003) y adquieren mayor conciencia de su feminidad. Comprenden que, al hacer las cosas de forma diferente, lo que cambia es el cómo se llega a la meta (o al qué), mas no la meta en sí, demostrando que son tan capaces como sus homólogos hombres para desempeñarse en diversos cargos de cualquier nivel.

⁷⁰ Florence L. Denmark, "Women, Leadership, and Empowerment", *Psychology of Women Quarterly*, vol. 17, (1993), p. 349.

LN dijo: “¿Que si soy feminista como las de los años 60s?, creo que aunque me haya tocado, es el peor invento. Creo en las mujeres y creo en los hombres, y creo en la necesidad de esa diferencia. ... que debemos tener las mismas oportunidades, sí, pero porque somos seres humanos”.

5.2 CONCIENCIA FEMENINA

Al igual que al estilo de liderazgo, los factores que tienen una mayor influencia en el grado de conciencia femenina que cada una de estas mujeres presenta, son la relación con los padres, en especial con la madre, y la educación. Aquellas mujeres que cuestionaron el rol de sus madres, en especial ese rol de ama de casa, reflexionaron sobre lo que ellas querían en su futuro, rechazando esa opción de vida. A pesar de dicho rechazo, el cuestionar el rol de sus madres las vuelve concientes de las implicaciones de ser mujer frente a una familia y logran expresar su feminidad, no sólo en el hogar, sino también en su desempeño laboral.

En cuanto a la educación, encontramos un efecto de cuestionamiento similar. La mayoría de las mujeres entrevistadas estudió en colegio de monjas y/o femenino, lo que llevo a muchas de ellas a interiorizar, de una forma u otra, lo que implica ser mujer. Algunas de ellas cuestionan la concepción que dichos colegios tienen sobre el rol específico de la mujer dentro de la sociedad, lo que no implica que busquen igualarse a los hombres, sino por el contrario a reflexionar sobre las diferencias entre géneros, y al igual que en el caso de la discriminación, comprender que pueden desempeñarse en cualquier campo o desempeñar cualquier actividad, y que por el hecho de ser mujer habrá una diferencia en la forma de hacer las cosas frente a sus pares hombres.

Otro factor que influye en el desarrollo de la conciencia femenina entre estas mujeres se refiere a experiencias personales. Algunas de estas mujeres han creado conciencia de su feminidad y han comprendido que su comportamiento en el campo laboral debe ir más

acorde con esa característica, precisamente después de haber adoptado un comportamiento contrario a su naturaleza por presión del mismo medio laboral. Después de sentir cierta presión comprenden que están comportándose bajo un esquema que no les corresponde y comienzan a actuar según su feminidad encaminándose hacia un liderazgo *participativo*.

Todos estos hallazgos nos llevan a concluir que cuando han existido momentos de reflexión profunda en estas mujeres, buscando entender de mejor manera su forma de actuar, se ha estimulado la conciencia de éstas. Y a medida que van adquiriendo más conciencia de su feminidad aprenden a apropiarse, implementar y potencializar al máximo las características de ese liderazgo femenino que se encuentra innato en la mujer, explotando lo mejor de ellas mismas y de quienes las rodean.

EP, Gerente Administrativa Financiera de una comercializadora de productos cárnicos dijo: “Yo soy muy detallista, pero para mi eso no hace la parte tan femenina,... es imprimirle a todo lo que yo hago ese sentimiento, que en eso sí tenemos ventaja sobre los hombres porque no le colocan sentimiento a las cosas, yo le coloco a todo lo que hago, acá o en mi casa, sentimiento. Al imprimirle como ese sentimiento, me motiva al detalle,... entonces “mire yo quiero que siempre se me le celebre el cumpleaños a las personas, que si tuvo un bebé la señora que en Diciembre le demos un regalo”. ... que estoy segura que los hombres difícilmente le paran bolas a eso. Pero ya en la parte propia pues de mis resultados, yo creo que no hay diferencia”.

Partiendo de la interrogante que surge en la tesis de grado de Carolina Umaña sobre por qué las mujeres, aún siendo concientes de que ejercen un liderazgo diferente al del hombre, no aceptan que existe un liderazgo femenino, notamos que el problema de este grupo de mujeres radica en que, aún siendo concientes de que tienen comportamientos diferentes en el campo laboral con respecto a los hombres, no son concientes de que esas diferencias se deben al mismo hecho de ser mujeres y no a la personalidad como muchas atribuyen. Vemos entonces que aunque las mujeres no sean concientes de que dichas diferencias se

atribuyen al hecho de ser mujeres o no sean conscientes de su feminidad, éstas desempeñan, en mayor o menor grado, un liderazgo femenino. Sin embargo, es importante entender que a medida que hay mayor conciencia femenina mayor es el entendimiento sobre ciertos comportamientos innatos de la mujer, que la llevan a liderar bajo un estilo *participativo*. Por esto es recomendable profundizar en la capacidad de cada mujer de reconocer que aquello que hace diferente, lo hace por ser mujer, sin que surja un sentimiento de auto-discriminación. Nace entonces la interrogante sobre si existe un instrumento que ayude a explorar dichas diferencias y que a la vez genere conciencia.

Como se ha descrito anteriormente, la mitad de la muestra ha tomado previamente un taller de conciencia femenina, resultado de este podemos decir, salvo dos excepciones, que estas mujeres son más conscientes de sus diferencias y de su feminidad que el resto de mujeres de la muestra, y que entre este mismo grupo se encuentran las mujeres más conscientes de ejercer un liderazgo *participativo*. Esto responde a la pregunta recién planteada, ya que ratifica que existe un instrumento que permite que la mujer haga un ejercicio de entendimiento de sí misma, y a la vez genere conciencia. El punto estaría en identificar cuál debe ser el mecanismo para aumentar la cobertura de dicho instrumento. Comprobada la efectividad del taller sólo queda por referirnos a este como un punto clave para nuestro análisis ya que nos permitió comparar acercamientos totalmente distantes sobre el tema en cuestión, con unos previamente inducidos, encontrando resultados concluyentes sobre la influencia y efectividad de éste.

MM, Subgerente de Carga comentó sobre el taller de Conciencia Femenina: “a mi el taller me ayudó a volver explícitas todas esas características femeninas tácitas que tenemos las mujeres y a entender cómo las mujeres ponemos nuestro ser mujer al trabajo.”

5.3 GENERALIDADES DEL GRUPO

Además de los puntos discutidos arriba pudimos observar otras características que identifican a nuestro grupo de entrevistadas:

Todas estas mujeres tienen una fuerza interior que las ha empujado al lugar donde están. Todas han recorrido diferentes caminos con diferentes logros y muy diversos retos, pero el resultado lo podemos resumir en mujeres exitosas, de gran capacidad mental e intelectual sin ningún temor a expresarse, ni a emitir conceptos personales por más polémicos que sean.

Existe un aspecto particular en el cual estas mujeres señalan, en su gran mayoría, que trabajar con mujeres es más complicado y se definen así mismas como más conflictivas, pero al mismo tiempo su diferencia sobre este estatus generado les ha permitido superar este señalamiento negativo.

Son mujeres ambiciosas, pero su pretensión no actúa, sólo buscan ser reconocidas por lo que hacen y trabajar en bien de la comunidad.

Los hijos han marcado para cada una de ellas momentos muy especiales, pero al mismo tiempo críticos, ya que son la inspiración de su vida, lo que les genera un sentimiento de culpabilidad debido a su dedicación al trabajo y a la falta de tiempo que tienen para ellos.

La educación ha sido definitiva, pero su ímpetu y deseo de superación hace que se pueda ver que, sin importar su profesión, son mujeres de éxito, porque más allá del campo en que se desenvuelven, son mujeres con un alto sentido de la responsabilidad y del orden.

La mayoría de ellas se caracterizan por tener una alta orientación hacia trabajar por los demás y tienden a entregarse mucho a la gente que las rodea, olvidándose de sus propias necesidades.

Casi sin excepción se consideran diferentes a los hombres, hay cosas que hacen mucho mejor, o que por lo menos así lo señalan. Todo gira entorno a las deficiencias que identifican en la gerencia de los hombres.

5.4 RECOMENDACIONES

Teniendo presente los resultados y las inquietudes que deja esta investigación sugerimos para estudios futuros lo siguiente:

- Un estudio concreto sobre la influencia de los padres en el comportamiento profesional y personal de la mujer ejecutiva para comprender más a fondo como estos afectan su desempeño en el campo laboral y la formación de una conciencia femenina;
- Un estudio que evalúe la relación entre el sentimiento maternal de la mujer con el comportamiento de seguimiento y protección que hacen en su ejercicio profesional;
- un estudio que permita profundizar en las características de los liderazgos de estas mujeres desde la perspectiva de sus subordinados, entrevistando algunos de ellos;
- reconociendo que el estilo de liderazgo femenino puede no ser exclusivo de las mujeres, se recomienda hacer la misma investigación sobre un grupo de hombres que cumplan características similares a las de esta muestra de mujeres, para analizar la influencia de los factores estudiados sobre el estilo de liderazgo de éstos; y se propone también entrevistar algunos de sus subordinados;

- difundir el Taller de Conciencia Femenina en mayor escala y fomentar la participación de mujeres ejecutivas;
- y por último, que desde la academia colombiana se fomente el estudio de las diferencias de género dentro de sus programas empresariales.

BIBLIOGRAFÍA

- Antonakis, John y Anna T. Cianciolo y Robert J. Sternberg, *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2004.
- Arango, Luz Gabriela. *Genero e Identidad, ensayos sobre lo femenino y lo masculino*. Bogota: Ediciones Uniandes, 1995.
- b). *Mujer, Religión e Industria*, Bogotá: Ediciones Universidad de Antioquia, 1991.
- Arango, Luz Gabriela, Mara Viveros y Rosa Bernal. *Mujeres Ejecutivas: Dilemas comunes, alternativas individuales*. Bogotá: Ediciones Uniandes y Ecoe Ediciones, 1995.
- Berger, Peter L. y Thomas Luckmann, *La construcción social de la realidad*, 5ª. ed. Buenos Aires: Amorrortu editores, 1979.
- Bratton, John y Jeffrey Gold, *Human Resource Management: Theory and Practice*, 2da ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1999.
- Bernal, Rosa. *Mujeres Ejecutivas: Identidad y desarrollo de mujeres profesionales colombianas: estudio de la Punta del Iceberg*, Bogotá: Uniandes, 1989.
- Bonilla-Castro, Elsy y Penélope Rodríguez S., *Más allá del dilema de los métodos*, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1997.
- Bushnell, David. Colombia en el siglo XX. *Boletín Cultural y Bibliográfico*, Banco de la República, Vol. XXIII, 1986.
- Caicedo Pulido, Paulina. “Perfil biográfico de un gran gerente: Jaime Bueno Miranda (KPMG). Tesis Pregrado en Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, 2003.
- Cárdenas de Santamaría, María Consuelo. En Colombia las Mujeres Hacen la Tarea. Trabajo presentado para el proyecto *Women business leaders in Latin America*, Boston: Center for Gender in Organizations, Simmons College, 2003.
- b). “En el tercer mundo lidera la tercera mujer” ponencia presentada en el simposio *Arab Business Women*, IESA, Madrid: junio 30-julio 2 del 2003.
- c). “La Conciencia Femenina de la Mujer Colombiana y su liderazgo empresarial”. *Revista de Empresa*, No. 11, Enero-Marzo 2005, pp. 24-38.
- d). “Permitamos el ejercicio del liderazgo femenino”, *Detalles*, IESA Venezuela, 2003.
- e). “Taller de Conciencia Femenina”, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, (2004).

- Carli, Linda L. y Alice H. Eagly. Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction. *Journal of Social Issues*, vol. 57, No. 4, 2001, pp. 629-636.
- Chernesky, Roslyn H. y Marcia J. Bombyk. Women's Ways and Effective Management. *Journal of Women & Social Work*, spring 1988, vol. 3, issue 1, pp. 48-62.
- Davidson, Marilyn J. y Ronald J. Burke. *Women in Management*. London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1994.
- Dávila, Carlos. *El empresariado colombiano: una perspectiva histórica*, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1986.
- b). *Ensayos sobre la educación en administración en Colombia*, Monografías de Administración No. 24, Bogotá: Uniandes, 1991.
- c). *El Desarrollo de la Corporación Social de Ahorro y Vivienda Colmena, 1973-1994*, Bogotá: Uniandes, 1998.
- d). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*, 2ª ed., Bogotá: Mc Graw Hill, 2001.
- e). Esquema para el análisis de un empresario. Facultad de Administración, Universidad de los Andes, (2003).
- Denmark, Florence L. "Women, Leadership, and Empowerment", *Psychology of Women Quarterly*, vol. 17, 1993.
- Dessler, Gary. *Management: leading people and organizations in the 21st century*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Eagly, Alice, y Steven Karau. Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, vol. 108, No. 2, septiembre 1990, pp. 233-256.
- Eagly, Alice, y Blair Johnson. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 60, No. 5, 1991, pp. 685-710.
- Eagly, Alice H. y Mary Johanneen-Schmidt. "The Leadership Styles of Women and Men," *Journal of Social Issues*, vol. 57, No. 4, 2001, pp. 781-797.
- Flórez, Carmen Elisa, y María Gloria Cano. Mujeres Latinoamericanas en Cifras: Colombia. En FLACSO, ed., *Mujeres Latinoamericanas en Cifras*. Santiago de Chile: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 1993.
- Goleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa* 2ª ed. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1999.
- Greenberg, Jerald y Robert Baron, *Behavior in Organizations*, 7ª. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Gutiérrez de Pineda, Virginia. *Familia y cultura en Colombia*, Bogotá: Colcultura, 1975.

- Heller, Lidia. La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones? En Uniandes, ed., *Cátedra Corona 8*. Bogotá: Universidad de Los Andes, 2003.
- Henning, Margaret y Anne Jardim. *The Managerial Women*. New York: Pocket Book, 1977.
- Jaramillo, Isabel C. *Género y teoría del derecho*. Bogotá: Ediciones Uniandes, Instituto Pensar y Siglo del Hombre Editores, 2000.
- Karau, Steven, y Alice Eagly. Invited reaction: Gender, social roles, and the emergence of leaders. *Human Resources development Quarterly*, vol. 10, No. 4, diciembre 1999, pp. 321-327
- Koontz, Harold y H. Weihrich, *Administración una perspectiva global*, 11ª ed. México D.F.: McGraw Hill, 1999
- Matteson, Michael T. *Management Classics*, 3.ed. 1986.
- Mintzberg, Henry. *The nature of managerial work*, New York: Harper Collins Publishers, 1973.
- Molina Rodríguez, Diana J. “Agenda de investigación sobre las diferencias de género en la gerencia”. Tesis de Magíster, Universidad de Los Andes, Bogotá, 2001.
- Montenegro, Santiago. *El árduo tránsito hacia la modernidad: historia de la industria textil colombiana durante la primera mitad del siglo XX*, Bogotá Grupo Editorial Norma, 2002.
- Moreno, Beatriz. “Estrategias de cambio y liderazgo de la mujer en el sector público en Colombia”. Tesis de Magíster en Administración, Universidad de Los Andes, Bogotá, 2003.
- Motta, Paulo Roberto. *La ciencia y el arte de ser dirigente*, Bogotá Ediciones Uniandes, Tercer Mundo Editores, 1993.
- Myrdal, Alva y Viola Klein, *Women's Two Roles: Home and Work*, 2^{nda} ed., London: Routledge & Kegan Paul, 1970.
- Powell, Gary N. *Handbook of Gender and Work*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1999.

Puyana, Yolanda. *Padres y madres en cinco ciudades colombianas*, Bogotá: Almudena Editores, 2003.

Revista Dinero. *El Salto Textil*, Diciembre 1999, Ed 99, Bogotá.

b). *Se impone el liderazgo femenino*, 12 de Mayo de 2000, Ed. 107, Bogotá.

c). *Directivas en la cima*, 18 de Marzo de 2005, Ed. 225, Bogotá.

d). *Educación: El pilar de las transformaciones*, 18 de Marzo de 2005, Ed. 225, Bogotá.

d). *La transformación del siglo XX*, 18 de Marzo de 2005, Ed. 225, Bogotá.

Rosener, Judy B. Ways women lead. *Harvard Business Review*, vol. 68, Issue 6, Nov/Dic 1990.

Rozo Vengoechea, Silvia Elena. "Liderazgo de altas ejecutivas en el sector salud". Tesis Magíster en Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, 2004.

Salgado, Elvira. Mujeres y hombres frente a la justicia en la organización. En *Monografías de Administración*, No. 62, Abril 2002.

Serna, Humberto. *Teoría de la Administración*, Presentación ECAES, Facultad de Administración, Universidad de Los Andes, 2004.

Smith, Dayle M. *Women at Work* Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

Umaña Pinilla, María Carolina. "Liderazgo y participación laboral femenina en el sector financiero colombiano: un cambio". Tesis pregrado en Administración, Universidad de los Andes, Bogotá, 2003.

Whitener, Susan, y Edwin Locke. Problems with the Pygmalion effect and some proposed solutions. *Leadership Quarterly*, vol. 11, No. 3, octubre 2000, pp. 389-416.

ANEXO A: Cuadro de la evolución de las perspectivas teóricas sobre la mujer en la gerencia, 1955-1990

Evolution of Theoretical Perspectives on Women in Management, 1955-1990

<i>Assumptions about Men and Women</i>	<i>Implications for Managerial Women</i>	<i>Type of change</i>
I. Essentially Different (1950s-1960s)	Sex-Based Exclusion “A women’s place is in the home”	Maintenance of status quo No individual or structural change
“Masculinism” (Sexism)	Women and men contribute to society in separate, role-differentiated ways	Independence of work and family assumed
II. Essentially Similar (1970s-present)	Role-Based Inclusion Assimilation to masculine role	Individual change (women) No structural change Independence of work and family assumed
“Equal Opportunity” (Feminism)	“A woman can manage just as well as a man” Value women’s ability to contribute “like a man”	
III. Essentially Different (1980s-present) “Feminine-ism”	Sex-Based Inclusion Integration-diversity “Vive la difference!” Value women qua women’s “unique” contributions	No individual change Some structural change Independence of work and family is still assumed
IV. Essentially Similar (1990s-?) “Transformative feminism”	Role-Based Inclusion Androgyny-Diversity Men and women can both be “like women” and “like men”	Individual and structural change Interdependence between work and family is acknowledged

ANEXO B: GUÍA DE LA ENTREVISTA “ESTILO DE LIDERAZGO Y CONCIENCIA FEMENINA”

PERFIL PERSONAL Y ACADÉMICO

1. Nombre
2. Edad
3. Lugar de nacimiento
4. Profesión
5. Padre ¿Cuál era la profesión de su padre? ¿Cómo describiría la relación con su padre durante su infancia?
6. Madre ¿Cuál era la profesión de su madre? ¿Cómo describiría la relación con su madre durante su infancia?
7. ¿Cómo describiría su infancia?
8. ¿Tiene más hermanos o hermanas?
9. ¿Qué lugar ocupa en su familia?
10. ¿Dónde realizó sus estudios? (Proporción de hombres y mujeres en su grupo)
11. ¿Cómo y por qué escogió su profesión?
12. ¿Qué implicaciones tiene el ser mujer dentro de esta profesión?
13. ¿Qué fue lo que más le aportó durante su vida académica para llegar al puesto que ocupa hoy en día?
14. ¿Existe alguna situación particular que le gustaría resaltar dado el impacto que haya tenido sobre usted y sobre su vida?

PERFIL LABORAL

15. Trayectoria laboral
16. ¿A qué se dedica la empresa para la que trabaja actualmente?
17. ¿Cuál es el sector específico en el que trabaja?
18. ¿Qué implicaciones tiene el ser mujer al trabajar en este sector y para esta empresa?
19. ¿Cuál es el área y el cargo en el cual se desempeña?
20. ¿Qué implicaciones tiene el ser mujer a la hora de desempeñarse en este cargo?
21. ¿Cuántas personas maneja? ¿Cómo se relaciona laboralmente con ellas?
22. ¿Dentro de estas personas, usted hace diferencia en el tipo de trato que tiene para con ellas dependiendo del género? ¿Por qué? ¿Cómo?

23. ¿Cuál es su principal consideración a la hora de escoger a un sub-alterno?
24. ¿Evalúa usted el desempeño de sus sub-alternos dependiendo del género de este?
25. ¿Hay alguna diferencia en su desempeño, si su principal observador es un hombre o una mujer?
26. ¿Prefiere un hombre como jefe o una mujer? ¿Por qué?
27. ¿Diferencia usted a las mujeres de los hombres con los que trabaja?
28. ¿Cómo describiría su estilo directivo?
29. ¿Cree que ese estilo se ve directamente influenciado por el hecho de ser mujer?
¿Cómo?
30. ¿Qué opinión tiene acerca del poder? ¿Cómo utiliza el poder en su función como gerente?
31. ¿Cómo maneja el conflicto en su ambiente laboral?
32. ¿Qué opina de trabajar en grupo? ¿Es buena trabajando en grupo? ¿Con quién prefiere trabajar, con hombres o mujeres? ¿Por qué?
33. ¿Considera usted que tiene actitudes matemáticas en el desempeño de su labor?
34. ¿Tiene facilidad para delegar funciones? Cuando delega funciones, ¿cómo lo hace?
35. ¿Cuáles cree usted que son las tres principales influencias laborales que han hecho que usted se desempeñe hoy en su cargo actual? ¿Alguna de ellas ha sido por ser mujer?

ESTILO DE VIDA

36. ¿Cómo definiría su estilo de vida?
37. ¿Hoy en día se considera una persona cosmopolita o parroquial? ¿Por qué?
(Influencias, familiares, culturales, etc.)
38. ¿Es usted soltera, casada, divorciada o viuda?
39. ¿Cuál cree que es la principal influencia de dicho estado en su vida profesional y personal?
40. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos?
41. ¿Qué papel juegan ellos en su vida?
42. ¿Cuánto tiempo le dedica a ellos y/o en general a su familia?
43. ¿Es este tiempo, la cantidad que usted desea para dedicarles? ¿Le hace falta tiempo?
¿Por qué?
44. ¿Existe algún tipo de diferencia en el trato que le da a sus hijos hombres y/o mujeres? ¿Por qué?

45. ¿Cuántas horas al día le dedica a su trabajo?
46. ¿Cuántas horas al día se dedica a sí misma?
47. Si usted dividiera el tiempo que gasta en usted, ¿en qué lo dividiría y por qué?
48. ¿Es usted la misma mujer en el trabajo y en su vida personal?
49. ¿Cuáles son los principales conflictos que encuentra en estas dos facetas que desempeña?
50. ¿Cuál es su prioridad, el trabajo o su vida personal?
51. ¿Tiene presente la importancia del cuidado de su salud y hace visitas rutinarias al médico?
52. ¿Qué importancia tienen las actividades de esparcimiento en su vida?
53. ¿Qué hace en su tiempo libre?
54. ¿Es usted una persona con muchas o con pocas amistades?
55. ¿Es socia de algún club o pertenece a algún grupo de actividades particulares?
56. ¿Cuál es el aporte y/o la importancia de este tipo de relaciones en su vida?
57. ¿Con respecto a la política, se considera una persona activa y con un buen nivel de participación?
58. ¿Existen antecedentes políticos en su familia?
59. ¿Qué papel ha jugado la religión en su formación personal y laboral?
60. ¿Qué papel juega la confianza en su vida y en sus relaciones con los que la rodean?
61. ¿Inmersos en este siglo, que tipo de mentalidad cree que tiene?
62. ¿Se considera una persona independiente?
63. ¿Se considera feminista?
64. ¿Su dependencia o independencia trasciende lo económico?
65. ¿Qué tan importante es para usted la visión que tienen las demás personas de usted y de su desempeño en la vida, familiar, profesional y social?
66. ¿Su visión o planeación personal está a un largo o a un corto plazo?
67. ¿Qué de lo que usted hace en su trabajo considera que lo hace por el hecho de ser mujer? Describa brevemente.
68. ¿Qué de lo que usted hace en su hogar considera que lo hace por el hecho de ser mujer? Describa brevemente.

ANEXO C– TALLER DE CONCIENCIA FEMENINA

PROGRAMA: CONCIENCIA FEMENINA Y LIDERAZGO

Si usted es una mujer trabajadora motivada por hacer las cosas bien y a veces se cuestiona sobre su propio desempeño laboral y se siente insatisfecha con la falta de control sobre su trabajo y su vida en general, puede estar lista para revisar el ritmo que lleva y para disminuir la velocidad si quiere continuar avanzando.

Este programa busca atender esas sensaciones de duda e incomodidad e incluso malestar en torno a nuestro trabajo y a lo que éste nos exige y a la forma como afecta el resto de nuestra vida.

PRESENTACIÓN

Cada vez con mayor frecuencia hay un número creciente de mujeres que ocupan posiciones directivas en nuestras organizaciones. Como trabajan esas mujeres, cuál es la particularidad de su contribución, cómo ejercen el poder formal, qué tan a gusto se sienten en la cúspide y cómo atienden las exigencias familiares y personales, son algunas de las inquietudes que motivan el desarrollo de este programa.

La Facultad de Administración de la Universidad de los Andes busca generar un espacio que le permita reflexionar sobre todos estos temas invitando a grupos de mujeres como ustedes que quieran trabajar en la identificación de la particularidad de su contribución. Cada mujer podrá explorar cómo encontrar su propio camino a recorrer.

PROPÓSITO

El programa pretende desarrollar la conciencia de la mujer trabajadora líder -capaz de transformarse y transformar su propio mundo- para que reconozca y valore la contribución femenina y la ponga al servicio de una mayor integración entre las diferentes esferas de su vida.

Para cumplir el propósito el programa se desarrolla en tres momentos que son a su vez sus tres grandes objetivos:

1. Hacer **conciencia** de su particularidad y de lo femenino
2. Identificar los **cambios** a realizar o reforzar los cambios logrados
3. **Integrar** las diferentes dimensiones, espacios y perspectivas.

Se parte de dónde está cada mujer ahora en su vida. Este es el conocimiento requerido y el conocimiento buscado. El programa se centra en las acciones concretas de cada mujer y en su reflexión al respecto para que pueda VER y VALORAR sus contribuciones en todo lo que hace tanto en el trabajo, como en el hogar, como amiga, colega, etc.

La discusión y argumentación no son el foco del programa, ni se promueve el debate en el terreno de lo político. Se utilizan fundamentalmente ejercicios y dinámicas que le permitan a cada mujer hacer conciente su forma de ver el mundo y de vivir su realidad para rescatar sus aportes invisibles, buscar nuevos sentidos y nuevas formas de vivir en un mundo siempre cambiante. Cada mujer tiene la responsabilidad de ver cómo, dejando florecer lo femenino en ella, transforma la manera como la tratan en el trabajo, en la familia y en los ámbitos que ella escoja revisar para introducir y promover los cambios que ella misma defina.

COM PROMISO

Participar activamente en su propio proceso, decirse la verdad a sí misma, asistir cumplidamente a todas las sesiones y llevar a cabo las diferentes tareas que se proponen de sesión a sesión.

CONDICIÓN BÁSICA

La condición básica para participar es regalarse a sí misma el tiempo que se merece para desarrollar su conciencia femenina con alegría y entusiasmo.

ESQUEMA DEL PROGRAMA:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
CONCIENCIA	<ol style="list-style-type: none">1. mirarse a sí misma2. identificar la particularidad de su contribución personal en los diferentes ámbitos, valorada y aportarla con entusiasmo3. entender y aceptar las diferencias en las actitudes, creencias, valores y aproximación a los hechos que tiene cada uno y cada una
CAMBIO	<ol style="list-style-type: none">1. desarrollar habilidades de auto-conciencia, autoestima y asertividad2. recuperar las dimensiones no intelectuales de la conciencia3. explorar miradas distintas a las que tiene sobre su trabajo y su vida personal4. buscar el equilibrio entre la vida personal-familiar y la vida profesional-laboral
INTEGRACIÓN	<ol style="list-style-type: none">1. integrar lo que dice con lo que crea y lo que hace2. promover cambios en la organización de las formas y tiempos del trabajo para:<ul style="list-style-type: none">• poder aprovechar la particularidad de la contribución femenina• incluir las dimensiones familiares como algo relevante en las organizaciones• buscar una mejor integración trabajo – vida personal3. revisar el papel que tiene la mujer en la construcción de futuro4. asumir la responsabilidad de facilitar a las próximas generaciones el proceso de hacerse mujer5. explorar el potencial de cambio de sus habilidades gerenciales
DISFRUTAR MÁS LA VIDA	

PROPUESTA ILUSTRATIVA DEL CONTENIDO

TEMA	OBJETIVOS
ELLA MISMA Y LO FEMENINO	CONCIENCIA <ul style="list-style-type: none">• mirarse a sí misma• recuperar las dimensiones no intelectuales de la conciencia• entender y aceptar las diferencias en las actitudes, deseos, acciones, creencias, valores y aproximación a los hechos que tiene cada uno y cada una
LO FEMENINO A LA LUZ DE LO QUE HACEMOS Y DE LO QUE SOMOS EN EL TRABAJO Y LA FAMILIA	CONCIENCIA EMOCIONAL E INTEGRACIÓN <ul style="list-style-type: none">• integrar lo que se dice con lo que se crea y lo que se hace• revisar el papel que tiene la mujer en la construcción de futuro• explorar el potencial de cambio de sus habilidades gerenciales
DILEMAS Y CONFLICTOS	CONCIENCIA CAMBIO INTEGRACIÓN
EL TRABAJO Y LA ORGANIZACIÓN:	CONCIENCIA, CAMBIO E INTEGRACIÓN
PROYECTO DE VIDA	CAMBIO E INTEGRACIÓN

ANEXO C INFLUENCIA Y PRESENCIA DE LOS FACTORES EVALUADOS POR ENTREVISTADA

Variable/Entrevistada	Relación con el padre (Influencia)	Relación con la madre (Influencia)	Infancia (Influencia)	Situación especial (Influencia)	Mujer en la profesión (Influencia)	Cargo (Influencia)	Sector (Influencia)	Capacidad de relacionarse (Presencia)	Exigentes (Presencia)	Poder para los demás (Presencia)	Comparten información abiertamente (Presencia)
Hilda Morales	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Esperanza Pedroza	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1
Elizabeth Pérez	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Ma. Mercedes Gómez	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Olga Novoa	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1
Luisa Montañez	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1
Claudia Zambrano	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Marisol Mogollón	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Carolina Villamizar	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Raquel Gómez	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Marcela Ruge	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Patricia Jaramillo	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0
Linda Lahud	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
Cecilia Sánchez	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1
Rosa Victoria García	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1
Ma. Cristina Jimeno	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0
Fabiola Guáqueta	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1
Lourdes Neme	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1
Ana Cristina Bernaza	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1
Julieta Bossa	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1
Total	17	12	12	11	5	10	12	14	20	13	15
Porcentajes	0,85	0,6	0,6	0,55	0,25	0,5	0,6	0,7	1	0,65	0,75

(0=No hay influencia o presencia, 1=Si hay influencia o presencia)

Trabajo en equipo (Presencia)	Comunicación: Abiertas y Directas (Presencia)	Sentimiento de discriminación (Presencia)	Prefieren trabajar con hombres (Presencia)	Prefieren trabajar con mujeres (Presencia)	No tienen preferencia (Presencia)	Orientada a metas (Presencia)	Orientada a proceso (Presencia)	Conflicto como oportunidad (Presencia)	Conciliadora (Presencia)	Actitudes maternalistas (Presencia)
1	1	1		1		1	0	0	1	1
1	0	1			NA	1	1	1	1	1
1	1	1	1			1	1	0	1	1
1	1	0		1		1	1	1	1	1
1	1	1			1	1	1	1	1	1
1	1	1			1	1	1	1	1	1
1	0	0	1			1	0	0	0	0
1	1	1		1		1	1	1	1	1
1	1	0		1		1	1	1	1	1
0	1	0	1			1	1	0	0	1
1	1	0			1	1	1	0	1	0
0	1	1	1			1	0	0	0	0
1	1	0			1	1	1	1	1	1
0	1	0			NA	0	1	1	1	1
0	0	0			1	1	0	0	1	1
0	0	1	1			1	0	0	0	1
1	1	0	1			1	0	1	1	0
1	1	0			1	0	1	1	1	1
1	1	1			1	0	1	0	1	1
1	1	0			1	1	1	0	1	0
15	16	9	6	4	8	17	14	10	16	15
0,75	0,8	0,45	0,3	0,2	0,4	0,85	0,7	0,5	0,8	0,75

Facilidad para delegar (Presencia)	Influencia del estado civil	Estilo de liderazgo femenino (Presencia)	Influencia de los hijos	Satisfecha con la división de tiempos	Culpabilidad (Presencia)	Desea cambiar de rutina (Presencia)	Tiempo para cuidado personal (Presencia)	Vínculos (Presencia)	Política (Presencia)	Antecedentes políticos (Presencia)	Religión (Influencia)
1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1
0	1	1	NA	1	NA	0	1	0	0	0	0
1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1
1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0
1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0
1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0
1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0
1	0	0	NA	1	NA	0	0	1	1	0	0
0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1
1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1
1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1
1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0
0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1
1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0
1	0	1	NA	1	NA	0	0	1	0	1	0
1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
14	7	17	5	14	8	7	8	12	6	7	7
0,7	0,35	0,85	0,25	0,7	0,4	0,35	0,4	0,6	0,3	0,35	0,35

Independencia (Presencia)	Cuestionó el rol de su madre
1	0
1	0
1	1
1	1
1	0
1	0
1	0
1	1
1	0
1	0
1	0
1	0
1	0
1	0
1	1
1	0
1	0
1	0
1	1
1	0
1	1
20	6
1	0,3

FACTORES SOCIOECONÓMICOS

Origen

Educación

Religión

Política

Estado Civil

Vínculos

Colegio de monjas o femenino

Colegio mixto

16 Colegio público

4 Colegio privado

3

17

FACTORES ECONÓMICOS

Sector

Cargo

Manejo de información

Gestión

ESTILO DE VIDA E IDEOLOGÍA

Espiritualidad

Política

Poder

Relación vida-trabajo

Dedicación a si misma

Independencia-dependencia

ANEXO C INFLUENCIA Y PRESENCIA DE LOS FACTORES EVALUADOS POR ENTREVISTADA

Variable/Entrevistada	Relación con el padre (Influencia)	Relación con la madre (Influencia)	Infancia (Influencia)	Situación especial (Influencia)	Mujer en la profesión (Influencia)	Cargo (Influencia)	Sector (Influencia)	Capacidad de relacionarse (Presencia)	Exigentes (Presencia)	Poder para los demás (Presencia)	Comparten información abiertamente (Presencia)	Trabajo en equipo (Presencia)	Comunicación: Abiertas y Directas (Presencia)	Sentimiento de discriminación (Presencia)	Prefieren trabajar con hombres (Presencia)
Hilda Morales	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	
Esperanza Pedroza	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	
Elizabeth Pérez	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ma. Mercedes Gómez	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	
Olga Novoa	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
Luisa Montañez	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
Claudia Zambrano	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Marisol Mogollón	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
Carolina Villamizar	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	
Raquel Gómez	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1
Marcela Ruge	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
Patricia Jaramillo	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1
Linda Lahud	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	
Cecilia Sánchez	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	
Rosa Victoria García	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	
Ma. Cristina Jimeno	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1
Fabiola Guáqueta	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1
Lourdes Neme	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	
Ana Cristina Bernaza	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	
Julietta Bossa	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	
Total	17	12	12	11	5	10	12	14	20	13	15	15	16	9	6
Porcentajes	0,85	0,6	0,6	0,55	0,25	0,5	0,6	0,7	1	0,65	0,75	0,75	0,8	0,45	0,3

(0=No hay influencia o presencia, 1=Si hay influencia o presencia)

Prefieren trabajar con mujeres (Presencia)	No tienen preferencia (Presencia)	Orientada a metas (Presencia)	Orientada a proceso (Presencia)	Conflicto como oportunidad (Presencia)	Conciliadora (Presencia)	Actitudes maternalistas (Presencia)	Facilidad para delegar (Presencia)	Influencia del estado civil	Estilo de liderazgo femenino (Presencia)	Influencia de los hijos
1		1	0	0	1	1	1	1	1	1
	NA	1	1	1	1	1	0	1	1	NA
		1	1	0	1	1	1	0	1	0
1		1	1	1	1	1	1	0	1	0
	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0
	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
		1	0	0	0	0	1	1	0	0
1		1	1	1	1	1	0	0	1	0
1		1	1	1	1	1	1	0	1	0
		1	1	0	0	1	1	0	0	0
	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0
		1	0	0	0	0	1	0	0	NA
	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
	NA	0	1	1	1	1	1	0	1	0
	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0
		1	0	0	0	1	1	0	1	1
		1	0	1	1	0	0	1	1	1
	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0
	1	0	1	0	1	1	1	0	1	NA
	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
4	8	17	14	10	16	15	14	7	17	5
0,2	0,4	0,85	0,7	0,5	0,8	0,75	0,7	0,35	0,85	0,25

Satisfecha con la división de tiempos	Culpabilidad (Presencia)	Desea cambiar de rutina (Presencia)	Tiempo para cuidado personal (Presencia)	Vinculos (Presencia)	Política (Presencia)	Antecedentes políticos (Presencia)	Religión (Influencia)	Independencia (Presencia)	Cuestionó el rol de su madre
1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
1	NA	0	1	0	0	0	0	1	0
0	1	1	0	1	1	0	1	1	1
1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	0	0	0	1	0
0	1	1	0	1	0	0	0	1	0
0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
0	1	1	0	0	0	0	0	1	1
1	1	0	1	1	1	0	0	1	0
1	0	0	1	1	0	0	0	1	0
1	0	1	1	0	0	1	0	1	0
1	NA	0	0	1	1	0	0	1	0
1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
1	0	0	0	1	0	0	1	1	1
1	0	0	0	0	0	1	1	1	0
1	0	0	1	1	1	1	0	1	0
0	1	1	1	0	1	1	1	1	0
1	0	0	1	1	0	0	0	1	1
1	NA	0	0	1	0	1	0	1	0
0	1	1	0	0	0	1	0	1	1
14	8	7	8	12	6	7	7	20	6
0,7	0,4	0,35	0,4	0,6	0,3	0,35	0,35	1	0,3

**ANEXO E NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LAS ENTREVISTADAS Y SU ESTILO DE LIDERAZGO
TABLA CONGLOMERADA**

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres		2	3	8	7
Influencia estudios	3	3	3	6	5
Influencia profesión	3	2	3	11	1
Influencia cargo	3	1	6	3	7
Influencia sector	6	1	2	7	4
Influencia volumen empleados	3	2	8	2	5
Afabilidad	1	3	2	10	4
Preferencias por género	6	2	7	1	4
Acompañamiento	2	1	4	7	6
Conciliación		1	8	5	6
Protección	1	5	1	11	2
Confianza		2	6	8	4
Influencia estado civil	6	2	5	4	3
Influencia hijos	3	6	3	3	2
Influencia trabajo	1	1	1	11	6
Cuidado	2	5	6	4	3
Salud	3	5	7	3	2
Esparcimiento	3	5	3	4	5
Amistades	1	5	3	7	4
Vínculos		4	6	7	3
Influencia política	7	4	2	3	4
Influencia religión	6	3	4	5	2
Dependencia	5	4	5	5	1
Nivel de conciencia femenina		3	5	7	5

ESTILO DIRECTIVO		
	SI	NO
Abierto	19	1
Exigente	20	
Flexible	7	13
Trabajo en equipo	16	4
Consenso	14	6
Equilibrio	15	5
Inclusión	17	3

ANEXO E1 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

HM

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres				X	
Influencia estudios			X		
Influencia profesión		X			
Influencia cargo				X	
Influencia sector					X
Influencia volumen empleados					X
Afabilidad			X		
Preferencias por género					X
Acompañamiento			X		
Conciliación				X	
Protección				X	
Confianza				X	
Influencia estado civil					X
Influencia hijos				X	
Influencia trabajo				X	
Cuidado				X	
Salud			X		
Esparcimiento					X
Amistades				X	
Vínculos				X	
Influencia política		X			
Influencia religión				X	
Dependencia					X
Nivel de conciencia femenina				X	

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo	X	
Consenso		X
Equilibrio familia-trabajo	X	
Inclusión empleados	X	

ANEXO E2 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

MMG

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres					X
Influencia estudios					X
Influencia profesión				X	
Influencia cargo					X
Influencia sector			X		
Influencia volumen empleados					X
Afabilidad				X	
Preferencias por género			X		
Acompañamiento					X
Conciliación					X
Protección				X	
Confianza			X		
Influencia estado civil			X		
Influencia hijos		X			
Influencia trabajo					X
Cuidado			X		
Salud		X			
Esparcimiento		X			
Amistades				X	
Vínculos					X
Influencia política					X
Influencia religión					X
Dependencia				X	
Nivel de conciencia femenina					X

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio	X	
Inclusión	X	

ANEXO E19 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

ACV

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres		X			
Influencia estudios					X
Influencia profesión				X	
Influencia cargo					X
Influencia sector	X				
Influencia volumen empleados	X				
Afabilidad					X
Preferencias por género		X			
Acompañamiento				X	
Conciliación			X		
Protección					X
Confianza				X	
Influencia estado civil					X
Influencia hijos					
Influencia trabajo				X	
Cuidado				X	
Salud	X				
Esparcimiento				X	
Amistades				X	
Vínculos				X	
Influencia política	X				
Influencia religión	X				
Dependencia			X		
Nivel de conciencia femenina				X	

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio	X	
Inclusión	X	

ANEXO E18 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

FG

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres					X
Influencia estudios					X
Influencia profesión					X
Influencia cargo					X
Influencia sector					X
Influencia volumen empleados					X
Afabilidad	X				
Preferencias por género			X		
Acompañamiento					X
Conciliación				X	
Protección				X	
Confianza			X		
Influencia estado civil				X	
Influencia hijos					X
Influencia trabajo				X	
Cuidado					X
Salud					X
Esparcimiento	X				
Amistades	X				
Vínculos		X			
Influencia política					X
Influencia religión					X
Dependencia				X	
Nivel de conciencia femenina				X	

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERISTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio	X	
Inclusión		X

ANEXO E17 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

JB

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres					X
Influencia estudios					X
Influencia profesión			X		
Influencia cargo	X				
Influencia sector				X	
Influencia volumen empleados	X				
Afabilidad					X
Preferencias por género			X		
Acompañamiento					X
Conciliación			X		
Protección		X			
Confianza				X	
Influencia estado civil				X	
Influencia hijos					X
Influencia trabajo				X	
Cuidado	X				
Salud	X				
Esparcimiento	X				
Amistades		X			
Vínculos			X		
Influencia política	X				
Influencia religión		X			
Dependencia			X		
Nivel de conciencia femenina			X		

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible	X	
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio		X
Inclusión	X	

ANEXO E16 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

RVG

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres				X	
Influencia estudios			X		
Influencia profesión				X	
Influencia cargo			X		
Influencia sector	X				
Influencia volumen empleados			X		
Afabilidad				X	
Preferencias por género	X				
Acompañamiento			X		
Conciliación				X	
Protección				X	
Confianza				X	
Influencia estado civil			X		
Influencia hijos		X			
Influencia trabajo			X		
Cuidado		X			
Salud	X				
Esparcimiento			X		
Amistades				X	
Vínculos				X	
Influencia política				X	
Influencia religión			X		
Dependencia				X	
Nivel de conciencia femenina			X		

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo	X	
Consenso		X
Equilibrio	X	
Inclusión	X	

ANEXO E15 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

LL

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres			X		
Influencia estudios	X				
Influencia profesión	X				
Influencia cargo			X		
Influencia sector	X				
Influencia volumen empleados			X		
Afabilidad					X
Preferencias por género	X				
Acompañamiento				X	
Conciliación				X	
Protección				X	
Confianza		X			
Influencia estado civil				X	
Influencia hijos				X	
Influencia trabajo	X				
Cuidado		X			
Salud			X		
Esparcimiento			X		
Amistades				X	
Vínculos			X		
Influencia política		X			
Influencia religión				X	
Dependencia				X	
Nivel de conciencia femenina				X	

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible	X	
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio	X	
Inclusión	X	

ANEXO E14 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

PJ

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres		X			
Influencia estudios				X	
Influencia profesión			X		
Influencia cargo				X	
Influencia sector	X				
Influencia volumen empleados				X	
Afabilidad		X			
Preferencias por género			X		
Acompañamiento			X		
Conciliación		X			
Protección	X				
Confianza			X		
Influencia estado civil	X				
Influencia hijos					
Influencia trabajo					X
Cuidado			X		
Salud			X		
Esparcimiento		X			
Amistades		X			
Vínculos			X		
Influencia política			X		
Influencia religión	X				
Dependencia	X				
Nivel de conciencia femenina		X			

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo		X
Consenso		X
Equilibrio	X	
Inclusión		X

ANEXO E13 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

MCJ

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres				X	
Influencia estudios				X	
Influencia profesión				X	
Influencia cargo		X			
Influencia sector				X	
Influencia volumen empleados		X			
Afabilidad		X			
Preferencias por género		X			
Acompañamiento				X	
Conciliación			X		
Protección				X	
Confianza			X		
Influencia estado civil	X				
Influencia hijos			X		
Influencia trabajo					
Cuidado		X			
Salud			X		
Esparcimiento		X			
Amistades			X		
Vínculos			X		
Influencia política			X		
Influencia religión	X				
Dependencia		X			
Nivel de conciencia femenina			X		

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo		X
Consenso	X	
Equilibrio	X	
Inclusión		X

ANEXO E12 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

MR

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres			X		
Influencia estudios		X			
Influencia profesión				X	
Influencia cargo	X				
Influencia sector	X				
Influencia volumen empleados			X		
Afabilidad				X	
Preferencias por género			X		
Acompañamiento				X	
Conciliación			X		
Protección		X			
Confianza				X	
Influencia estado civil	X				
Influencia hijos			X		
Influencia trabajo		X			
Cuidado				X	
Salud	X				
Esparcimiento					X
Amistades					X
Vínculos		X			
Influencia política	X				
Influencia religión					
Dependencia		X			
Nivel de conciencia femenina			X		

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio	X	
Inclusión	X	

ANEXO E11 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

CS

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres					X
Influencia estudios			X		
Influencia profesión		X			
Influencia cargo					X
Influencia sector		X			
Influencia volumen empleados					X
Afabilidad				X	
Preferencias por género	X				
Acompañamiento					X
Conciliación					X
Protección				X	
Confianza					X
Influencia estado civil		X			
Influencia hijos		X			
Influencia trabajo					X
Cuidado		X			
Salud		X			
Esparcimiento					X
Amistades					X
Vínculos					X
Influencia política				X	
Influencia religión				X	
Dependencia	X				
Nivel de conciencia femenina			X		

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible	X	
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio		X
Inclusión	X	

ANEXO E10 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

MM

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres				X	
Influencia estudios				X	
Influencia profesión				X	
Influencia cargo	X				
Influencia sector				X	
Influencia volumen empleados			X		
Afabilidad				X	
Preferencias por género	X				
Acompañamiento				X	
Conciliación			X		
Protección				X	
Confianza		X			
Influencia estado civil		X			
Influencia hijos		X			
Influencia trabajo				X	
Cuidado			X		
Salud			X		
Esparcimiento			X		
Amistades		X			
Vínculos			X		
Influencia política		X			
Influencia religión		X			
Dependencia				X	
Nivel de conciencia femenina				X	

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible	X	
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio		X
Inclusión	X	

ANEXO E9 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

MLM

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres				X	
Influencia estudios		X			
Influencia profesión				X	
Influencia cargo			X		
Influencia sector				X	
Influencia volumen empleados	X				
Afabilidad				X	
Preferencias por género	X				
Acompañamiento				X	
Conciliación					X
Protección				X	
Confianza				X	
Influencia estado civil			X		
Influencia hijos				X	
Influencia trabajo				X	
Cuidado			X		
Salud		X			
Esparcimiento		X			
Amistades			X		
Vínculos			X		
Influencia política	X				
Influencia religión			X		
Dependencia			X		
Nivel de conciencia femenina					X

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible	X	
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio	X	
Inclusión	X	

ANEXO E8 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

RG

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres			X		
Influencia estudios	X				
Influencia profesión	X				
Influencia cargo				X	
Influencia sector				X	
Influencia volumen empleados		X			
Afabilidad				X	
Preferencias por género			X		
Acompañamiento		X			
Conciliación			X		
Protección		X			
Confianza				X	
Influencia estado civil			X		
Influencia hijos	X				
Influencia trabajo					X
Cuidado				X	
Salud				X	
Esparcimiento				X	
Amistades				X	
Vínculos				X	
Influencia política	X				
Influencia religión	X				
Dependencia		X			
Nivel de conciencia femenina				X	

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo		X
Consenso		X
Equilibrio	X	
Inclusión	X	

ANEXO E7 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

ON

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres					X
Influencia estudios				X	
Influencia profesión				X	
Influencia cargo			X		
Influencia sector				X	
Influencia volumen empleados			X		
Afabilidad				X	
Preferencias por género					X
Acompañamiento					X
Conciliación				X	
Protección				X	
Confianza			X		
Influencia estado civil			X		
Influencia hijos		X			
Influencia trabajo				X	
Cuidado			X		
Salud			X		
Esparcimiento				X	
Amistades			X		
Vínculos				X	
Influencia política		X			
Influencia religión			X		
Dependencia		X			
Nivel de conciencia femenina					X

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio	X	
Inclusión	X	

ANEXO E6 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

MCV

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres				X	
Influencia estudios				X	
Influencia profesión	X				
Influencia cargo			X		
Influencia sector				X	
Influencia volumen empleados			X		
Afabilidad				X	
Preferencias por género					X
Acompañamiento				X	
Conciliación					X
Protección		X			
Confianza			X		
Influencia estado civil	X				
Influencia hijos	X				
Influencia trabajo				X	
Cuidado	X				
Salud		X			
Esparcimiento				X	
Amistades				X	
Vínculos				X	
Influencia política					X
Influencia religión	X				
Dependencia	X				
Nivel de conciencia femenina					X

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible	X	
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio	X	
Inclusión	X	

ANEXO E5 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

EP

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres				X	
Influencia estudios		X			
Influencia profesión				X	
Influencia cargo			X		
Influencia sector					X
Influencia volumen empleados					X
Afabilidad			X		
Preferencias por género			X		
Acompañamiento	X				
Conciliación					X
Protección					X
Confianza					X
Influencia estado civil					X
Influencia hijos					
Influencia trabajo				X	
Cuidado				X	
Salud				X	
Esparcimiento					X
Amistades					X
Vínculos		X			
Influencia política	X				
Influencia religión	X				
Dependencia	X				
Nivel de conciencia femenina		X			

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERISTICA	SI	NO
Abierto		X
Exigente	X	
Flexible	X	
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio		X
Inclusión	X	

ANEXO E4 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

EP

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres					X
Influencia estudios				X	
Influencia profesión				X	
Influencia cargo					X
Influencia sector					X
Influencia volumen empleados			X		
Afabilidad					X
Preferencias por género				X	
Acompañamiento			X		
Conciliación			X		
Protección			X		
Confianza				X	
Influencia estado civil	X				
Influencia hijos		X			
Influencia trabajo					X
Cuidado		X			
Salud		X			
Esparcimiento		X			
Amistades		X			
Vínculos				X	
Influencia política					X
Influencia religión				X	
Dependencia			X		
Nivel de conciencia femenina					X

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo	X	
Consenso	X	
Equilibrio	X	
Inclusión	X	

ANEXO E3 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

CZ

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres					X
Influencia estudios					X
Influencia profesión				X	
Influencia cargo					X
Influencia sector			X		
Influencia volumen empleados			X		
Afabilidad		X			
Preferencias por género					X
Acompañamiento	X				
Conciliación			X		
Protección		X			
Confianza					X
Influencia estado civil				X	
Influencia hijos			X		
Influencia trabajo					X
Cuidado			X		
Salud				X	
Esparcimiento	X				
Amistades		X			
Vínculos		X			
Influencia política	X				
Influencia religión		X			
Dependencia			X		
Nivel de conciencia femenina		X			

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo		X
Consenso		X
Equilibrio		X
Inclusión	X	

ANEXO E20 NIVEL DE INFLUENCIA O PRESENCIA DE LOS FACTORES EN LA ENTREVISTADA Y SU ESTILO DE LIDERAZGO

Nombre

LN

Variable	Poco	P-A	Algo	A-M	Mucho
Influencia padres				X	
Influencia estudios	X				
Influencia profesión			X		
Influencia cargo					X
Influencia sector	X				
Influencia volumen empleados				X	
Afabilidad				X	
Preferencias por género	X				
Acompañamiento					X
Conciliación					X
Protección				X	
Confianza					X
Influencia estado civil	X				
Influencia hijos	X				
Influencia trabajo				X	
Cuidado					X
Salud					X
Esparcimiento					X
Amistades					X
Vínculos					X
Influencia política				X	
Influencia religión				X	
Dependencia	X				
Nivel de conciencia femenina				X	

ESTILO DIRECTIVO		
CARACTERÍSTICA	SI	NO
Abierto	X	
Exigente	X	
Flexible		X
Trabajo en equipo	X	
Consenso		X
Equilibrio	X	
Inclusión	X	