



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS LA MORITA



COSMOVISIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA GERENCIA
DE UNA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA

Autora:
Licda. Grecia Luque
C.I. V- 15.613.112

La Morita, marzo del 2025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS LA MORITA



**COSMOVISIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA GERENCIA DE
UNA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA**

Autora:
Licda. Grecia Luque
C.I.: V- 15.613.112

Trabajo presentado ante el área de estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración, Mención Gerencia.

La Morita, marzo de 2025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA

POSTGRADO **FACES**
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUANDOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

ACTA DE VEREDICTO DE TRABAJO DE GRADO - MAESTRÍA

En atención a lo dispuesto en el Artículo 140 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 136 del citado Reglamento, para evaluar el Trabajo de Grado titulado:

"COSMOVISIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA GERENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA.",

Presentada para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA, por el (la) aspirante: **GRECIA CAROLINA LUQUE TORO.**, titular de la C.I. No. **15.613.112** realizado bajo la tutoría del (de la) Prof. NOHELIA ALFONZO titular de la C.I. N.º. 9.686.229, habiendo examinado el trabajo presentado, se decide que el mismo está **APROBADO**.

En La Morita, el día 12 del mes de mayo de 2025.

Jurado evaluador:

Prof. Laura Maldonado C.I. 16.434.593

Prof. Mahie Sierra C.I: 13.780.701

Prof. Nohelia Alfonzo C.I. 9.686.229





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**COSMOVISIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA GERENCIA DE
UNA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA**

Tutora:
Dra. Nohelia Alfonzo

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Posgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia
Por:

Dra. Nohelia Alfonzo
C.I. V-9.686.229

La Morita, marzo de 2025

AGRADECIMIENTO

Quiero comenzar este agradecimiento con una profunda gratitud hacia Dios, el Todo Poderoso. Sin su guía y apoyo constante, este trabajo no habría llegado a buen término.

A mis queridos padres, les debo un agradecimiento infinito. Su amor incondicional y sus palabras de aliento han sido el impulso necesario para llevar a cabo esta tesis. Su fe en mí siempre ha sido un faro en mi camino.

A mis amados hijos, ustedes son mis hombres maravillosos, mi mayor motor y mi inspiración diaria. Gracias por ser la razón detrás de cada uno de mis logros y por recordarme que todo esfuerzo vale la pena.

También, quiero expresar mi sincero agradecimiento a la profesora Nohelia Alfonzo, un ser humano extraordinario que Dios puso en mi camino. Sus enseñanzas me han dejado grandes lecciones de vida, y estoy profundamente agradecida por su confianza en mí.

Finalmente, a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado y me apoyaron a realizar este trabajo, mil gracias.

A todos ustedes, mi corazón rebosa de gratitud. Este logro es también suyo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS LA MORITA



COSMOVISIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA GERENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA

Autora: Licda. Grecia Luque

Tutora: Dra. Nohelia Alfonso

Fecha: Marzo, 2025

RESUMEN

El liderazgo femenino es un tema que se ha ido abordando en los diferentes ámbitos de la sociedad, sin embargo, aún es una lucha contante de la actualidad, existe pocas mujeres en puestos gerenciales por diferentes barreras, ideologías y estereotipos que se le presentan dentro de las organizaciones. La presente investigación tiene como propósito general: Comprender la cosmovisión del liderazgo femenino en la gerencia de una organización inmobiliaria. Las teorías de entrada que sustentaron el estudio fueron: teoría de la congruencia del rol de prejuicios femeninos de Eagly y Karau (2002), teoría de la perspectiva de género de Korabik y Ayman (2007). En cuanto a lo metodológico la investigación se ubicó en el paradigma crítico de la corriente feminista con un enfoque cualitativo y el empleo del método hermenéutico crítico, como técnicas se usaron la observación participante y la entrevista semiestructurada, los informantes clave fueron 6 mujeres (gerentes y asistentes) pertenecientes a la organización inmobiliaria escenario de estudio. Develaron que la percepción del liderazgo femenino en esta organización puede tener un impacto positivo en la cultura organizacional al reconocer y valorar las habilidades y enfoques únicos que las mujeres aportan al entorno laboral. Sin embargo, se reconoce que este tema es complejo debido a la influencia de factores culturales y de género que moldean la cosmovisión de la organización sobre las mujeres en roles de liderazgo, lo cual invita a reflexionar sobre la necesidad de promover la diversidad, la igualdad de género y la eliminación de barreras discriminatorias como pilares fundamentales para la construcción de un entorno laboral inclusivo y colectivamente enriquecedor.

Palabras clave: Liderazgo femenino, gerencia, organización inmobiliaria.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS LA MORITA



Autora: Licda. Grecia Luque
Tutora: Dra. Nohelia Alfonso
Fecha: Marzo, 2025

**WORLDVIEW OF FEMALE LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT OF A
REAL ESTATE ORGANIZATION**

ABSTRACT

Female leadership is a topic that has been addressed in different spheres of society; however, it remains a constant struggle today. Few women hold managerial positions due to various barriers, ideologies, and stereotypes within organizations. The general purpose of this research is to understand the worldview of female leadership in the management of a real estate organization. The input theories that supported the study were: Early and Karem's (2002) feminine prejudice role congruence theory, and Korasir and Ayman's (2007) gender perspective theory. In terms of methodology, the research was located within the critical paradigm of the feminist movement with a qualitative approach and the use of the critical hermeneutic method; participant observation and semi-structured interviews were used as techniques; the key informants were 6 women (managers and assistants) belonging to the real estate organization that was the study's setting. They revealed that the perception of female leadership in this organization can have a positive impact on organizational culture by recognizing and valuing the unique skills and approaches that women bring to the workplace. However, it is acknowledged that this issue is complex due to the influence of cultural and gender factors that shape the organization's worldview regarding women in leadership roles. This invites reflection on the need to promote diversity, gender equality, and the elimination of discriminatory barriers as fundamental pillars for building an inclusive and collectively enriching work environment.

Keywords: Female leadership, management, real estate organization

ÍNDICE GENERAL

	págs.
AGRADECIMIENTO.	vi
RESUMEN.	vii
ABSTRACT.	viii
ÍNDICE GENERAL.	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
 INTRODUCCIÓN.	 13
 MOMENTO	
 I. EL PROBLEMA.	 16
Planteamiento del problema.....	16
Propósito de la Investigación.....	23
Propósito General.....	23
Propósito Específicos.....	23
Justificación de la Investigación.....	24
 II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.	 28
Antecedentes de la investigación.....	28
Teorías de Entrada.....	30
Teoría de congruencia del rol de prejuicios femeninos	30
Teoría de perspectivas de género y liderazgo	31
Bases Teóricas	34
Estilos de liderazgo	36
Influencia del género en el estilo de liderazgo.....	39
Los Estereotipos de género en el ámbito gerencial de las organizaciones	40
El liderazgo femenino como ventaja competitiva en las Organizaciones.....	41
Diferencias en los roles de liderazgo en las organizaciones	43
La cosmovisión del liderazgo femenino	44
Obstáculos que se le presentan a las mujeres para acceder a los puestos de poder	46
Obstáculos del entorno laboral	46
Segregación Vertical y Horizontal	47
Techo de cristal	48
Obstáculos culturales	49

Estereotipo de Género.....	50
Brecha Salarial	51
Obstáculos personales	53
Compatibilizar la vida familiar y profesional	53
Fenómeno del Impostor.....	54
III. MARCO METODOLÓGICO	56
Tipo de Investigación	56
Método	57
Técnicas e instrumentos	57
Informantes clave	57
Procedimiento de recolección de la información.....	57
IV. HALLAZGOS	60
Matriz de saturación	61
Matriz de Triangulación de fuentes	77
Resumen de hallazgos	108
Reflexiones finales.....	109
REFERENCIAS	112
ANEXOS	120

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	págs.
1. Criterios de selección de los informantes	57
2. Categorías y subcategorías.	75
3. Seudónimo de los Informantes clave.	76

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	pp
1. Subcategoría 1.1.....	78
2. Subcategoría 1.2	80
3. Subcategoría 2.1.....	82
4. Subcategoría 2.2.....	84
5. Subcategoría 2.3.....	87
6. Subcategoría 2.4.....	89
7. Subcategoría 3.1.....	92
8. Subcategoría 3.2	95
9. Subcategoría 3.3.....	99
10. Subcategoría 3.4.....	101
11. Subcategoría 3.5.....	104
12. Subcategoría 4.1.....	107

INTRODUCCIÓN

Uno de los avances más importantes que ha experimentado las sociedades del mundo entero en las últimas décadas es la evolución hacia la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional de mujeres y hombres. Sin embargo, a pesar de la mayor incorporación de las mujeres al mundo laboral y al resto de los ámbitos políticos y sociales, continúa viéndose la persistencia de las desigualdades en la ocupación de cargos de poder en las organizaciones por parte de hombres y mujeres. Sea cual sea el ramo laboral analizado, incluido los más feminizados, la proporción de mujeres es poca cuando se asciende en la estructura de las organizaciones.

La “barrera invisible” que limita a las mujeres acceder a puestos de alta dirección en las organizaciones se conoce como “techo de cristal” (Carli & Eagly, 2001), son barreras artificiales e implícitas que impiden a las empleadas obtener puestos de rol de liderazgo debido a prejuicios en la contratación o estructura organizativa. El techo de cristal es un fenómeno en el lugar de trabajo que representa la discriminación contra minorías, y que se utiliza comúnmente en relación con la discriminación de género. Este fenómeno cuenta con el respaldo de varias teorías psicológicas, sociología y otras ciencias sociales, donde existen elementos organizacionales que limitan la capacidad de las mujeres para avanzar en su carrera profesional.

Desde hace varios años se viene estudiando los diferentes obstáculos internos y externos que existen en la sociedad que impiden a las mujeres calificadas profesionalmente alcanzar puestos de responsabilidad en la organización en la que trabajan (García 2012). La actualidad del debate generado en torno a este tema se puede ver en la literatura académica, medios de comunicación o libros de carácter divulgativo. La feminización de la fuerza laboral demuestra que las mujeres alcanzan competencias y calificaciones necesarias para acceder a cargos de poder donde

implica mayores responsabilidades (Matteo 2012). A tenor con lo anterior, se destaca el constante interés de la sociedad en la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo en las organizaciones, ya que se observa que las empresas muestran mayor eficiencia cuando tienen incorporadas mujeres en roles de liderazgo (Gabaldón, 2013).

Aun así, ha sido un camino difícil para que las mujeres sean consideradas en puesto de alta dirección (Ramírez, 2019). El problema de acceso limitado de las mujeres basado en la estructura organizacional de la organización inmobiliaria puede ser explicado en termino de inequidad por género. El acceso de mujeres a puestos de dirección es fundamental para garantizar la igualdad en las distintas organizaciones. Cuando hablamos de igualdad, hay que estar consciente que, si no participan en la toma de decisiones, esta no existe. El tema sobre género y el liderazgo en las organizaciones ha tenido objeto de atención por parte de investigadores desde hace varias décadas.

Las contribuciones de este tipo de investigaciones pueden ser utilizadas como herramientas para promover la igualdad de género en las políticas sociales, con el propósito de equiparar los perfiles profesionales de hombres y mujeres. Un enfoque cultural que priorice la equidad de género se vuelve crucial para facilitar la promoción de las mujeres y permitirles influir en la cultura organizativa. La perspectiva de género, subrayada por Coronel, Moreno y Padilla (2002), juega un papel central al ayudar a comprender la complejidad cultural, social y política en las interacciones entre ambos sexos, y al reconocer la diversidad como un factor fundamental en los entornos sociales.

Siguiendo el mismo orden de idea, investigaciones desarrolladas desde esta perspectiva indican que las mujeres pueden poseer habilidades comunicativas y sociales particularmente aptas para entornos organizativos que fomenten la

participación y la democracia. En este sentido, ha aumentado el interés en estudiar si las mujeres emplean estilos de liderazgo considerados "superiores" a los de los hombres, fenómeno denominado como la ventaja del liderazgo femenino según Eagly y Carli (2012). Por consiguiente, no solo es esencial examinar los procesos de liderazgo desde una óptica de género, sino también comprender las acciones que las mujeres realizan al ocupar roles formales de liderazgo.

En este contexto, la investigación que se reporta tuvo como propósito general comprender la cosmovisión del liderazgo femenino en la gerencia de una organización inmobiliaria. Las teorías de entrada que sustentaron el estudio fueron: teoría de la congruencia del rol de prejuicios femeninos de Eagly y Karau (2002), teoría de la perspectiva de género de Korabik y Ayman (2007). En lo metodológico el estudio se abordó sustentado en el paradigma crítico, corriente feminista con un enfoque cualitativo y el método hermenéutico crítico. El Trabajo de Grado quedó estructurado en cuatro (4) momentos que fueron estructurados de la siguiente manera:

Momento I: Despliega un acercamiento a la realidad del liderazgo de las mujeres, donde se desarrolló el planteamiento del problema, los propósitos a seguir y la justificación de la investigación.

Momento II: Comprende el marco teórico – referencial en el que se desarrollaron las teorías de entrada y las bases que enmarcan los principios establecidos de la investigación del liderazgo de mujeres.

Momento III.: Comprende el paradigma, tipo de investigación, la selección del método, las técnicas e instrumentos, informantes clave y el procedimiento de recolección de la información, validez y fiabilidad del estudio, técnicas de interpretación de hallazgos que en esta investigación se realizó una entrevista detallada a seis (6) mujeres que se encuentran en la organización en estudio para la obtención de la información.

Momento IV: Incluye la presentación de los hallazgos de la investigación a luz de las bases teóricas, el referente teórico utilizado y la narración de las entrevistas realizadas a cada mujer informante, donde se encuentra la categorización de dichas entrevistas, la estructuración y la triangulación de los testimonios descritos en sus entrevistas. Para finalizar se encuentran las reflexiones finales que aporta la investigadora, las referencias bibliográficas y los anexos respectivos a la investigación.

MOMENTO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Las mujeres han luchado incansablemente por la equidad de oportunidades y derechos, obteniendo logros significativos en los ámbitos político, económico y social; En la actualidad, es evidente un incremento de la presencia femenina en roles de liderazgo en diversos sectores, derribando barreras y demostrando su habilidad para dirigir con éxito.

En atención a lo planteado, a pesar de los notables progresos en la lucha por la igualdad de género, como el acceso al sufragio, la paridad en el acceso a la educación y la incorporación al mercado laboral (Chinchilla y León, 2004), resulta alarmante constatar, según informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) emitido en 2021, que la dirección empresarial sigue siendo mayoritariamente masculina aún después de más de dos décadas de esos logros, revelando una brecha sustancial en la representación de género en puestos directivos a nivel global.

Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha promovido conferencias internacionales donde se enfatiza la importancia de la igualdad de género, instando a la implementación de políticas gubernamentales tanto en el ámbito público como privado. En 2015, la Asamblea General de la ONU incluyó la igualdad de género como uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda

2030, con el ODS número 5 titulado "Igualdad de Género". Este objetivo busca alcanzar múltiples metas antes de 2030 para lograr una verdadera igualdad y empoderamiento de todas las mujeres a nivel mundial (ONU, 2015).

De acuerdo con un estudio realizado por LeanIn.Org y McKinsey & Company (2020), las mujeres enfrentan una menor probabilidad que los hombres de ser consideradas líderes efectivas debido a los estereotipos de género arraigados en la sociedad, lo que dificulta su avance hacia roles de liderazgo y perpetúa la brecha de género en el entorno laboral. Este estudio subraya la persistencia de prejuicios y estereotipos de género que pueden obstaculizar las oportunidades de liderazgo femenino en el ámbito laboral.

Siguiendo esta línea de pensamiento, el informe del Pew Research Center (2021) indica que, aunque perduran los estereotipos de género en relación con las capacidades de liderazgo, cada vez más mujeres demuestran un elevado nivel de confianza en sí mismas y habilidades de liderazgo, respaldado por investigaciones y estudios realizados en ámbitos laborales y académicos. La creciente presencia de mujeres en roles directivos en empresas, organizaciones y gobiernos, según testimonios y experiencias de mujeres líderes en diversos ámbitos, constituye un claro indicador de este cambio.

Actualmente, las mujeres representan aproximadamente la mitad de la población y, especialmente en países desarrollados, han alcanzado niveles educativos comparables o incluso superiores a los de los hombres. En este sentido, García (2021) destaca la imperiosa necesidad de fomentar la participación laboral de las mujeres y promover su acceso a roles equiparables a los ocupados por los hombres. No capitalizar plenamente el potencial humano femenino disponible supone, según el autor mencionado, desaprovechar de manera significativa capacidades y talentos, lo

que repercute negativamente en la valoración y competitividad de las organizaciones y de la sociedad, comprometiendo así el futuro y la sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, el liderazgo femenino conlleva a una “mayor democratización, diversidad de opciones y propuestas participativas que desafían los esquemas patriarcales” (Neira-Piñeiro, Del Moral y Villalustre, 2021:01). Basándose en esta premisa, se destaca que la mujer en las organizaciones ha desempeñado roles de liderazgo de manera visible o subyacente en numerosos ámbitos, basando su liderazgo en el empoderamiento, autoconfianza, habilidades comunicativas efectivas, capacidad de resiliencia y adaptación, permitiéndoles liderar exitosamente y abrirse paso en diversos ámbitos, ya sean religiosos, sociales o económicos.

De acuerdo con lo expresado, en los últimos cinco años el liderazgo femenino en Venezuela ha experimentado avances significativos. Un estudio de KPMG (2023) resalta que las mujeres ejecutivas en América del Sur, incluyendo Venezuela, enfrentan desafíos únicos y han logrado importantes avances en sus carreras a pesar de ellos, la investigación reveló que muchas de estas líderes han cambiado de empresa al menos una vez para avanzar profesionalmente, enfatizando la importancia de un entorno laboral que fomente el desarrollo continuo de las mujeres.

Según señala la Organización Internacional del Trabajo (2023), para que las mujeres puedan elegir libremente su carrera y empleo, es crucial que se desenvuelvan en un entorno exento de estereotipos sobre los roles de género en la sociedad. Se requiere de una formación educativa desde la infancia que influya en las decisiones relacionadas con la educación, las expectativas sobre las capacidades y el potencial de niñas y niños. Si se busca alcanzar la equidad, es esencial realizar cambios a nivel cultural, estructural e individual.

En el contexto de la organización objeto de estudio, se han observado disparidades significativas en la asignación de roles de liderazgo según el género. A pesar de los esfuerzos implementados para promover la igualdad de oportunidades, las mujeres enfrentan barreras sustanciales que restringen su acceso a posiciones de alta dirección. Este fenómeno está fuertemente influenciado por una historia de predominancia masculina en los puestos gerenciales, lo que ha contribuido a la formación de estereotipos de género profundamente arraigados que tienden a relegar a las mujeres a roles secundarios dentro de la estructura organizativa. Según Eagly y Carli (2022), estos estereotipos promueven una imagen de liderazgo asociada mayoritariamente a características masculinas, lo que puede desincentivar a las mujeres a aspirar a posiciones de poder.

Siguiendo esta línea, se identifican obstáculos tanto externos como internos que dificultan el ascenso de las mujeres a niveles superiores, planteando un reto significativo en términos de equidad de género y desarrollo profesional dentro de la organización. Desde una perspectiva externa, factores como la discriminación y el sesgo de género en el proceso de toma de decisiones son evidentes. McKinsey & Company (2023) señala que la falta de políticas inclusivas y de estructuras de apoyo también limita las posibilidades de progreso profesional para las mujeres, creando un ambiente en el que el avance es más difícil que para sus colegas masculinos.

En contraposición, a nivel interno, aspectos como la autopercepción reducida, la internalización de roles tradicionales de género y la escasez de modelos femeninos exitosos constituyen barreras psicológicas que obstaculizan el avance hacia posiciones de liderazgo. Catalyst (2023) resalta que muchas mujeres a menudo dudan de sus habilidades debido a la falta de representación en roles altos, lo que perpetúa un ciclo de baja ambición profesional.

En la actualidad, la equidad de género en el entorno laboral continúa siendo un desafío relevante, especialmente en sectores históricamente dominados por hombres, como es el caso de la organización inmobiliaria bajo análisis. Esta situación ha evidenciado una preocupante subrepresentación de mujeres en posiciones gerenciales, lo que no solo refleja una desigualdad constante, sino que también limita la capacidad de la organización para beneficiarse de una diversidad de perspectivas y habilidades que son cruciales para su crecimiento y sostenibilidad. Smith (2023) argumenta que una mayor diversidad de género en equipos directivos puede conducir a mejores resultados empresariales, lo que hace aún más imperativo abordar las disparidades existentes.

El presente estudio tiene como propósito principal comprender la cosmovisión del liderazgo femenino en una organización inmobiliaria ubicada en Maracay, estado Aragua, con un enfoque particular en identificar y comprender las barreras observadas que impiden el acceso de las mujeres a puestos de gerencia. A través de esta investigación, se busca explorar en profundidad las percepciones, experiencias y desafíos enfrentados por las mujeres en su búsqueda de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. El objetivo final es obtener reflexiones que puedan promover un entorno más inclusivo y equitativo para el liderazgo femenino, fortaleciendo así la cultura organizacional y mejorando el desempeño general de la organización.

En el ámbito filosófico, conforme a Nagel (1986:81) se subraya que “la cosmovisión representa un concepto extenso que engloba la forma en que una sociedad o un individuo interpretan y comprenden la realidad, influenciados por la cultura, la educación y las creencias predominantes”. Esta visión del mundo puede ser global o personal y varía según la época y otros factores sociales y personales.

En cuanto a la cosmovisión del liderazgo femenino en la organización inmobiliaria de Maracay, estado Aragua, alude a la perspectiva general de las mujeres dentro de

esta estructura. De acuerdo con las observaciones preliminar de la investigadora, se puede evidenciar que su participación en roles de liderazgo en el sector inmobiliario local enfrenta diversas barreras que restringen su acceso a puestos de poder y a la toma de decisiones. Estos obstáculos se arraigan en estereotipos de género, estructuras organizacionales excluyentes y factores individuales que impactan la confianza y las aspiraciones de liderazgo femeninas.

Entre las principales causas de esta desigualdad se identifican los estereotipos de género, que perpetúan la noción de que ciertas cualidades de liderazgo son intrínsecamente masculinas, lo que dificulta el reconocimiento de las mujeres como líderes competentes, incluso cuando demuestran las habilidades necesarias. A esto se añaden barreras estructurales y culturales, producto de una tradición histórica donde los puestos de alta dirección han sido ocupados predominantemente por hombres. La ausencia de políticas inclusivas y de mecanismos de apoyo para el desarrollo profesional de las mujeres contribuye a la persistencia de esta inequidad. Adicionalmente, existen barreras personales, como una autopercepción limitada y la escasez de modelos femeninos exitosos, factores que pueden mermar la confianza y el avance profesional de las mujeres en el sector.

Las consecuencias de estas limitaciones se manifiestan claramente en la subrepresentación femenina en cargos directivos y gerenciales dentro del ámbito inmobiliario. Esta falta de diversidad en los equipos de liderazgo reduce la variedad de perspectivas y habilidades en la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, la persistente desigualdad impide que las mujeres accedan a las mismas oportunidades de desarrollo que sus colegas masculinos, fortaleciendo dinámicas de favoritismo y subjetividad en la selección para puestos de poder.

Para fomentar el liderazgo femenino “las organizaciones deben crear una cultura que apoye la armonía personal y profesional de las mujeres, garantice una evaluación

equitativa y promueva un liderazgo diverso” (Lozano, 2024:01). La integración del liderazgo femenino se erige como una fuerza transformadora dentro de las organizaciones, caracterizado por la capacidad de las mujeres para influir, motivar y guiar a sus equipos hacia el logro de objetivos comunes. En el contexto de este estudio, el liderazgo femenino se concibe como un catalizador de cambio, aportando diversidad de pensamiento, empatía y colaboración a la cultura organizacional.

Es pertinente en este estudio profundizar en las barreras de género que representan obstáculos significativos que impiden a las mujeres acceder a las mismas oportunidades de desarrollo y ascenso profesional que sus colegas masculinos. Estas barreras pueden ser estructurales, culturales o personales, manifestándose en forma de estereotipos, discriminación y falta de apoyo institucional. En este estudio, se comprenden las barreras de género específicas que enfrentan las mujeres en la organización inmobiliaria, con el objetivo de identificar las más prevalentes.

Las consideraciones anteriores generan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las trayectorias laborales de las mujeres en puestos de gerencia en la organización inmobiliaria?

¿Cuáles son las percepciones de las empleadas sobre el liderazgo femenino en la organización inmobiliaria?

¿Cuáles son las barreras estructurales, culturales y personales que impiden el acceso de las mujeres a puestos de gerencias en la organización inmobiliaria?

Propósitos de la investigación

Propósito General

Comprender la cosmovisión del liderazgo femenino en la gerencia de una organización inmobiliaria.

Propósitos Específicos

- Describir las trayectorias laborales de las mujeres en puestos de gerencia en la organización inmobiliaria.
- Interpretar las percepciones de las informantes sobre el liderazgo femenino en la organización inmobiliaria.
- Develar las barreras estructurales, culturales y personales para el acceso de las mujeres a puestos de gerencia en la organización inmobiliaria.

Justificación de la investigación

El presente trabajo titulado “La cosmovisión del Liderazgo femenino en la gerencia de una organización inmobiliaria” se justifica en lo social porque busca comprender en profundidad las barreras fundamentales que impiden el acceso de las mujeres a puestos de gerencia. En el ámbito organizacional debido a que se enfrentan a estereotipos de género que frenan su desarrollo profesional y roles de liderazgo femeninos en cargos de gerencias y las empleadas en la organización inmobiliaria deben persistir en la búsqueda de equidad de género, igualdad de oportunidades y reconocimiento de capacidades en un entorno organizacional donde prevalece un liderazgo masculino, aun y demostrando que su proactividad es equiparable a la de los hombres, se enfrentan a muchos obstáculos para ascender a roles de liderazgo, muchas veces motivados por prejuicios y estereotipos arraigados.

Desde la relevancia administrativa, la investigación es un aporte que permite visualizar lo que viene ocurriendo en las organizaciones inmobiliarias con respecto al liderazgo femenino para que contribuya al reconocimiento de las múltiples capacidades y no tomadas en cuenta debido a estereotipo culturales, ciencias y antivalores que afectan a la gerente inmobiliaria y que toda organización debe develar y atender. En cuanto a la importancia científica del estudio servirá de antecedente a otros investigadores en el área del conocimiento referida a la igualdad de género en la búsqueda de transformación organizacional.

En este mismo orden de ideas, en lo práctico profundiza en la visión de las mujeres en la organización inmobiliaria quienes suelen enfrentarse a prejuicios sobre sus capacidades, así como a diversas limitaciones que obstaculizan su desarrollo profesional y su ascenso a roles de liderazgo. A través de esta investigación, se buscó destacar la importancia de como las líderes femeninas y las empleadas de la organización inmobiliaria abogan por la equidad de género, la igualdad de oportunidades y el reconocimiento de sus capacidades en un entorno predominantemente masculino. Evidenciando como a pesar de contar con habilidades y proactividad equiparables a las de sus colegas masculinos, muchas aún enfrentan obstáculos significativos, a menudo alimentados por el machismo arraigado y estereotipos de género.

De igual forma, el enfoque teórico de la investigación “Estudio de las Organizaciones” se presenta como una herramienta idónea para abordar las temáticas propuestas, permitiendo una interpretación de las creencias, valores y percepciones tanto de líderes mujeres como de empleadas. Esta indagación revela los factores culturales y de género que afectan la percepción del liderazgo femenino dentro de la organización estudiada, así como los desafíos específicos que enfrentan las mujeres

para acceder a cargos directivos. En referencia a lo metodológico, la investigación se ubica en la corriente feminista mediante una metodología cualitativa que incluye observación directa y entrevistas, técnicas e instrumentos que permiten lograr una comprensión integral de cómo estas mujeres valientes desafían un entorno laboral dominado mayoritariamente por hombres y logran escalar posiciones en la alta gerencia. Una vez develados los hallazgos profundos, inductivos con sus reflexiones finales propias de este tipo de investigación.

Este estudio no solo es un esfuerzo académico, sino también una contribución a la transformación social hacia la igualdad de género en el ámbito organizacional. La investigadora, se sintió comprometida y apasionada en explorar cómo mujeres altamente capacitadas, dotadas de habilidades emocionales, sociales e intelectuales, ejercen roles de liderazgo y luchan por superar los obstáculos en un contexto tradicionalmente masculino.

La elección de este tema de investigación busca enriquecer la literatura académica en torno al desarrollo de habilidades gerenciales y la promoción de un liderazgo inclusivo, resaltando y valorando las cualidades femeninas. Es crucial desprenderse de la dicotomía entre masculinización y feminización del liderazgo y avanzar hacia un enfoque que celebre la diversidad de género en todos los niveles de la organización.

Finalmente, esta investigación se inserta en los requisitos establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo (UC) para la obtención del Título de Magíster en Administración con mención en Gerencia. Al hacerlo, proporcionaré conocimientos y herramientas que fomentan una cultura organizacional más inclusiva y respetuosa, beneficiando así a todos los grupos de interés involucrados: líderes, empleados, la organización misma y la comunidad en general.

MOMENTO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación

El liderazgo de las mujeres es un tema que ha tenido mucho auge en los últimos años en este entorno cambiante del siglo XXI encontramos que en los países desarrollados la mitad de los graduados profesionalmente son mujeres, y mi investigación tiene como eje principal ofrecer diferentes enfoques al masculino, por eso he realizado investigaciones previas sobre el liderazgo de las mujeres dentro de las organizaciones.

El primer antecedente que se presenta es el Martínez (2019), titulado “Empoderamiento y Participación Política de las Mujeres”, este estudio fue presentado para optar al título de Magíster en Estudios de Género y Desarrollo en la Universidad Javeriana Colombia. El objetivo central de la investigación realizada fue analizar cómo el empoderamiento y la participación política de las mujeres influyen en su acceso a posiciones de liderazgo en diferentes ámbitos de la sociedad. A través de esta exploración, se buscó identificar las dinámicas de poder y los factores sociales que limitan o facilitan la participación de las mujeres en procesos de toma de decisiones, tanto a nivel político como organizacional.

La metodología utilizada en este estudio fue cualitativa, centrada en el análisis de las experiencias individuales de mujeres en diferentes contextos políticos. Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con un grupo diverso de participantes que compartieron sus vivencias sobre el empoderamiento y los obstáculos que enfrentan en su participación política. Además, Martínez realizó un exhaustivo análisis de contenido de documentos institucionales y políticas relacionadas con la igualdad de género, lo que permitió contextualizar los hallazgos dentro de un marco más amplio de comprensión. Los resultados de la investigación revelaron que, aunque ha habido avances significativos en términos de empoderamiento de las mujeres, persisten desafíos importantes como la falta de apoyo institucional, los estereotipos de género y la cultura patriarcal son barreras críticas que limitan su participación en puestos de liderazgo.

Este antecedente es altamente relevante para la investigadora ya que ambos enfoques comparten un interés fundamental en entender las experiencias vividas de las mujeres y las barreras que enfrentan en su desarrollo profesional. La investigación de Martínez proporciona un marco teórico y metodológico que puede ser útil para su estudio, facilitando la comprensión de cómo el empoderamiento y la participación de las mujeres en contextos organizacionales se relacionan con su acceso a roles de liderazgo. Además, los desafíos identificados en su investigación pueden ser paralelos a los que enfrentarán las mujeres en la industria inmobiliaria, lo que enriquecerá el análisis y las recomendaciones finales de tu trabajo.

Otro aporte importante es el de Mundarain (2021), titulado “Condiciones que influyen en el liderazgo de las mujeres en el ámbito laboral en Chile”, este estudio fue presentado para optar al título de Magíster en Gestión y Liderazgo en Organizaciones en la Universidad de Chile. El objetivo central de la investigación realizada por Mundarain (2021) fue identificar y analizar las condiciones que afectan el liderazgo de las mujeres en el ámbito laboral en Chile. La investigación buscó comprender de

qué manera factores culturales, organizacionales y sociales impactan la capacidad de las mujeres para acceder y ejercer roles de liderazgo en diferentes sectores laborales.

La metodología empleada en este estudio fue cualitativa, utilizando un enfoque fenomenológico para explorar las experiencias vividas por mujeres líderes en diversas organizaciones chilenas. Mundarain realizó entrevistas semiestructuradas a un grupo representativo de mujeres en posiciones de liderazgo, permitiendo obtener relatos profundos sobre sus trayectorias profesionales y las condiciones que han influido en su desarrollo como líderes. Además, se complementó el análisis con una revisión de literatura existente sobre género y liderazgo en el contexto chileno. Los resultados del estudio mostraron que las mujeres en Chile enfrentan múltiples condiciones que influyen en su capacidad para ejercer liderazgo. Entre estas condiciones se identificaron la persistencia de estereotipos de género, la falta de políticas de conciliación laboral y familiar, y un entorno organizacional que a menudo favorece el liderazgo masculino.

Estos antecedentes son altamente relevantes para la investigadora ya que ambos estudios comparten la intención de explorar las experiencias y barreras que enfrentan las mujeres en el ámbito del liderazgo. La investigación de Mundarain proporciona un contexto enriquecedor para entender cómo las condiciones laborales en Chile pueden influir en el desarrollo del liderazgo femenino, lo que puede ser extrapolado a la industria inmobiliaria que es el caso que se investiga.

Teorías de Entrada

El tema central sobre el que se articula este trabajo ha sido y es objeto de interés por parte de numerosas investigaciones procedentes de disciplinas diversas. En cualquier estudio preocupado por la perspectiva de género no pueden faltar las referencias a las teorías explicativas generales de la discriminación en función del

género. Debemos replantearnos cómo podemos suprimir la dominación sexista y los obstáculos que limitan la consecución de la igualdad y de la libertad plena y efectiva de todas las personas. A continuación, se desarrolla las teorías de entrada:

Teoría de congruencia del rol de prejuicios femeninos

La Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos, propuesta por Eagly y Karau (2002) se estableció para comprobar si el prejuicio es una de las causas de la escasa presencia femenina en posiciones de liderazgo, siendo ésta, una extensión de una teoría anterior de la primera autora, denominada “Teoría del rol social” (Eagly, 1987). El punto de partida de Eagly y Karau (2002) es el siguiente: “primero, las mujeres son vistas menos favorablemente que los hombres como posibles líderes; segundo, el comportamiento de liderazgo es evaluado de manera más negativa cuando es realizado por una mujer. Esta teoría ha sido fundamental para entender las barreras que enfrentan las mujeres en su ascenso a posiciones de liderazgo”. (p.1)

El constructor clave de la Teoría es el de “roles de género aquellas creencias compartidas acerca de los atributos de hombres y mujeres. La teoría de rol social, los aspectos descriptivos de los roles de género; esto, es los estereotipos de género, surgen de la observación de las personas en roles sociales típicos de los sexos (Eagly, 1987: Eagly, Wood & Diekmann, 2000).” La teoría de congruencia de rol se basa en que la teoría del rol social realiza sobre el contenido de los roles de género y toma en consideración su importancia a la hora de promover diferencias sexuales en conducta” (Eagly, 2000:201), pero da un paso más, al postular la congruencia entre los roles de género y otros roles, especialmente el de liderazgo, así como al especificar factores y procesos claves que influyen en las percepciones de congruencia y señalar sus consecuencias para el prejuicio y las conductas prejuiciosas.

El prejuicio de género se relaciona con las creencias sobre las características diferentes que se presuponen en hombres y mujeres. El estereotipo de género masculino muestra más rasgos “agentes” que se caracterizan por la dominancia y la competencia, y el estereotipo femenino pone el foco en la dimensión “comunal” que caracteriza a las mujeres por ser generosas, sensibles, compasivas y comprensivas (Wood & Eagly, 2012). Eagly et al. (2020) más recientemente en una encuesta masiva de más de treinta mil personas en EE. UU. siguen evidenciando la vigencia de estos estereotipos de género y muestran una ventaja femenina sustancial en los rasgos “comunales” y una ventaja masculina más pequeña en cuanto a los rasgos “agentes”. Pero también se evidencia una creciente percepción de igualdad de género en competencias como la inteligencia y la creatividad.

La aplicación de esta teoría en mi investigación es crucial, ya que me permitirá analizar cómo los prejuicios y estereotipos de género pueden estar limitando las oportunidades de las mujeres en la gerencia de la organización inmobiliaria estudiada. Al comprender estas barreras, podremos identificar estrategias para fomentar un liderazgo inclusivo que reconozca y valore las capacidades de las mujeres en el sector inmobiliario.

Teoría de perspectiva de género y liderazgo

La teoría de la perspectiva de género y liderazgo de Korabik y Ayman (2007) se centra en cómo “las diferencias de género influyen en los estilos de liderazgo y en la percepción de los líderes”. Según Korabik y Ayman (2007:03), “Los estereotipos de género juegan un papel crucial en la forma en que se evalúan las capacidades de liderazgo de hombres y mujeres. Estos estereotipos suelen asociar a los hombres con características de liderazgo más directivas y autoritarias, mientras que a las mujeres se les atribuyen cualidades más colaborativas y empáticas”. La teoría examina cómo

los estereotipos de género afectan la percepción y el comportamiento de los líderes. Por ejemplo, las mujeres líderes pueden ser percibidas de manera diferente a los hombres líderes debido a expectativas sociales y culturales

Korabik y Ayman (2007) sugieren que los estilos de liderazgo pueden variar entre hombres y mujeres. Las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más transformacional, que se centra en inspirar y motivar a los seguidores, mientras que los hombres pueden inclinarse más hacia un estilo transaccional, que se basa en el intercambio de recompensas por desempeño. La teoría también aborda cómo los estereotipos de género pueden influir en la evaluación del desempeño de los líderes. Por ejemplo, los éxitos de las mujeres líderes pueden ser atribuidos a factores externos, mientras que los éxitos de los hombres líderes se atribuyen a sus habilidades

Investigaciones recientes han respaldado y ampliado las ideas de Korabik y Ayman. Por ejemplo, un estudio sobre liderazgo transformacional y equidad de género encontró que, “aunque las mujeres en roles de liderazgo a menudo enfrentan barreras debido a estereotipos de género, sus estilos de liderazgo no son menos efectivos que los de sus contras partes masculinas” (Gómez, 2020:04). Este [prejuicios culturales que, por diferencias reales en habilidades o competencias, motivación, ha demostrado ser igualmente aplicable y efectiva para líderes de ambos géneros.

Contribuciones más modernas como el trabajo de Cuadrado y Molero (2002), investigan si hombres y mujeres líderes tenían diferentes estilos de liderazgo. Para encontrar respuestas aplicaron un cuestionario a 118 personas entre estos 65 hombres y 53 mujeres que ejercen cargos de responsabilidad en organizaciones españolas. Los estilos investigados fueron: autocrático, democrático, orientación a la tarea, orientación a las relaciones y transformacional- transaccional. Los resultados indican que, por un lado, existen diferencias sobre estereotipos de género en los estilos

autocrático y democrático, y, por otra parte, en el factor transaccional recompensa contingente, las mujeres se asignan puntuaciones superiores a los hombres. Así se puede concluir que hombres y mujeres consideran un estilo de liderazgo similar.

Numerosos campos de investigación han mostrado interés abordando la perspectiva de género con especial atención a las teorías que explican la discriminación basada en el género. Es imperativo reflexionar sobre cómo eliminar la dominación sexista y superar los obstáculos que obstaculizan la consecución de la igualdad y la plena libertad de todas las personas.

La relevancia de la teoría de la perspectiva de género y liderazgo para mi investigación radica en su capacidad para orientarme sobre las barreras estructurales y culturales que limitan la participación de mujeres en la gerencia del sector inmobiliario. En última instancia, integrar esta teoría en mi estudio permitirá no solo comprender mejor las dinámicas de género dentro de la organización inmobiliaria, sino también contribuir al desarrollo de prácticas de liderazgo más inclusivas que valoren y reconozcan el potencial de todas las personas, independientemente de su género. Esto es esencial para crear un entorno laboral más equitativo y dinámico, en el que las mujeres puedan prosperar y ejercer un liderazgo efectivo.

Bases teóricas

Historia y conceptualización de liderazgo

Para poder llevar a cabo una adecuada revisión bibliográfica y alcanzar los objetivos del presente Trabajo de Fin de Grado (TFG), en el que el propósito es esclarecer si existen diferencias entre los estilos de dirección desde la perspectiva de género, comenzaré por hacer una conceptualización de liderazgo en las organizaciones.

El liderazgo, como concepto y práctica, ha sido objeto de estudio y reflexión a lo largo de la historia, evolucionando en función de las necesidades sociales, económicas y culturales de cada época. Desde las primeras civilizaciones, el liderazgo se asociaba a figuras carismáticas y autoritarias, como reyes y guerreros, quienes ejercían su influencia a través del poder y la fuerza. En la actualidad, el liderazgo se entiende como un proceso dinámico y multifacético que implica la capacidad de influir en los demás para alcanzar objetivos comunes. Según Estrada (2007:01), "el liderazgo es el proceso mediante el cual un miembro del grupo, su líder, influye a los otros miembros hacia el logro de objetivos específicos grupales". Esta definición resalta la importancia de la interacción y la influencia mutua en el ejercicio del liderazgo, elementos que han sido fundamentales en su conceptualización moderna.

La historia del liderazgo ha estado marcada por diversas teorías que buscan explicar sus fundamentos y características. Una de las primeras teorías fue la del "gran hombre", propuesta por Thomas Carlyle en el siglo XIX, que sostenía que los líderes nacen con cualidades innatas que los distinguen del resto. Sin embargo, esta perspectiva fue cuestionada por estudios posteriores que demostraron que el liderazgo no es exclusivo de ciertos individuos, sino que puede desarrollarse a través de la experiencia y el aprendizaje. Como señala Bass (1997), "el liderazgo transformacional es un modelo universalmente apoyado que trasciende las características individuales y se adapta a las necesidades organizacionales". Este enfoque subraya la importancia de la adaptabilidad y la capacidad de inspirar a los demás como elementos clave del liderazgo efectivo.

En el ámbito organizacional, el liderazgo ha sido objeto de un análisis más profundo, destacando su impacto en el desempeño y la cultura empresarial. Los estudios de Ohio State y la Universidad de Michigan en las décadas de 1940 y 1950

identificaron dos dimensiones principales del liderazgo: la estructura de iniciación y la consideración. Estas dimensiones reflejan la capacidad del líder para establecer metas claras y fomentar relaciones positivas con sus subordinados. Según Halpin y Winer (1952), "la dimensión de iniciación de estructura implica el grado en que los líderes clarifican su rol y el de sus empleados, con el fin de alcanzar los objetivos". Este enfoque metodológico ha sido fundamental para comprender cómo los líderes pueden equilibrar la orientación a las tareas y a las personas en su gestión.

La conceptualización del liderazgo también ha evolucionado para incluir enfoques más inclusivos y diversos. En este sentido, el liderazgo transformacional ha ganado relevancia por su capacidad para motivar a los empleados a superar sus propias expectativas y contribuir al éxito colectivo. Bass (1985) destaca que "los líderes transformacionales tienen la particularidad de ser altruistas, corteses y cívicos, y transmiten estos valores a sus subordinados". Este modelo enfatiza la importancia de la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada como pilares del liderazgo efectivo, adaptándose a los desafíos de un entorno globalizado y competitivo.

Además, el liderazgo no puede entenderse sin considerar el contexto cultural y social en el que se desarrolla. Los estereotipos de género, por ejemplo, han influido en la percepción y el ejercicio del liderazgo, limitando las oportunidades para las mujeres en roles directivos. Como señala Marshall (1989), "la evolución humana ha puesto más énfasis en los valores masculinos, considerándolos clave para el éxito, mientras que las cualidades femeninas han sido devaluadas". Este análisis crítico invita a reflexionar sobre la necesidad de promover un liderazgo más equitativo y diverso, que valore las contribuciones de todos los individuos, independientemente de su género.

En conclusión, la historia y conceptualización del liderazgo reflejan su naturaleza compleja y en constante evolución. Desde las teorías iniciales que lo asociaban a cualidades innatas hasta los enfoques contemporáneos que destacan su carácter transformacional e inclusivo, el liderazgo sigue siendo un tema central en el estudio de las organizaciones y la sociedad. Como afirma Goleman (2000), "los mejores líderes son capaces de adaptar elementos de diferentes estilos de liderazgo a las demandas de cada situación". Este enfoque metodológico resalta la importancia de la flexibilidad y la innovación en el ejercicio del liderazgo, elementos esenciales para enfrentar los desafíos del mundo actual.

Estilos de liderazgo

El liderazgo dentro de una organización es un factor determinante en la gestión de procesos y en la dinámica empresarial. Su impacto no solo influye en la productividad, sino también en la motivación y el compromiso de los empleados. Diversos autores han clasificado los estilos de liderazgo según sus características y efectividad. Villacorta (2019) identifica ocho tipos principales de liderazgo, los cuales se describen a continuación:

Liderazgo democrático: La participación de los empleados en la toma de decisiones es una característica esencial de este estilo. Se considera altamente efectivo, ya que fomenta la responsabilidad y el compromiso organizacional. Según Villacorta (2019), el líder democrático ejecuta las decisiones basándose en las contribuciones de cada integrante, permitiendo que los empleados influyan en la orientación de los procesos. Este enfoque promueve un ambiente colaborativo y fortalece la cohesión del equipo.

Liderazgo autocrático: En contraste con el liderazgo democrático, este estilo se caracteriza por la centralización del poder en el líder. Su efectividad suele ser baja, dado que limita la participación de los empleados en la toma de decisiones. Villacorta

(2019) señala que el líder autocrático toma decisiones sin considerar las opiniones de los miembros de la empresa. Aunque puede ser útil en situaciones de crisis, su aplicación prolongada puede generar desmotivación y resistencia al cambio.

Liderazgo Laissez-Faire: Este estilo otorga autonomía a los empleados, permitiéndoles gestionar sus propias tareas sin una supervisión estricta. Su efectividad es moderada, ya que depende de la capacidad de los empleados para autogestionarse. Villacorta (2019) describe el liderazgo Laissez-Faire como aquel en el que el líder delega autoridad para la ejecución de procesos organizacionales. Si bien fomenta la creatividad, puede generar falta de dirección si no se establecen objetivos claros.

Liderazgo estratégico: La combinación entre visión empresarial y estabilidad organizacional define este estilo de liderazgo. Se considera altamente efectivo, ya que equilibra el crecimiento corporativo con el bienestar de los empleados. Según Villacorta (2019), el líder estratégico asume la responsabilidad de los beneficios empresariales mientras garantiza un entorno laboral seguro. Este enfoque permite una planificación a largo plazo y una gestión eficiente de los recursos.

Liderazgo transformacional: Este estilo se enfoca en la innovación y el desarrollo organizacional. Su efectividad es moderada, ya que depende de la capacidad del líder para inspirar cambios positivos. Villacorta (2019) menciona que el líder transformacional impulsa mejoras en la organización y asigna tareas con objetivos específicos. Este tipo de liderazgo es clave en empresas que buscan adaptarse a entornos dinámicos y competitivos.

Liderazgo transaccional: Basado en el intercambio de recompensas por desempeño, este estilo tiene una efectividad moderada. Villacorta (2019) explica que el líder transaccional remunera a los empleados según su trabajo y ofrece incentivos para mejorar la satisfacción laboral. Aunque puede ser útil para mantener la

productividad, su enfoque en recompensas externas puede limitar la motivación intrínseca de los empleados.

Liderazgo estilo entrenador: Este estilo se centra en el desarrollo individual de los empleados, potenciando sus fortalezas y habilidades. Se considera altamente efectivo, ya que combina elementos del liderazgo estratégico y democrático. Villacorta (2019) destaca que el líder entrenador nutre las capacidades de cada integrante mediante una gestión personalizada. Este enfoque favorece el crecimiento profesional y el compromiso organizacional.

Liderazgo burocrático: Este estilo se basa en la aplicación estricta de normas y procedimientos, lo que limita la flexibilidad organizacional. Su efectividad es baja, ya que puede generar rigidez y resistencia al cambio. Villacorta (2019) señala que el líder burocrático sigue estrategias teóricas sin brindar un apoyo total a sus empleados. Aunque puede ser útil en entornos altamente regulados, su aplicación excesiva puede afectar la innovación y la adaptabilidad.

Influencia del género en el estilo de liderazgo

Desde la niñez, cultural y socialmente somos educados y formados de acuerdo con nuestro género. Biológicamente el sexo es determinado por nuestra fisionomía, mientras que el género es un concepto más complejo, aunque determinado culturalmente por las características físicas y psicológicas que nos acompañan desde nuestro nacimiento. Del género podemos puntualizar lo acotado por García (2013:12) “...si nos centramos en el concepto de género, estamos haciendo referencia a la diferencia social y psicológica entre lo masculino y lo femenino, tratándose de un término social y cultural”.

En este orden de idea nos referimos a otra definición de género importante es el de la Organización Mundial de la Salud que dice lo siguiente:

El género se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres. Las diferentes funciones y comportamientos pueden generar desigualdades de género, es decir, diferencias entre los hombres y las mujeres que favorecen sistemáticamente a uno de los dos grupos. A su vez, esas desigualdades pueden crear inequidades entre los hombres y las mujeres con respecto tanto a su estado de salud como a su acceso a la atención sanitaria. (en línea)

Esta misma clasificación de género haciendo las diferencias y las desigualdades que históricamente se han presentado, ya que a las niñas desde pequeñas se les condiciona enseñándoles una posición más sumisa, dedicada al cuidado de su apariencia física y a ser madres por excelencia. Es posible que, debido a ciertas características distintivas entre personas, el liderazgo se ejerza de manera diferente entre hombres y mujeres, sin embargo los estudios realizados hasta el momento no llegan a una conclusión clara acerca de este tema.

Algunos autores afirman que existe una conexión directa entre el estilo del liderazgo y el sexo, por ejemplo, el estudio realizado por Eagly y Carli, (2007:5) demuestra que: “Las personas asocian a las mujeres y a los hombres con características particulares, en el ámbito psicológico estas diferencias se basan en dos conjuntos de cualidades: comunitarias y activas, donde a las mujeres se le asocia a las características comunitarias”. Por otra parte, los hombres son asociados con las cualidades activas que son: el autoritarismo, la objetividad, la agresividad y la competitividad. Estas diferencias fundamentales son descritas por González (2012).

Los estereotipos de género en el ámbito gerencial de las organizaciones

Los estereotipos de género han sido identificados como una barrera significativa para el avance de las mujeres en posiciones gerenciales dentro de las organizaciones. Estos estereotipos, que perpetúan la idea de que los hombres son más aptos para liderar debido a características asociadas tradicionalmente con la masculinidad, afectan tanto la percepción de las capacidades femeninas como la posibilidad de acceso a roles de liderazgo. En este sentido, la autora Eagly y su colega Carli (2007) sostienen que "los estereotipos de género limitan no solo las oportunidades de las mujeres, sino también los estilos de liderazgo que son aceptados y valorados dentro de las organizaciones" (p. 813). Esto implica que las mujeres se enfrentan a un doble desafío: demostrar su competencia profesional al tiempo que están sujetas a una evaluación más rigurosa que sus contrapartes masculinas.

Adicionalmente, se ha destacado cómo estos estereotipos pueden influir en las decisiones de promoción y en la dinámica de equipos de trabajo. Según Hopkins y Bilimoria (2008), "los estereotipos de género pueden actuar como una especie de 'filtro' que distorsiona las evaluaciones que los líderes y compañeros hacen sobre el desempeño de las mujeres" (p. 287). Esta percepción errónea puede llevar a la desaprobación de sus capacidades y, en consecuencia, limitar sus oportunidades de ascenso. La falta de modelos a seguir y la escasa representación femenina en los niveles más altos de la jerarquía organizacional también perpetúan estos estereotipos, creando un ciclo que dificulta el cambio.

El impacto de los estereotipos de género no solo afecta a las mujeres que aspiran a posiciones de liderazgo, sino que también tiene repercusiones en la cultura organizacional y en la efectividad del liderazgo. Catalyst (2011) señala que "la diversidad de género en equipos de liderazgo no solo enriquece la toma de decisiones, sino que también mejora el rendimiento global de la empresa" (p. 4). Por lo tanto, es

crucial que las organizaciones reconozcan y aborden estos estereotipos para fomentar un entorno más inclusivo y equitativo.

En conclusión, los estereotipos de género continúan siendo un obstáculo importante en el ámbito gerencial de las organizaciones. El reconocimiento de estos estereotipos y su impacto en el liderazgo femenino es esencial para desarrollar estrategias que promuevan la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo. Las organizaciones deben adoptar políticas claras y programas de capacitación que desafíen y dismantelen estos estereotipos, contribuyendo así a un cambio cultural que beneficie a todos los miembros de la organización.

El liderazgo femenino como ventaja competitiva en las organizaciones

El liderazgo femenino ha demostrado ser un elemento clave en la estrategia y el éxito de las organizaciones, destacando por su enfoque estratégico y democrático en la gestión de procesos. Esta forma de liderazgo resulta fundamental para alcanzar altos niveles de efectividad y productividad en los entornos empresariales, especialmente en el ámbito del emprendimiento donde se buscan metas ambiciosas.

En este sentido, el liderazgo femenino estratégico y democrático se erige como un pilar fundamental para el desarrollo organizacional, destacando por su capacidad transformacional en beneficio de la empresa. Según Ibarra (2022), las mujeres líderes adoptan un enfoque transformacional que fomenta la confianza y la participación de los miembros del equipo, creando un ambiente propicio para el crecimiento y la colaboración.

El enfoque transformacional del liderazgo femenino no solo se refleja en la eficiente gestión de la comunicación ascendente y en la motivación personal de los empleados, sino también en la resolución empática de problemas y en la promoción

de la satisfacción organizacional. Este estilo de liderazgo equitativo y participativo, como señalan Contreras, Pedraza y Mejía (2012), ha sido fundamental en el avance hacia la igualdad de oportunidades y la construcción de nuevos paradigmas en el ámbito laboral.

En contexto, la inclusión del liderazgo femenino en las organizaciones ha generado importantes mejoras y beneficios cuantificables, tales como aumentos en beneficios financieros, mejoras en creatividad e innovación, atracción y retención de talento, mejora de la imagen institucional y el fortalecimiento de habilidades interpersonales clave, según la Organización Internacional del Trabajo (2022) estos cambios evidencian el impacto positivo y la relevancia del liderazgo femenino en la generación de valor y crecimiento sostenible en las empresas.

En resumen, el liderazgo femenino no solo representa una ventaja competitiva para las organizaciones, sino que también impulsa la diversidad, la innovación y el progreso hacia entornos laborales más equitativos y eficientes. La promoción activa y el reconocimiento del liderazgo femenino son fundamentales para el crecimiento y la prosperidad empresarial en un mundo globalizado y en constante cambio.

Diferencias en los roles de liderazgo en las organizaciones

La investigación sobre liderazgo femenino destaca las diferencias en los roles de liderazgo entre hombres y mujeres, con enfoques organizacionales distintos que benefician a las empresas. Según Dunker (2002), citado en Contreras, Pedraza y Mejía (2012), se observa que las mujeres tienden a adoptar un enfoque más democrático y participativo, valorando la filiación y la adhesión, mientras que los hombres tienden a ser más autocráticos y centrados en el mando y el control.

Desde una perspectiva comparativa de estilos de liderazgo según el género, Druskat (1994) hace referencia a las características transaccionales, asociadas mayoritariamente con los hombres, y a las cualidades transformacionales, más atribuidas a las mujeres. García, Salas y Gaviria (2017) definen el liderazgo transformacional como inspirador, motivador y orientado hacia el bienestar de los individuos, mientras que el liderazgo transaccional se centra en la recompensa contingente y la administración por excepción.

La interpretación de los estilos de liderazgo en función del género varía según los autores, evidenciando la complejidad de la relación entre género y liderazgo. Mientras que algunas investigaciones sugieren diferencias significativas, otras concluyen que las estrategias de liderazgo son más similares entre hombres y mujeres de lo que se podría pensar. El liderazgo, esencialmente, se encuentra vinculado a la personalidad de cada individuo y, por ende, a sus rasgos innatos, masculinos o femeninos.

En cuanto a la aplicación de estos estilos de liderazgo, se destaca que tanto el liderazgo transaccional como el transformacional pueden coexistir y complementarse según los valores y aspectos del líder. Por ejemplo, el liderazgo transaccional se enfoca en la autopromoción y la organización, mientras que el liderazgo transformacional se orienta hacia la solidaridad y la colectividad. Ambos estilos pueden ser funcionales en diferentes contextos y objetivos específicos, sin necesariamente entrar en conflicto.

El liderazgo, siendo un rol basado en la influencia y la relación, se ejerce de acuerdo con las capacidades y características personales de cada individuo. A pesar de los esfuerzos por lograr la igualdad de oportunidades, se reconoce que las diferencias innatas entre géneros pueden influir en la forma en que se ejerce el

liderazgo. En última instancia, el liderazgo se trata de guiar e influenciar a través de estrategias dirigidas a alcanzar los objetivos establecidos.

Las mujeres manejan una gran cantidad de actividades simultáneamente sin perder el hilo de lo que están haciendo, comprobado científicamente en el estudio realizado por Roger Gorski y publicado por Pease y Pease (2008) donde afirman que:

El cerebro de la mujer tiene un cuerpo calloso más grueso que el del hombre y por eso la mujer tiene un 30 % más de conexiones entre los hemisferios, (...). Las investigaciones revelan además que el estrógeno, la hormona femenina, impulsa a las células nerviosas a establecer más conexiones entre los hemisferios. (p.66-67).

Lo antes mencionado, evidencia el estilo de liderazgo asumido por las mujeres en altos cargos y que las caracterizan, también las hace excepcionales y de alta calidad en la ejecución de sus tareas como líder y que sin duda les ayudan a seguir ganando espacios importantes dentro de las organizaciones.

La Cosmovisión del liderazgo femenino

La cosmovisión puede definirse como un marco integral y holístico que comprende las creencias, valores, y prácticas a través de los cuales una cultura o individuo interpreta y da sentido al mundo y su existencia, Dilthey (2019:06), quien lo utilizó para “describir la manera en que las personas comprenden su mundo a través de una combinación de percepciones sensoriales y preconcepciones culturales”. La cosmovisión no solo abarca la interpretación de la realidad física, sino también la espiritual, moral y social, influenciando así la forma en que las comunidades y los individuos se relacionan entre sí y con su entorno.

En el contexto del liderazgo femenino en las organizaciones, la cosmovisión es crucial en la formación de líderes capaces de incorporar y valorar diversas perspectivas y experiencias. Por ejemplo, un informe de Grant Thornton (2024) indica que el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo ha aumentado en los últimos años, lo que refleja una tendencia hacia una mayor equidad de género en el ámbito corporativo.

El liderazgo femenino, caracterizado por un enfoque colaborativo, empático y participativo, refleja una cosmovisión que valora la inclusión, la diversidad y la equidad. Estudios recientes sugieren que las mujeres en posiciones de liderazgo tienden a fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo y participativo, lo que puede conducir a una mayor innovación y rendimiento organizacional. (p.02)

La cosmovisión juega un papel crucial al influir en cómo se perciben y valoran las capacidades de liderazgo de las mujeres. La necesidad de reconocer y valorar las contribuciones únicas del liderazgo femenino, así como de desafiar las cosmovisiones que perpetúan la desigualdad de género en las esferas de poder y decisión. En este sentido, la cosmovisión se convierte en un elemento dinámico y evolutivo que puede ser reformulado para promover una mayor equidad y reconocimiento del liderazgo femenino en las organizaciones.

La cosmovisión también influye en cómo las organizaciones abordan la conciliación entre la vida laboral y personal, un aspecto que las líderes femeninas suelen priorizar. Esto no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también puede contribuir al desarrollo regional al fomentar políticas de trabajo más flexibles y sostenibles. Además, la presencia de mujeres en roles de liderazgo puede llevar a un mayor compromiso social y a la implementación de políticas que benefician a la sociedad en su conjunto.

En resumen, la cosmovisión es un concepto dinámico y multifacético que influye profundamente en la forma en que las personas y las organizaciones operan y se

desarrollan. En el ámbito del liderazgo femenino, promueve un estilo de gestión que es inclusivo, ético y efectivo, lo que a su vez puede conducir a organizaciones más resilientes y adaptativas en un mundo en constante cambio. La integración de una cosmovisión que valora la diversidad y la inclusión es esencial para el desarrollo de un liderazgo efectivo y para la creación de organizaciones que no solo prosperen económicamente, sino que también contribuyan positivamente a la sociedad.

Obstáculos que se le presentan a las mujeres para acceder a los puestos de poder

Las mujeres, en su desarrollo personal y profesional, se enfrentan a obstáculos y limitaciones conocidas como barreras de género, caracterizadas por su homogeneidad y, por tanto, resulta difícil clasificarlas de forma única. La clasificación más común, distingue entre barreras estructurales, culturales y personales, sin embargo, no suelen actuar de forma aislada, sino que, ambas suelen interactuar de forma conjunta condicionando el desarrollo de las mujeres (Amedna, 2018).

Obstáculos del Entorno Laboral

A continuación, se presentarán los obstáculos laborales específicos que afectan a las mujeres y que les impiden acceder a posiciones de liderazgo y poder. Estos obstáculos no solo reflejan una desigualdad inherente en el ámbito laboral, sino que también ponen de manifiesto la necesidad de abordarlos para fomentar una mayor equidad de género en las organizaciones.

Segregación Vertical y Horizontal

La segregación ocupacional es un fenómeno que influye directamente en la representación de mujeres en roles de liderazgo, limitando sus oportunidades de

ascenso y desarrollo profesional. Este fenómeno se manifiesta en dos dimensiones: la segregación horizontal, que restringe a las mujeres a un conjunto reducido de ocupaciones, y la segregación vertical, que dificulta su acceso a posiciones de mayor jerarquía dentro de las organizaciones. Según la Oficina Internacional del Trabajo (2008), la segregación ocupacional se evidencia en la concentración de hombres y mujeres en distintos tipos de empleos, lo que genera diferencias en los niveles de empleo y en la actividad ejercida por cada uno. Este fenómeno no solo afecta la distribución de oportunidades laborales, sino que también perpetúa desigualdades estructurales dentro del mercado de trabajo.

La segregación ocupacional no es un fenómeno aislado, sino que responde a una serie de prácticas arraigadas en prejuicios y estereotipos de género. En este sentido, diversos estudios han señalado que la asignación de roles laborales se encuentra influenciada por percepciones sociales que categorizan ciertas ocupaciones como "masculinas" (por ejemplo, el sector manufacturero) y otras como "femeninas" (como el sector servicios). Esta clasificación no solo limita el acceso de las mujeres a ciertos empleos, sino que también afecta su movilidad dentro de las organizaciones.

Un informe más reciente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2019), destaca que la segregación horizontal sigue siendo prevalente en América Latina, sin una tendencia clara a la reducción. Este estudio enfatiza que la segregación ocupacional por género tiene múltiples causas, incluyendo factores económicos, domésticos y culturales, lo que refuerza la permanencia de desigualdades en el mercado laboral.

Entender la segregación ocupacional como un problema estructural permite abordar estrategias para reducir su impacto. La implementación de políticas de equidad de género, la promoción de liderazgo femenino y la eliminación de barreras institucionales son medidas clave para garantizar una mayor representación de

mujeres en roles de liderazgo. La discriminación por género no solo limita el desarrollo profesional de las mujeres, sino que también afecta la diversidad y la innovación dentro de las organizaciones.

Techo de Cristal

Existen barreras que dificultan la presencia de mujeres en roles de liderazgo, la principal es denominada “techo de cristal”, el cual explica la existencia de barreras invisibles que imposibilitan a las mujeres con capacidad profesional y personal acceder a niveles de responsabilidad y dirección más altos. Estas barreras invisibles son obstáculos implícitos derivados de prejuicios psicológicos y organizativos” (Segerman Peck, 1991 citado en Ramos, 2005).

El techo de cristal genera barreras que impiden el movimiento vertical, limitando así el desarrollo de las mujeres, lo que representa un reto organizacional, ya que implica que las mujeres tengan que esmerarse en mayor medida en comparación a los hombres para poder proyectar seguridad y confiabilidad, y ser aceptadas dentro los grupos masculinos, lo que indudablemente representa una desigualdad para ellas.

En la misma dirección, Macarie y Moldovan (2014), afirman que el “techo de cristal” supone una problemática social por la cual se discrimina a las mujeres respecto de los hombres en su ascenso profesional y lo señalan como un fenómeno de discriminación vertical de género por el cual las mujeres están subrepresentadas en los puestos más altos de las jerarquías organizacionales.

Una de las barreras externas más comunes y significativas que afectan a las mujeres en el ámbito laboral es el fenómeno conocido como "techo de cristal". Este concepto, introducido en 1986 en un informe que abordaba la situación de las mujeres en puestos directivos, hace referencia a los obstáculos con los que se enfrentan

aquellas mujeres que ocupan o aspiran a cargos de liderazgo (Hymowitz & Schellhardt, 1986). Posteriormente, Morrison et al. (1994) definieron el techo de cristal como una barrera tan sutil que se vuelve casi invisible, pero que representa una importante limitación para el avance de las mujeres dentro de las estructuras jerárquicas empresariales. Más allá de ser una barrera impuesta por la sociedad, esta también se interioriza en las propias mujeres y tiene su origen en prejuicios tanto psicológicos como organizativos (Donoso et al., 2021).

Según Morrison et al. (1994), el concepto del techo de cristal no está aislado, sino que viene acompañado por lo que ellos denominan la "pared de cristal", la cual limita el acceso de las mujeres a ciertas áreas o posiciones dentro de la empresa, manteniéndolas en roles menos remunerados y de menor calificación. Además, autores como Upegui & Cervera (2018) y Trujillo et al. (2019) introducen el término "suelo pegajoso", el cual reduce las oportunidades de progreso laboral de las mujeres, debido a la carga adicional de responsabilidades no remuneradas, como cuidado de hijos, familiares y labores domésticas, que recae desproporcionadamente en ellas en comparación con los hombres.

Por otro lado, Eagly & Carli (2007) introducen la metáfora de los "laberintos de cristal" para destacar la presencia de múltiples obstáculos que aparecen simultáneamente desde diversas perspectivas en el camino de ascenso de las mujeres hacia altos cargos. Estos obstáculos obstaculizan la igualdad de oportunidades laborales entre hombres y mujeres.

Obstáculos culturales

Son aquellas creencias, valores y prácticas sociales que perpetúan desigualdades y limitan el acceso de las mujeres a oportunidades en diversos ámbitos, incluyendo el laboral. Estas barreras se manifiestan en estereotipos de género que asocian ciertas

habilidades y roles con un determinado sexo, creando una percepción errónea de que las mujeres son menos competentes para desempeñar funciones de liderazgo y toma de decisiones. A continuación, se explorarán algunos de estos obstáculos culturales específicos que enfrentan las mujeres en el entorno laboral.

Estereotipo de Género

El proceso de sociabilización, según Bustos (2004), ejerce una poderosa influencia en la forma en que pensamos, sentimos y actuamos, al transmitir y perpetuar estereotipos de género. Estos estereotipos, como señala Bernard (2010), actúan como mecanismos que activan creencias patriarcales al asignar características predefinidas a las personas en función de su sexo, limitando así su identidad, comportamientos y roles en la sociedad. Los estereotipos de género se refieren a las creencias consensuadas socialmente sobre las características y atributos asociados a cada sexo (Pérez, 2020). Se aprenden a través de la familia, la escuela y la sociedad, y algunos perduran en el tiempo, generación tras generación, como es el estereotipo de género. Se caracteriza principalmente porque asocia el hogar con el espacio natural de las mujeres, mientras que a los hombres los asocia con el trabajo (García, 2020).

A pesar de los avances en materia de igualdad de género, los estereotipos de género continúan siendo un obstáculo significativo para el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo en las organizaciones. La valoración desproporcionada de los comportamientos y cualidades tradicionalmente asociados a lo masculino frente a lo femenino perpetúa la marginación de las mujeres en roles directivos de alto nivel, manteniendo barreras que obstaculizan su progreso en la carrera profesional. Como bien destaca Ramos (2005), la atribución de características estereotipadas a hombres y mujeres influye en la percepción de sus estilos de liderazgo, reforzando la idea errónea de diferencias sustanciales entre el liderazgo masculino y femenino basadas en estereotipos de género.

Powell y Butterfield (1984) subrayan que tanto hombres como mujeres tienden a asociar las cualidades del líder ideal con atributos tradicionalmente masculinos, como ser asertivo, competitivo y centrado en la tarea. En contraste, Marshall (1990) destaca las cualidades más valoradas en las mujeres, como la capacidad de fomentar relaciones, la empatía y la orientación hacia el desarrollo personal de los demás. Esta dicotomía en la percepción de los rasgos de liderazgo evidencia la persistencia de estereotipos de género en el ámbito empresarial.

Siguiendo la línea de investigación de Nicholson (1987), se identifican estereotipos de género que delinean las características consideradas deseables en líderes masculinos y femeninos. Mientras que los estereotipos masculinos son asociados a rasgos como racionalidad, dominancia y ambición, los atributos femeninos se vinculan con la diplomacia, la amabilidad y la preocupación por los demás. Estas percepciones influyen en la conceptualización del estilo de liderazgo tradicional, en el que las cualidades masculinas prevalecen, alejando así a las mujeres de connotaciones positivas en el ámbito directivo, como destaca Ramos (2005).

Brecha Salarial

La desigualdad salarial entre hombres y mujeres es una problemática persistente que refleja las barreras estructurales en el mercado laboral. A pesar de los avances en equidad de género, las mujeres continúan percibiendo ingresos inferiores a los de sus colegas masculinos, incluso cuando desempeñan funciones similares. Este fenómeno no solo limita su desarrollo profesional, sino que también perpetúa la discriminación de género en el ámbito laboral.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en promedio, las mujeres de todo el mundo ganan alrededor de un 20% menos que los hombres. Esta brecha salarial se debe a una combinación de factores, como la educación, el tiempo de

trabajo, la segregación ocupacional, las habilidades y la experiencia. Sin embargo, una gran parte de esta diferencia se atribuye a la discriminación de género. La persistencia de esta brecha evidencia la necesidad de implementar políticas efectivas que garanticen la equidad salarial y la igualdad de oportunidades.

El análisis de las causas que generan esta brecha revela múltiples factores que varían según el contexto y el enfoque metodológico de cada estudio. De la Rica et al. (2019) sostienen que las diferencias de género en el tipo de contrato y la jornada laboral podrían representar un 10% de la brecha salarial, mientras que la segregación ocupacional podría suponer hasta un 35%. Estos datos reflejan cómo la estructura del empleo influye en la desigualdad salarial, limitando el acceso de las mujeres a posiciones mejor remuneradas.

Por otro lado, Le Barbanchon et al. (2021) argumentan que las diferencias en las preferencias laborales entre hombres y mujeres también contribuyen a la brecha salarial. En particular, señalan que las mujeres suelen mostrar menor disposición a la movilidad laboral territorial, lo que restringe sus oportunidades de acceder a empleos mejor remunerados. Este hallazgo sugiere que, además de los factores estructurales, las dinámicas individuales de búsqueda de empleo también influyen en la desigualdad salarial.

Si bien el salario es una dimensión clave de la discriminación de género, no es la única barrera que enfrentan las mujeres en el mercado laboral. La falta de acceso a puestos de liderazgo, la menor representación en sectores estratégicos y la ausencia de políticas de transparencia salarial agravan la desigualdad. La OIT ha destacado la importancia de implementar medidas como la transparencia salarial, que permiten identificar y corregir las disparidades salariales. Estas iniciativas son fundamentales para avanzar hacia una mayor equidad en el ámbito laboral.

En conclusión, la brecha salarial de género es un fenómeno complejo que responde a múltiples factores, desde la segregación ocupacional hasta las diferencias en movilidad laboral. La implementación de políticas de equidad, la promoción del liderazgo femenino y la eliminación de barreras institucionales son estrategias clave para reducir esta desigualdad. La discriminación salarial no solo afecta el desarrollo profesional de las mujeres, sino que también impacta la productividad y la innovación dentro de las organizaciones.

Obstáculos personales

Las mujeres en las organizaciones enfrentan diversos obstáculos personales que limitan su desarrollo profesional y su acceso a posiciones de liderazgo. Uno de los principales desafíos es la autoconfianza, ya que muchas mujeres dudan de sus capacidades y logros en comparación con sus colegas masculinos. Esta inseguridad puede ser alimentada por la falta de representación femenina en roles de alto nivel, lo que crea un ciclo negativo de autoestima y aspiraciones profesionales. A continuación, se explorarán algunos de estos obstáculos personales específicos que enfrentan las mujeres en el entorno laboral.

Compatibilizar la vida familiar y profesional

Como se ha señalado, el reparto sexual del trabajo es un fenómeno histórico construido sobre el que se establece la organización social. Las explicaciones dadas para justificar la situación que nos ocupa, señalan a la posición de hombres y mujeres en el ámbito familiar, el cual seguiría siendo prioritario para las mujeres, frenándolas en su vida laboral. La mayoría de las investigaciones realizadas hasta el momento, tanto en el ámbito internacional como nacional, ponen de manifiesto que entre los factores de carácter externo el lugar primordial lo ocupan las responsabilidades familiares. Las mujeres tienen que compaginar las tareas domésticas con el trabajo

fuera de la casa y siguen responsabilizándose del cuidado de la familia en mucha mayor medida que los hombres.

En este sentido, se apuntan los términos sobrecarga de rol y conflicto de rol para expresar la multiplicidad de tareas que la mujer enfrenta al compaginar varios roles, en este caso, el profesional y el familiar, y los sentimientos contradictorios que la misma puede experimentar respecto a sus objetivos y prioridades. El avance vertical, profesionalmente hablando, camina en la dirección contraria al ciclo natural de la maternidad de la mujer. Las familias han cambiado sus formas organizativas pero esos cambios no se han visto reflejados en las responsabilidades que asumen las mujeres. El incremento en el acceso de la mujer a la vida socio-productiva no se ha acompañado de sistemas de corresponsabilidad social y familiar en los cuidados y el trabajo del hogar.

De este modo, los conflictos entre la vida personal, familiar y laboral de la mujer llevan a que muchas opten por seguir carreras profesionales más discontinuas (Selva et al., 2013). Además, hombres y mujeres viven de distinta manera el tiempo dedicado al desempeño de sus cargos: ellos como tiempo que se da a la profesión; ellas como tiempo que se resta a las responsabilidades que se les atribuyen y viven como propias (Gómez y Casado, 2003).

De acuerdo con Carrasco (2016), el sistema social y económico puede seguir funcionando solo gracias a la enorme cantidad de trabajo y de cuidados que están realizando desde siempre las mujeres. La invisibilidad de este trabajo ha ocultado uno de los mecanismos que hacen posibles formas de distribución de la renta, la riqueza y el tiempo de trabajo muy desiguales de acuerdo con el sexo/género y que tiene consecuencias muy negativas en la calidad de vida y el bienestar de mujeres y hombres. Teniendo en cuenta que la economía solo considera el tiempo dedicado al trabajo de mercado y que se cuantifica por horas desde la industrialización, la

economía feminista es la única que incorpora todos los trabajos que caen fuera del mercado y es, por lo tanto, una visión mucho más realista.

Fenómeno del Impostor

En el intrincado entramado de la sociabilización, como Bustos (2004) ilustra magistralmente, se teje el enredo de los estereotipos de género que moldean nuestros pensamientos, emociones y acciones. Estas etiquetas, como señala Bernard (2010), actúan como hilos invisibles que cosen a las personas en un patrón predefinido, dictando su identidad, conducta y posición en el mundo.

A pesar de la danza de progresos en pos de la igualdad, los estereotipos de género continúan siendo murallas infranqueables para las mujeres que aspiran a ocupar la cúspide del liderazgo organizacional. La sobrevaloración de las cualidades y comportamientos asociados a lo masculino por sobre lo femenino perpetúa la penumbra en la que se ven envueltas las mujeres en roles directivos de alto rango, erigiendo barreras que dificultan su ascenso. Siguiendo la idea de Ramos (2005), la asignación de características estereotipadas según el género impacta en la percepción de los estilos de liderazgo, sembrando la falacia de diferencias abismales entre el liderazgo masculino y femenino fundadas en clichés de género.

Con la partitura de Powell y Butterfield (1994) en mente, hombres y mujeres coinciden en otorgar al líder ideal rasgos tradicionalmente masculinos: asertividad, competitividad y objetividad. En contraposición, Marshall (1990) destaca las virtudes apreciadas en las mujeres, como el cultivo de relaciones, la empatía y la promoción del desarrollo personal. Esta dualidad en la percepción de los atributos de liderazgo refleja la persistencia de los estereotipos de género en el telón de fondo empresarial.

En la narrativa de Nicholson (1987), se perfilan los estereotipos de género que delinean las características anheladas en líderes masculinos y femeninos. Mientras que los atributos masculinos son asociados con la racionalidad, dominancia y ambición, los rasgos femeninos se entrelazan con la diplomacia, la amabilidad y la preocupación por los demás. Estas percepciones moldean la visión del estilo de liderazgo consagrado, donde predominan las cualidades masculinas, relegando así a las mujeres de una representación positiva en el terreno directivo, según destaca Ramos (2005).

MOMENTO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El estudio se sustenta en el paradigma crítico en la corriente feminista que según Duarte y Parra (2018:279) “ofrece un sustento conceptual que permite el estudio de la opresión y el control al que ha sido sometidas las mujeres a lo largo de la historia y que permite saber las potencialidades de las mujeres”.

Por lo antes expuesto, este tipo de estudio comprende en profundidad la extensión y transformación desde la perspectiva del género femenino que se abordó en esta investigación donde se profundizó sobre el liderazgo y las barreras estructurales, culturales y personales de las mujeres en puesto de gerencia en las organizaciones inmobiliarias. En pertinencia con el paradigma el tipo de investigación se asumió con el enfoque cualitativo, el cual Hurtado y Toro (2006) señalan:

La modalidad cualitativa pertenece al paradigma postpositivista y se define como holístico no traducible a términos matemáticos y se enfatiza en la profundidad, es decir, fenomenológica acepta los fenómenos tal cual como son percibidos experimentados y vividos por el hombre no utiliza la estadística o matemática para llegar a conclusiones. (p.94)

El paradigma cualitativo llamado también interpretativo, fija su atención en los sujetos, pensando que son ellos quienes construyen la vida social, en su vida habitual. Es por ello, que las experiencias y vivencias de las mujeres, me va a permitir como investigadora obtener los resultados en el proceso de la investigación, debido a que

son representantes activos con valores, normas y costumbres, las cuales determinan la metodología a utilizar en las distintas realidades de la vida de los sujetos.

Método

El método según Rodríguez (2008), consiste en el camino que de manera práctica selecciona el investigador para hacer el recorrido a lo largo de toda la investigación. En atención a lo antes expuesto, se empleó en congruencia con el paradigma sociocrítico el método hermenéutico crítico que según Kosik citado por Duarte y Parra (2022), permite una visión dialéctica de la realidad, revela lo oculto de los fenómenos, los acerca y comprende desde un punto de vista crítico.

Visto de esta forma, es importante destacar, que el “quid de la criticidad” dialéctica consiste esencialmente en superar la pseudoconcreción para alcanzar lo concreto, descubrir cómo a través del mundo de la apariencia se revela el mundo real. La comprensión de lo fenoménico y su relación con la esencia de las cosas (su estructura, lo concreto) sólo es posible, en efecto, si el sujeto de conocimiento adopta un pensamiento crítico en el proceso de conocimiento.

La interpretación sobre la base del método hermenéutico crítico permitió a la investigadora comprender y develar la cosmovisión del liderazgo femenino, en cuanto a las creencias, valores y habilidades de las mujeres líderes de la organización inmobiliaria en estudio.

Técnicas e instrumentos

Como técnica de investigación se empleó la entrevista semiestructurada definida por Delgado de Smith (2013:287) como aquella que “se realiza con preguntas abiertas que son respondidas dentro de la conversación, teniendo como característica principal

la ausencia de una estandarización normal. La persona interrogada responde de una manera exhaustiva y con sus propios términos”. De modo que como instrumento se utilizó una guía de entrevista con preguntas abiertas grabadas con el teléfono celular inteligente, luego se usó una plataforma digital donde se obtendrá la transcripción de cada entrevista. Como instrumento se empleó una guía de entrevista dirigida a responder a los propósitos de la investigación. (ver anexo).

Informantes clave

Corresponde a la selección de aquellas personas que van a servir de fuente informativa, acerca de la realidad en estudio. Al respecto Martínez (2004:53), las define como “el elemento de base para conocer y obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación siendo esta persona objeto de estudio”. En este sentido, constituyen a las personas a quienes se va a investigar. En este caso de los informantes son principalmente seis (6) mujeres que tuvieron la disposición de participar en la investigación. Para proteger la identidad de las informantes, se utilizaron seudónimos al hacer referencia a ellas, los cuáles se observan en el siguiente cuadro 1.

Cuadro 1: Criterios de selección de los informantes

06 mujeres	<ul style="list-style-type: none">- Mas de 2 años como gerente o cargos similares en gerencia inmobiliaria.- Egresada universitaria.- Deseo de participar.
-------------------	--

Fuente: Elaboración propia (2025).

Procedimiento de recolección de la información

Para recopilar las evidencias fenomenológicas, la investigadora implementó un procedimiento que consistió en la realización de la entrevista semiestructurada a cada

informante clave, según lo dispuesto en el Cuadro 1. Durante las entrevistas, se realizó la transcripción simultáneamente utilizando una plataforma digital para facilitar la transcripción automática. La precisión obtenida alcanzó aproximadamente un 80%, variando conforme a la calidad de la grabación y el estilo comunicativo de las entrevistadas.

Tras finalizar la transcripción automática, se llevó a cabo una exhaustiva revisión manual por parte de la investigadora para garantizar la máxima exactitud. La escucha atenta de las entrevistas por parte de la investigadora lo que permitió mejorar las transcripciones, reflexionar sobre las narrativas de las mujeres e identificar categorías y subcategorías pertinentes a la esencia de la investigación.

Además, se tuvieron en consideración las notas resultantes de observaciones previas. Posteriormente, fue organizada en matrices de saturación y posteriormente se llevó a la triangulación y obtener una visión integradora y así contrastar con el marco teórico establecido. Todas las entrevistas fueron registradas y posteriormente transcritas por la investigadora. Los testimonios fueron validados con cada informante clave a través de una certificación emitida por la investigadora.

En los estudios cualitativos para la recolección de la información el investigador debe involucrarse con la realidad de una forma abierta y flexible. Por ello se utilizó la observación participante y la entrevista semiestructurada en la recolección de información. La observación participante, según Leal (2011) consiste en:

Una técnica se puede afirmar que esta implica la interacción entre el sujeto que investiga y los grupos sociales. Su objetivo es recoger datos de modo sistemático directamente de los contextos y se fundamenta en el principio de la convivencia personal del investigador con el grupo o institución que investiga. (p. 92)

De acuerdo con lo planteado por Leal (ob.cit), la investigadora estuvo presente en el escenario de estudio, involucrándose con el contexto de la problemática, pudiendo observar la realidad en su totalidad y en plena confianza. La investigadora se aseguró de dejar de lado cualquier prejuicio y se limitó a tomar nota de las actividades que se desarrollaban en la cotidianidad. A través de ella, pudo ser testigo de los hechos y le permitió obtener información rica, detallada de forma confiable y verídica.

Técnicas de Procesamiento e interpretación de la información

La información recabada en los estudios cualitativos requiere del uso de técnicas específicas para su organización y procesamiento. Es por lo que, para efectos de este trabajo se seleccionaron como técnicas la categorización, la estructuración y la triangulación, las cuales se describen a continuación:

La Saturación

Se alcanzó aplicando la técnica del zig-zag que Leal (2011), describe como encasillar lo similar repetido en todos los informantes descartando lo que no se repite hasta llegar a un grado de saturación de donde emerge el cuadro de categorías y subcategorías del estudio.

Categorización

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), las categorías en una investigación se consideran como “aquellos conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado que guardan una estrecha relación con la información” (p. 426). De allí que, al implementar la entrevista a las mujeres de la inmobiliaria, se consideró la información más relevante para organizar los descubrimientos tal como lo expresa el autor citado, el cual indica que la categorización se basa en las “conceptualizaciones

analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los hallazgos o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p. 426).

De esta manera, las categorías constituyeron un medio importante para reducir la información recolectada, al analizar y codificar las expresiones de los participantes de manera clara y concisa, y que contribuyan con los propósitos de la investigación.

Triangulación

La triangulación es una alternativa para poder visualizar un problema desde diferentes puntos de vista de las fuentes, siendo de los informantes clave, las teorías de entrada y los documentos legales, lo que permitió aumentar la credibilidad de los resultados y consistencia de los hallazgos, así como permitió conectar y relacionar aspectos con sentido y significado desde diferentes perspectivas, componentes, ejes temáticos, categorías o subcategorías que se interconectaron en algún punto generando mayor claridad a la teorización.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit.), la triangulación sirve “para analizar el conjunto de la información bajo diferentes visiones teóricas o campos de estudio” (p. 456), la cual se elaboró desde la información suministrada por los informantes clave, buscando allí puntos de encuentro o desacuerdo, con las diferentes fuentes y testimonios de los informantes clave esto se constituye en una triangulación de fuente donde se cotejaron los protocolos obtenidos a la luz de las teorías de entrada, referentes y documentos legales lo que puso en evidencia la fiabilidad del estudio.

Criterios de Cientificidad

Es importante señalar, que para otorgar valor y cientificidad a la investigación hay que considerar los criterios correspondientes a credibilidad, transferibilidad y auditabilidad. De seguidas se explican cada uno de ellos, a saber:

Auditabilidad

Al respecto, Rojas y Osorio (2017), consideran que la auditabilidad “se caracteriza por reflejar en los resultados la veracidad de las descripciones realizadas por los participantes” (p.71), partiendo de las transcripciones textuales de las entrevistas, contrastación de los resultados con la literatura existente, revisión de hallazgos por otros investigadores, identificación y descripción de limitaciones y alcances del investigador.

Credibilidad

En cuanto a esta condición, se cumple a medida en que la información recabada sea compartida con los actores involucrados en el quehacer cotidiano. De modo similar, Castillo y Vásquez (2003), manifiestan que la credibilidad “se logra cuando los hallazgos del estudio son reconocidos como reales o verdaderos por las personas que participaron en el estudio y por aquellas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado” (p. 164).

Esto se logró cuando se reunió las informaciones emergentes que permitieron encajar los vínculos justificables de las evidencias reunidas, la estadía prolongada del investigador en el campo de investigación, la escogencia intencional, aunado a la triangulación, además, de la revisión por parte de las entrevistadas y los investigadores pares y ajenos a la investigación, con la posibilidad de incrementar esta condición de credibilidad.

Transferibilidad

Las palabras de Rojas y Osorio (2017), con relación a transferibilidad, son entendidas como la posibilidad de hacer expansivos los hallazgos del estudio a otros territorios que afrontan el mismo fenómeno, en atención al ajuste de estos tomando en cuenta la determinación de un juicio valorado según el lugar y las características del fenómeno que fue estudiado, para que armonice con el contexto al que se desea transferir. Se tiene en cuenta la descripción detallada del contexto y de los participantes, muestreo teórico y recogida exhaustiva de hallazgos descriptivos para estos efectos.

MOMENTO IV

Hallazgos investigativos

En el capítulo que se describe se presentan los hallazgos investigativos producto de los informantes clave mediante una postura crítica insertada en la corriente feminista con empleo de la investigación cualitativa que permitió hacer una inducción profunda, flexible y sistematizada de los hipertextos a los cuales se lea aplicó un proceso de saturación en zig-zag que según Leal (2005) implica someter la información de todos los informantes tomando los elementos que se repiten y se descartan la información que no es común de este proceso emerge el cuadro de categorías y subcategorías, es decir, la categorización que según Martínez (2004:75) “categorizar es clasificar, conceptualizar mediante un término de expresión que sea claro e inequívoco”.

Una vez categorizada la información se procedió siguiendo el modelo de matrices Duarte y Parra (2018) a la triangulación que implicó recoger información desde varias perspectivas ya sea técnicas, fuentes o métodos. En este estudio, se empleó la triangulación de fuentes contrastándolo que dijo cada uno de las informantes clave con la visión de la investigadora y la sustentación de la teoría. Este proceso permitió alcanzar la fiabilidad de la investigación. A continuación, luego del proceso de saturación se ofrece el cuadro de categorías y subcategorías:

SATURACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Pregunta 1. ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional en la organización hasta el momento actual?					
Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Cruz
<p>Bueno a nivel de cargo <u>he mantenido el mismo cargo, pero a nivel de labor como tal sí he tenido que diversificar las actividades.</u> ¿A qué te refieres a diversificar las actividades? yo <u>empecé con una actividad que tenía que ver con llevar carteras de crédito a nivel bancario y ya ahorita ya me voy a registros contables ya me voy a otra parte de del nivel profesional</u> A eso le llamaría un <u>crecimiento, sí he aprendido cosas, cuestiones que no manejaba anteriormente.</u> Creo que <u>bueno en realidad dentro de esta organización, Sí dentro de la organización no, no, no, veo que haya así muchas oportunidades, no existe promociones como tal y los criterios creo que son más subjetivos que objetivos.</u></p>	<p>Ninguna, Eh.! tengo poco tiempo acá y desde que <u>llegué estoy en el mismo lugar como recurso humano y de allí no tengo oportunidad de crecimiento</u> porque es el único cargo que existe dentro de la organización. los criterios eh...! <u>Para promoción ya que no existe la promoción interna además que los cargos mayores o los cargos gerenciales están en su mayoría ocupados por familiares de la directiva.</u></p>	<p>Bueno ha sido tu trayectoria profesional en la organización hasta el momento actual bueno ya este año cumpla 7 años con el grupo. ¡Eh...! Yo comencé en una empresa que era participativa por varios socios o comprendida por varios socios y el que me contrata es uno de los otros socios no realmente el dueño de esta mira eh...! fui contratada como gerente de administración desde un comienzo eh allí me fue muy bien... muy bien mientras estuve dentro de esa empresa porque tomaba las decisiones del otro grupo el otro grupo eh participativo en como socio y bueno de maravilla en el momento que deciden cerrar, eh...! Esa empresa ellos me pasan a otra donde tiene más participación el socio de acá, en ese caso, ¡eh...! <u>Se podría decir que me mantuvieron igual o sea gerente de administración me mantuve igual eh</u> desarrollé fue una obra más que todo estuve encargado más que todo de la parte construcción y luego me manda para acá para el grupo. ¡Eh...! me hacen un cambio cierran esa empresa también me hacen un</p>	<p>Bueno yo <u>ingresé a la organización en abril del año 2013 como administradora solamente llevando la administración de las empresas inmobiliarias como tal hasta ahorita actualmente llevo otras administraciones agregadas al desempeño que hemos tenido ahora también llevamos la administración ahora la de empresas retail. Desempeño, disciplina responsabilidad e inteligencia emocional, es el deber ser en el ser baja posibilidad de ser promovida.</u></p>	<p>Eh bueno este mi trayectoria acá realmente ha sido bastante satisfactoria ya tengo 6 años en la organización ya casi siete y bueno realmente ha sido una universidad para mí, eh... actualmente yo entré como asistente legal al departamento legal y luego abogado Junior y actualmente estoy como abogado senior, entonces ha sido de verdad que bastante completa de bastante aprendizaje y bueno me siento ahorita como <u>que estoy en ese momento en donde a punto de desbloquear otro nivel,</u> por decirlo así. Pero ha sido bastante satisfactoria la trayectoria acá en el grupo y bueno he ido de alguna manera siento que <u>he ido escalando un poco dentro del departamento muy lento y con pocos incentivos económico.</u> ¡Eh! ¡uno de los criterios pienso que es el sentido</p>	<p>Bueno desde que yo ingresé aquí <u>he pertenecido al departamento de contraloría y auditoría de obras a me encargado de este en algunos casos de controlar hacer controles en obras y en algunos auditar obras ya existentes y me mantengo igual en el cargo.</u> No bueno cual quiera de las personalidades mencionadas anteriormente, en las <u>cualidades de un líder,</u> pero no se refleja en incentivos o promociones.</p>

		<p>cambio a lo que es este grupo como tal y <u>bueno ahí es cuando me dan la noticia de que ya no soy gerente, sino que paso asistente de la gerencia y bueno realmente me quedo como trabajando acá porque no me puedo dar el lujo de quedarme sin trabajo porque soy madre soltera tengo que mantener mi hogar no puedo perder la estabilidad laboral.</u> Por así decirlo y ahorita la calle está bastante fuerte lo que es el empleo y bueno Más que todo eso aquí dentro de la organización. ¡Aquí yo creo que no hay criterio que valga eh...! yo creo que aquí es y me parece que es el que lleve el primero la olla caliente con él con una bomba de repente que tenga que explotar eh...! <u>aquí es como operación a dedo, sabes pienso que no hay criterio para subir aquí no hay consideración alguna para eso yo creo que o eres familia ahí! sí te tomas en consideración amigo, familia, conocido de o mira de verdad no he visto otra manera</u></p>		<p>de pertenencia que se maneja acá en la organización lo que es el sentido de pertenencia, el compromiso eh! por qué le digo esto porque son criterios que yo misma he visto que los toman muy en cuenta acá eh a la hora de una promoción de algún cargo que vean realmente ese sentido pertenencia esa ese compromiso realmente con la organización, <u>pero hay baja posibilidad de promociones.</u></p>	
CATEGORÍA 1. Trayectoria laboral de las mujeres informantes en cargos de gerencia inmobiliaria.					
SUBCATEGORÍA 1.1. Baja promoción de la mujer gerente a cargos con mejor reconocimiento gerencia y económico					

PREGUNTA 2. ¿Cuál han sido tus mayores logros y desafíos en tu trayectoria profesional?					
Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Azul
<p>¡Ah...! no! dentro de la <u>organización</u> no, a nivel <u>general</u>, bueno <u>siempre hay retos por delante que uno tiene que ir afrontando y este lo más importante es salir adelante pues aprender cosas nuevas y en cada una de las actividades laborales siempre hay algo que aprender y bueno el hecho de salir adelante y de mantener una cierta estabilidad laboral te dice que bueno estás haciendo las cosas bien.</u></p>	<p><u>Logros</u> eh...<u>optimizar los recursos y hacer la unión del personal y la participación acción de pocos en las actividades y desafío ha existido mucha apatía por parte de algunos jefes y poca participación de los jefes y de su equipo su entorno laboral a la hora de hacer una actividad.</u></p>	<p><u>Mira mi mayor logro fue después de haberme graduado de licenciada en administración entré a trabajar en un banco como ejecutiva de cuenta y eso fue para mí todo un crecimiento de verdad fue una enseñanza, fue bastante bueno la experiencia de allí de ejecutiva me pasan a supervisora de caja, eh... o supervisora Back Office que era en ese momento como se llamaba el cargo y me encargaba de todo lo que era el papel valor papel moneda del banco eh de esa agencia eh llevaba también la contabilidad de la parte operativa al cierre del día y bueno me fue muy bien de verdad que sí fue para mí uno de los mayores logros, de mi área pues y que más quiere uno que después que se gradúa que le den las oportunidades verdad después de ahí bueno con las intervenciones bancarias y todo eso ese banco fue uno de los que cerró el gobierno y conseguí trabajo en otra empresa como analista administrativa luego me pasan después de unos añitos allí mismo me pasan a jefe de compra y después a jefe de administración esa empresa en esa empresa duré 8 años Fue bastante tiempo también fue muy buena empresa los jefes me tenían mucho aprecio, pero lamentablemente por situación sindical porque era una empresa que tenía beneficios</u></p>	<p>Bueno yo tengo 34 años de experiencia empecé desde los 16 años como aprendiz ince en una empresa muy reconocida que ya no existe que era estudiante de Venezuela donde comencé como aprendiz ince Y terminé como gerente de crédito y cobranza apenas siendo una niña porque apenas tenía que cuando salí de allí ahí duré 12 años salí de 28 años toda mi trayectoria comenzó ahí fue donde comencé adquirí la mayor parte de mi experiencia porque como te dije comencé como aprenden Y terminé como gerente de crédito y cobranza pero pasé por diferentes plantas ahí habían varias plantas donde fui llegué a ser hasta gerente de costos y bueno Una vez que se cerró la empresa me fui a otra textiles que se llama textiles gamas que son una empresa que confecciona la ropa ovejita comencé como gerente de administradora de tienda y terminé como supervisora regional centro de</p>	<p>¡En cuanto a los logros eh! uno crecimiento profesional y personal indudablemente eh! yo llegué acá obviamente había ejercido el libre ejercicio, pero un tiempo había cosas aquí. Que obviamente que aquí es donde realmente las he desarrollado y a nivel personal igual porque creo que eso va de la mano ¡Eh! Dos otro logro ha sido recuperar la confianza en mis capacidades eh eso ha sido un logro que aquí porque a veces uno mismo duda de uno entonces ha sido un logro otro también ha sido vencer el temor a hacer las cosas Y por último puedo decirte que resolver a como dé lugar cualquier situación sin ningún tipo de excusa eso han sido los logros y bueno en cuanto a los desafíos, oye enfrentar situaciones y escenarios realmente desafiantes tener que hablar con personas que jamás me imaginé personas que uno considera como inalcanzable eso</p>	<p>O sea, no sé si va a sonar así no lo no quiero que suene mal pues como tal o sea ni tampoco quiero que suene como egocéntrico, pero no sea. Como desafiar así no tanto, pero pudiera decir que este como logro así aquí dentro de la empresa pudiera ser evaluar el desempeño técnico y financiero de dentro de las obras.</p>

		<u>sindicales y todo eso</u> <u>este el sindicato de</u> <u>verdad acabó con la</u> <u>empresa como como tal</u> <u>y bueno cada día fue</u> <u>más cayendo en un</u> <u>momento que no hubo</u> <u>manera de que ellos</u> <u>hicieran ajuste de sueldo</u> <u>y han mantenido a todo</u> <u>el mundo igual y yo de</u> <u>verdad no podía</u> mantenerme eso fue en la situación cuando estaba el país en lo más crítico aguanté hasta donde pude por fidelidad por compromiso con ellos, pero de verdad que no pude más y conseguí el trabajo con este grupo que bueno que me proyectaba un futuro bastante bueno y bueno aquí estoy actualmente.	allí me vine <u>para</u> <u>acá ahí duré 8</u> <u>años y ya aquí</u> <u>gracias a Dios</u> <u>tengo 12 años y</u> <u>pero en un ramo</u> <u>totalmente</u> <u>diferente al que yo</u> <u>conocía el cual</u> <u>aprendí y</u> <u>desarrollé aquí</u> <u>gracias al equipo</u> <u>de trabajo que</u> <u>tengo.</u>	ha sido también un desafío viajar a realizar cualquier <u>tipo de trabajo en</u> <u>este caso</u> <u>audiencia por mí,</u> <u>por mi trabajo</u> <u>fuera de mi</u> <u>jurisdicción fuera</u> <u>de aquí de</u> <u>Maracay ,eh! eso</u> <u>ha sido un desafío</u> <u>totalmente está</u> <u>fuera de Maracay</u> <u>salir de mi zona</u> <u>de Confort ya que</u> <u>me ha tocado</u> <u>ejercer un área del</u> <u>derecho que no</u> <u>estoy</u> <u>acostumbrada me</u> <u>ha tocado</u> <u>ejercerlo por x o y</u> <u>razón y entonces</u> <u>eso me ha sacado</u> <u>un poco de mi</u> <u>zona de Confort y</u> <u>realmente eso es</u> <u>un desafío.</u>	
CATEGORÍA 1. Trayectoria laboral de las mujeres informantes en cargos de gerencia inmobiliaria					
CATEGORÍA 1.2. Logros y desafíos de la mujer informantes en la trayectoria profesional					

PREGUNTA 3. ¿Qué entiendes por igualdad de género?					
Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Azul
<u>Es igualdad de oportunidades tanto para hombres como para mujeres en la realidad no se cumple.</u>	<u>Que tanto las mujeres y los hombres, en este caso deberíamos tener los mismos derechos y las mismas oportunidades de crecimiento.</u>	<u>¡Tiene que haber un equilibrio una equidad entre los géneros pienso que tanto mujer como hombre tienen los mismos derechos sin embargo siempre hay empresas que le dan más bien muchas eh...! facilidades a la mujer de repente por sus condiciones y te estoy hablando de empresas que quizás son lideradas por mujeres en este caso por lo menos lo que es no... no... he visto esa...ese equilibrio que debería de haber.</u>	<u>Ante Dios todos somos iguales, sin embargo, en la organización los hombres tienen más oportunidades y mejor remuneración.</u>	<u>Bueno la palabra igualdad es igual algo que para mí es un significado de igual algo ni siquiera que es más o que es menos, sino que completamente digo que hablando de género sabemos que hay hombre o mujer ese 50 y 50 es estar Claro en el rol que le corresponde a cada uno es ese Igual... igual pero no ocurre así.</u>	<u>Que las condiciones este laborales sean similares en independientemente del género es la igualdad.</u>
Categoría 2. Percepciones de la mujer gerente en las inmobiliarias sobre el liderazgo.					
Subcategoría 2.1. Las mujeres en cargos de gerencia y la igualdad de género					

Pregunta 4. ¿Cómo percibes el liderazgo femenino en esta organización?					
Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Azul
El Liderazgo Femenino está Sobreviviendo lo veo como que está un poquito aplastado o aplacado.	¡Eh...! Son muchos caciques y pocos indios y de la mayoría de los jefes son solo hombres solo hay dos líderes femeninos o dos jefes particularmente femeninos.	Como te estaba diciendo no...no...no hay equilibrio como tal, aquí la mujer tiene mayor peso laboral mayor exigencia eh!!! le pide mayor compromiso y a un menor costo.	El éxito realmente desde que nosotros todas las mujeres nos organizamos en esta empresa siento que cambió todo estamos más organizadas tenemos mejor comunicación tenemos mejor empatía realmente necesitamos lideres femenino.	¡Oye! este es una organización en donde si te pones a ver la mayor población es más femenina que masculina Este siento que hay bastante influencia en cuanto a las mujeres acá en la organización porque hay más mujeres que hombres y cuántas líderes hay. ¡Oye! este hay varias, pero en los cargos gerenciales o de dirección son por los hombres si hay pocas, hay pocas gerentes mujeres la mayoría son hombres, pero digo que a pesar de que hay bastantes mujeres la población que hay el liderazgo directo. Por decirlo en los diferentes departamentos lo ejercen los hombres.	Bueno este como te había comentado anteriormente el liderazgo en este caso se pudiera interpretar de dos maneras verdad si yo lo analizo a nivel y personalidades, Acá viendo personalidades de mujeres que integran parte de la empresa yo pudiera decir que es excelente pues porque considero que hablemos y me voy a incluir dentro del grupo estas mujeres que estamos capacitadas para eh... formar parte de la como que de la parte gerencia. Por decirlo así por esa parte, pero si a nivel de organización si lo vemos a nivel de organización o sea como está estructurada no sé cómo está enfocada la pregunta pues o sea te voy a dar las dos respuestas un ¡Ajá! a nivel de organización diría que regular porque este vemos aquí por ejemplo en este caso que hay más cargos gerenciales masculinos que femenino.
Categoría 2. Percepciones de la mujer gerente en las inmobiliarias sobre el liderazgo.					
Subcategoría 2.2. Percepción de la mujer sobre el liderazgo femenino en la organización estudiada.					

Pregunta 5. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de las mujeres en roles de liderazgo en la organización inmobiliaria?

Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Azul
Las fortalezas de las mujeres en los roles, bueno yo pienso que es porque la mujer como tal, este es muy echada para adelante enfrenta muchos retos a diario y sale para adelante, no se achica ante nada y a pesar de las dificultades siempre la mujer, este va más allá de lo que le exigen, diría que es multifacética.	Considero que una líder debe tener <u>comunicación asertiva, debe ser empática debe tener cooperación resolución de problemas, compromiso con la organización</u> y ¡Eh...! acá en la <u>organización, o se considera que eso deberían tenerlo, sin embargo, en la organización no existe no tenemos líderes mujeres las dos personas que tenemos simplemente cumplen o fingen una función de líder, pero no tienen esa voz ni ese voto como tal.</u>	¡Las fortalezas de las mujeres de liderazgo en la organización estamos hablando de las líderes... que! mira las fortalezas que tienen que sacarle provecho mucho al hecho de que son las primeras que se han visto como líderes acá y dar el ejemplo deberían de demostrar que podemos dar mucho más... las mujeres que muchos de los hombres que están acá eh! pienso que hay mucho líder que no es líder es jefe... por así decirlo en cambio las mujeres están llevando las cosas de una mejor manera pienso yo son más proactivas.	Son muchas las fortalezas, pero poca ejecución de liderazgo de la mujer en la organización.	¡Oye! por una de las que están acá que como te dije son muy pocas líderes mujeres, este las principales fortalezas, sería ¡Oye! primero tener ese compromiso tener la responsabilidad y creo que también tener esa tener una buena autoestima este en el caso de la para no sentirse menos que por ser mujer quizás. A lo mejor tienen temor de que no lo pueda ejercer como como sí lo puede hacer un hombre creo que la principal fortaleza es tener claro. ¡Quiénes son! y confiar en sus capacidades creo que es la confianza en sí mismo creo que sería la mayor fortaleza de cualquier mujer acá en la organización que ejerce un liderazgo.	Uno es la resiliencia o sea las mujeres este Por qué la resiliencia porque siempre las mujeres nos hemos enfrentado a muchas barreras verdad lo que nos ha dado esta mucha mayor capacidad para superar desafíos una es esa la otra es la capacidad que tenemos para adaptarnos verdad lo cual es muy importante verdad sobre todo en esta en este tipo o en estas épocas que vivimos situaciones de cambios pues y de incertidumbres también eh... la otra este que las mujeres somos capaces de organizarnos y gestionar mucho nuestro tiempo porque somos capaces de planificar verdad hacer o sea planificar este cualquier cosa pues la otra que tenemos la capacidad de delegar o sea tanto incluso lo ponemos, cuando somos profesionales incluso voy a poner como también error, por ejemplo cuando somos madres porque lo aplicamos tanto a nivel profesional como a nivel personal. Pues cuando el caso que tienes hijos entonces tú delegas ciertas actividades de casa bueno sí. Si vas a comer pon los platos, entonces te desarrollas también en ese ámbito que lo puedes aplicar tanto a nivel personal como profesional y este la comunicación nosotras somos las mujeres somos más comunicativas tenemos mucho más a expresar las cosas que sentimos verdad, y entonces, pero en el caso de manera profesional tenemos que hacerlo siempre con respeto.

Categoría 2. Percepciones de la mujer gerente en las inmobiliarias sobre el liderazgo.

Subcategoría 2.3. Fortaleza de la mujer como líder en la organización inmobiliaria.

Pregunta 6. ¿Has observado diferencias en la forma en que se percibe el liderazgo de mujeres y hombres en la organización?					
Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Azul
Sí, por supuesto siempre le dan más cabida al liderazgo masculino.	¡Sí! siento que la voz y la opinión o el rol masculino tiene más peso y más poder y es más respetado que la femenina.	Sí sí...por supuesto aquí eh... No hay líderes hombres aquí hay jefe... jefe está todo aquí las únicas líderes son las mujeres y bueno eh creo que son las únicas dos porque de verdad que el resto son puro hombre y yo no los veo como líderes porque yo no yo no quiero ser como ellos ni quiero hacer el trabajo como ellos me parece que nos dan el ejemplo.	La única gerente mujer era yo y muchas reuniones asistían llamaban a los hombres a mí no me llamó, pero ahora desde que tenemos un líder femenino siento que me tomo más en cuenta este asisto más reuniones y siento que hemos crecido también como organización.	Sí claro bastante como te expliqué la mayoría de los hombres y gerentes los que ejercen como quien dice, los Altos cargos acá son ejercidos por los hombres entonces sí, se percibe diferencia si se percibe totalmente diferencia.	Sí, como mencioné anteriormente se ve que hay más cargo...más cargos gerenciales masculinos.
Categoría 2. Percepciones de la mujer gerente en las inmobiliarias sobre el liderazgo					
Subcategoría 2.4. El liderazgo masculino con más poder que el liderazgo femenino en la organización inmobiliaria.					

Pregunta 7. ¿Qué obstáculos identificas en las estructuras organizacionales que dificulten el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo?

Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Azul
Yo pienso que <u>el machismo, cultura sexista, porque capacidades hay no considero más otros obstáculos</u> que hay bueno, quizás el hecho de ser una empresa familiar este influya también	¡Eh...! <u>las creencias de los tabú que vienen desde hace mucho tiempo para acá eh...!</u> <u>tienen creencia de que la mujer es un sexo débil que debería estar en la casa cuidando niño que carecemos de firmeza y de carácter para manejar o dominar un grupo.</u>	Mira yo creo que más que todo <u>es la mentalidad</u> de los jefes como tal hay un poco de esa reserva <u>machista de ser camaradería</u> sabes de ese <u>compañero caballero que es el que allá vamos para acá muévete para aquí muévete para allá pero no toman a la mujer en cuenta como para para ser líder</u> por eso mismo pues o sea es como ellos se apoyan más en los hombres y hay mayor comunicación con hombres, pero no veo que hay esa misma comunicación y afectividad o receptividad de opiniones de las mujeres.	<u>Subestimación de la inteligencia de la mujer</u> <u>porque creen que nosotras nacimos fue para limpiar y lavar platos no para tener cargos gerenciales directrices no para llevar una empresa nos consideran que tenemos que estar en la casa,</u> pero hemos demostrado con hechos de que podemos con eso y mucho más.	<u>Ahí la competitividad, menospreciar porque bueno porque es mujer quizás no va a estar a la altura de este cargo, como es mujer y si tiene hijo quizás no se puede quedar hasta tarde entonces el hombre como que no importa si el hombre tiene que quedarse hasta las 7 de la noche el hombre tiene que</u> si tiene que venir los fin de semana y no es así porque he visto y me ha pasado también a mí, estás más comprometida y si te toca estar hasta en la organización hasta las 7 de la noche estás hasta las 7 de la noche y así pues siento que entonces eh! si hay obstáculos <u>si hay obstáculos totalmente pero es por eso.</u>	Bueno, este, por ejemplo: aquí lo que se considera estándar ese es uno de los obstáculos que presentamos pues lo que siempre se viene considerando como como estándares como puestos de trabajo tanto de hombres como mujeres básicamente eso a qué me refiero <u>el estándar es que hay ciertos puestos que se le asignan a hombres y ciertos puestos a mujeres, por ejemplo: tú ves los cargos de limpieza a quién se los asigna más a las mujeres y los cargos gerenciales se los asigna más a los hombres entonces, a eso me refiero el estándar entonces, esos son los obstáculos que muchas veces el personal femenino nos tenemos que enfrentar o sea eso es a manera de ejemplo lo doy así.</u>

Categoría 3. Barreras para el acceso de la mujer a puestos de gerencia en la organización estudiada.

Subcategoría 3.1. Obstáculos que dificultad el acceso de las mujeres a puestos gerenciales.

Pregunta 8. ¿Cómo influyen las normas culturales y sociales en las oportunidades de liderazgo de las mujeres en las organizaciones?

Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Azul
Bueno yo pienso que lo que pasa es que a nivel cultural y social siempre la mujer es vista como que es menos como que tiene más limitaciones y al contrario pienso que la mujer este es capaz de llevar adelante todas sus actividades tanto en la casa como como laborales y de estudio y todo	Influyen mucho ya que la mujer no se le da un cargo de poder o de responsabilidad porque la cultura dictamina que debe ser ejercido por un hombre existen brechas salariales, existen estereotipos masculinos más si la mujer está en edad productiva si la mujer la creencia de que la mujer que está divorciada está pasando por un despecho o un dolor si tenemos depende de la cantidad de niños que tengamos todo eso influye para, ¡Eh...! este crecimiento de la mujer como tal.	Mira eso es eh... las oportunidades son difíciles todo lo que es afuera en la calle siempre le dan prioridad a la mujer para puestos de asistentes secretarias recepción porque son somos multitareas somos prácticas somos ágiles en ese tipo de puestos sin embargo para puestos de gerencia o jefatura creo que son más considerados los hombres que las mujeres y bueno Me parece que ya eso viene de otro tipo de prácticas de antaño cuando eran los hombres los que trabajaban exactamente.	Sí es que te voy buscando las palabras adecuadas lo que pasa es que las leyes, aunque hay igualdad de género muchas veces nos ponen muchas trabas y limitaciones aunque las leyes culturales digan que nosotros podemos desenvolvernos o hacer cualquier tipo de actividad profesional o cualquier actividad, al menos que sea de peso, desarrollarla, pero si nos ponen trabas, no hay ascenso, a la mayoría en las organizaciones son puros hombres las mujeres no nos consideran para los ascensos nos ponen muchas limitaciones este también hay desigualdad salarial te lo digo por experiencia en mis antiguos empleos de que los hombres con la misma profesión que yo tenía y prácticamente en el mismo nivel organizacional ganaban más que las mujeres.	¡Oye! <u>muchísimo porque acuérdate que venimos ahorita eso es de un tiempo para acá que vemos que las mujeres son tomadas más en cuenta en cuanto a cargos gerenciales porque, qué pasa venimos de una cultura en donde la mujer estás en la casa la mujer no trabaja la mujer.</u> Es simplemente para cuidar a los hijos. Pero bueno de años para acá en vista de que el de que las cosas han cambiado y la situación económica social en los países y en este caso aquí en Venezuela ha cambiado que ha obligado también a que la mujer se prepare a que bueno tanto tiempo que estuvo como anulada la mujer se ha visto ¡Oye! me voy a preparar voy a trabajar hay muchos hogares en donde quizás la cabeza principal que es el hombre no cumple bien su rol de proveedor la mujer bueno ha tenido que también salir a la calle entonces claro eso ha cambiado un poco quizás antes y por eso es que ahora vemos más población femenina dentro de las organizaciones vemos más población femenina en cualquier empresa no como antes por qué Porque la mujer estaba en la casa	<u>Las normas culturales se basan en una sociedad masculina que aun prevalece en las organizaciones a las mujeres le cuesta demasiado llegar a cargos gerenciales y si lo logran el nivel de exigencias es más alto y sueldo más bajo.</u>

Categoría 3. Barreras para el acceso de la mujer a puestos de gerencia en la organización estudiada.

Subcategoría 3.2. Normas culturales que impiden el liderazgo de la mujer en la organización inmobiliaria.

Pregunta 9. ¿Has enfrentado algún tipo de discriminación de género en tu carrera profesional o dentro de la organización?					
Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Azul
No, yo no, pero sí lo he visto con otras personas. Un ejemplo: he visto que <u>hay personas que son capaces de ejercer un cargo y por el hecho de que bueno tienes familia tienes tres hijo no te dan la oportunidad, porque puedes estar cuestionada por eso, también he visto que personas que por estar embarazada, le dijeron: mira bueno hasta aquí te trajo el río, hasta aquí trabajas y bueno te vas a tu casa te doy tu sueldo por cierto tiempo y ya pues termina porque ya es una persona que va a tener un hijo y va a tener el tiempo un poco comprometido eso lo he visto yo no lo he vivido</u>	Personalmente no, <u>pero he evidenciado eh...! personas que están a mi par que tienen las capacidades o las cualidades para un ascenso y no es tomada en cuenta porque volvemos al mismo tema depende de cuántos hijos tiene, depende si tiene pareja o no, si me puedo quedar o no me puedo quedar porque tengo unos niños esperando en casa entonces todo esto influye también.</u>	Mira como tal discriminación de género de género por ser femenina no lo considero así, sin embargo, una vez en uno de los trabajos que tuve en el que te comenté que había un sindicato <u>yo hice una denuncia por maltrato este de género a un caballero porque se nos vino encima y nos quiso agredir a una compañera de trabajo y a mí y las dos tuvimos que poner la denuncia porque se tornó bastante hostil y bueno la situación llevó a el muchacho hasta la cárcel pues o sea fue grave porque salí herida en las manos me arrancó unas hojas que tenía en la mano o sea fue bastante delicada la situación y bueno este él se dio se puso agresivo porque vio la oportunidad porque éramos mujeres y bueno él pensó que... que no nos podíamos defender o qué sé yo este y así como eso de verdad lo que más me ha pasado así fue cuando joven antes de graduarme en un puesto de secretaria sufrí no un acoso yo no llamaría un acoso, sino que por no querer servir a mi jefe pues me sacaron como corcho de limonada de esa empresa y le dieron la oportunidad a la que ya sí se prestaba.</u>	No en esta, organización no de verdad no lo he sentido, <u>Pero en la primera empresa donde trabajé si...sí también debe ser porque era muy joven y pero sí había mucha discriminación y en ese entonces había de 15 directivos que había solamente había una sola mujer y era yo y era joven.</u>	¿Dentro de la organización no, pero eh! como tal, en mi carrera profesional. <u>¡Sí...sí porque esta es una carrera que eh! Por ejemplo, el derecho siempre se ve que ah! porque los hombres por qué tienes que pelear porque tiene que ser agresivo y muchas personas más bien se han equivocado. Entonces sí se he sentido si he sentido discriminación a la hora por lo menos del ejercicio o también por mi edad no sé, pero sí si la he sentido no tanto pero sí aquí en la organización no.</u>	<u>Si lo que te comenté, ósea que a veces uno se siente capacitado o sea de que de repente, ¡tú sabes que tú puedes aportar más y ósea estás en un puesto de que bueno haces lo que el puesto te lo exige pues o te lo encomienda de repente tú tratas de hacer más y entonces te dice no mira eso no te corresponde y tú dices bueno está no lo no lo voy a hacer.</u>
Categoría 3. Barreras para el acceso de la mujer a puestos de gerencia en la organización estudiada.					
Subcategoría 3.3. Discriminación de la mujer por género en la carrera profesional.					

Pregunta 10. ¿Cómo manejas la conciliación entre tu vida laboral y familiar?					
Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Azul
Muy bien de hecho, <u>siempre lo he llevado con éxito</u> gracias a Dios porque, bueno he tenido apoyo familiar y laboralmente me ha ido bien siento que soy responsable con los horarios y en la casa también con las obligaciones.	Familiar muy bien, yo realmente las puedo llevar muy bien le dedico el tiempo necesario a cada una y la importancia que cada uno merece esto, esta parte de la conciliación de tu vida laboral <u>Influye de alguna forma.</u> Intervención	¡Ay! una <u>locura total</u> pero bueno Ahí voy paso a paso y poco a poco llevando palo como quien dice uno se levanta muy temprano me acuesto muy tarde porque tengo que hacer tanto mi trabajo acá como llegar haciendo las tareas del hogar las tareas de la familia atender a mi hijo las responsabilidades de un hogar y bueno todo el peso me recae a mí por lo mismo que te dije que yo soy madre soltera y te podrás imaginar que es el doble pues porque tengo que con mi sueldo solamente mantener toda mi casa mis gastos mi carro mi hijo los estudios el trabajo y sin embargo bueno trato de equilibrar todo.	Cuando yo empecé aquí mi hijo tenía 5 años y manejaba muy bien mi situación nunca le faltó ni tiempo ni atención a mi hijo mientras que yo estaba cumpliendo con mis funciones aquí dentro del organización y realmente siento no sé cómo te dije no sé si es por ser mujer que sé manejarla las dos cosas en mismo momento.	Ay, Dios, está muy importante muy importante porque ¡Oye! esto es un equilibrio esto es una balanza que uno debe tener porque a veces dicen. ¡Bueno cuando estás muy bien con la familia no te va muy bien en el trabajo y a veces dice Ay! a las personas que le van muy bien en los trabajos es no está bien en su familia, para mí ha sido un reto al principio cuando estuve aquí en los primeros años si fue un poco complicado Esa esa balanza se desnivel de una manera proporcional que estuve como mucho tuve mucha más atención por decirlo aquí a nivel laboral y descuidé un poco después bueno obviamente gracias a Dios todo eso he tratado y he logrado tener ese equilibrio, no es fácil pero tampoco es imposible, y sí se puede sí se puede tener ese eh... ese equilibrio y esa conciliación entre la vida laboral y familiar.	Yo mantengo trato de mantener siempre un equilibrio entre mi vida personal y mi vida profesional o sea trato de no mezclar una cosa con la otra si estoy acá me enfoco acá en mi trabajo este en, por ejemplo: en el caso de nosotros cierto horario y Igualmente mi vida personal trato de hacer lo mismo o sea me enfoco ahí y trato o sea trato de mantenerlas separadas y equilibradas, pero no ha sido fácil.
Categoría 3. Barreras para el acceso de la mujer a puestos de gerencia en la organización estudiada.					
Subcategoría 3.4. Conciliación de la vida familiar y laboral de la mujer.					

Pregunta 11. ¿Cómo influyen tus propias creencias y percepciones en tus aspiraciones de liderazgo en la empresa?					
Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Azul
<p>¡Ah bueno! Yo pienso que están <u>un poquito frustradas</u> sí es <u>un poco difícil</u> porque <u>el medio es bastante cuestionable</u>, <u>siempre la mujer la ven con más limitaciones</u>, <u>menos oportunidades</u> <u>tienen las mujeres</u>.</p>	<p>¡Eh...! soy y <u>me siento capaz de adquirir cualquier tipo de responsabilidad</u> <u>ya que cuento con las capacidades el liderazgo necesario y solo que siento que dentro de la organización no son tomados en cuenta</u>.</p>	<p>Mira si yo quiero ser una líder yo <u>creo que yo aquí no lo puedo lograr honestamente</u> <u>creo que a pesar de que yo hago muy bien mi trabajo y bueno lo puedo demostrar con mis evaluaciones que han sido de 100 100... 100...este aquí es muy difícil que le den la oportunidad a cualquiera no... no.... es nada más hombres no a cualquiera o sea es difícil, sin embargo, bueno yo creo que para surgir tendría que tomar la decisión de irme a otra empresa cambiar de rubro. Pero para que me tomen en cuenta tendría que postularme a lo mejor quizás y ahí es cuando pueda salir, pero eh... considero que mi jefa quizás no... no... deje que uno avance por no sé quizás tiene mucho apoyo de mi parte o algo así le da miedo soltarme o siente que de repente le va a hacer falta esa pieza clave, pero honestamente aquí no creo que crezca más de donde estoy.</u></p>	<p>Mira mis <u>creencias y percepciones es que confío en mí</u> <u>Creo en mí</u>. Eh... <u>tengo suficiencia inteligente emocional para manejarme y siento que ya estoy en un cargo de Liderazgo</u>, <u>pero puedo mucho más de lo que tengo, pero verdad creo en mí confío en mí</u>.</p>	<p>¡Oye! cuando hablas de creencia <u>me imagino mi filosofía a mis pensamientos mi criterio y a tus opiniones</u>. Bueno <u>este cómo influyen para mis aspiraciones ¡eh!</u> <u>soy una persona que por lo menos soy la persona que soy muy comprometida con mi trabajo, eh siento que las cosas se van dando en el tiempo y como lo consideren, por ejemplo: no estoy aquí para ascender... ascender siento que las cosas se van dando es como que lo que uno sistema lo va a cosechar. Entonces si mi trabajo acá realmente es tomado en cuenta si realmente, yo creo que en el debido momento, el debido tiempo voy a estar donde tengo que estar y como tengo que estar entonces siento que soy una persona no lo hago como te digo como que para lo hago porque yo por lo menos yo amo mi trabajo me encanta lo que hago y lo disfruto</u>, entonces no lo veo porque entonces sería como que aburrido venir y vengo como que en cualquier momento en qué momento me van a decir para tener otro cargo no vivo pensando en eso y cuando es así siento que las cosas llegan de verdad que sí.</p>	<p><u>Ya yo me considero una líder, muy buena en realidad sí, soy capaz si me he sentido capaz de dirigir y lo he hecho pues o sea no es lo he hecho lo he hecho lo he puesto en práctica de hecho una vez me enfoqué de hacerlo lamentablemente la situación país no me impulsó otra vez a regresar a la parte de empleada, pero ese va a ser uno de mis sueños</u>.</p>
Categoría 3. Barreras para el acceso de la mujer a puestos de gerencia en la organización estudiada.					
Subcategoría 3.5. Creencias y percepciones de la mujer gerente como líder de las organizaciones inmobiliarias.					

Pregunta 12. ¿Cómo pudiera dar aportes al liderazgo femenino en la cultura organizacional?					
Luna Mariposa	Serena Estrella	Máxima Luna	Aurora Valiente	Elia Cruz	Danta Azul
Bueno, yo pienso que podría influir positivamente porque siempre la mujer es muy capaz de llevar adelante las cosas y yo pienso que a nivel de gerencia cualquiera cualquier mujer que se sienta capaz va a echar adelante toda esa responsabilidad.	Muchísimo debería existir esa figura, ya que de existir pudiera influir positivamente a las que estamos debajo. ¡Eh! Y dándonos esa aspiración de llegar a ser una líder.	Bueno como ya te dije tiene que este dar ejemplo dar un ejemplo y enseñarle al género contrario de que estamos más que capacitadas para lograr tomar decisiones ser más proactivas multitareas somos más más disciplinadas este más ordenadas más organizadas llevamos mayor control tomamos decisiones más más asertivas y bueno yo creo que mejor ejemplo que eso yo creo que no se podría la mujer más que todo por lo menos las que están aquí las líderes que están aquí veo que han querido hacer un cambio, pero dentro de la organización la mayor líder que está ahorita eh.... ¡Como tiene que contar con la aprobación de del jefe mayor como quien dice está un poquito todavía que le falta de verdad que sí siento que... que! si le dan más Carta abierta para algunas cosas creo que iría mucho mejor la organización porque tiene muy buenas ideas sin embargo le ha costado eh...introducirla.	Mira puede influir mucho porque nosotras las mujeres tenemos la facilidad de que nos podemos comunicar más y podemos empatizar más con el resto de las personas y siempre tenemos como que te digamos esa parte emocional en que todos nos podemos ayudar y todos podemos crecer en el mismo momento no somos tan eso nos hace eso influye mucho a nivel organizacional y no es porque sea mujer, pero siento que nosotros valoramos más a los que están en nuestro entorno que los propios hombres.	¡Oye muchísimo cómo este si lo llevamos y lo comparamos con un hogar una casa de familia eh...! el hombre siempre tiene una que es proveer y la mujer es más detallista en las cosas más organizacional más va más al detalle las cosas y cuida muchos detalles, entonces yo creo que si lo llevamos acá la organización creo que en el caso de las mujeres o no estoy diciendo que los hombres no lo hacen los hombres que están acá hacen un excelente trabajo pero me refiero a que la mujer por ser mujer por ese de ser más detallista en las cosas siento que hay cosas que muy poco se le escaparía, los hombres quizás se le olvida más pero una mujer para que se le olviden las cosas es muy difícil creo que sería eso.	Bueno ahí, particularmente yo considero que lo importante es que la persona o el profesional independientemente del género sea capaz de conocer lo que hace ósea, no es que necesariamente tiene que ser femenino o masculino, sino que se tomen en cuenta las capacidades de las personas.
Categoría 4. Aportes de los informantes para la optimización del liderazgo femenino en la cultura organización del gerente inmobiliario.					
Subcategoría 4.1. Voces de las informantes para la búsqueda de un liderazgo femenino en la cultura organizacional.					

Cuadro 2: Categorías y subcategorías

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS
1. Trayectoria laboral de las mujeres informantes en cargos de gerencia inmobiliaria.	1.1. Baja promoción de la mujer gerente a cargos con mejor reconocimiento gerencia y económico. 1.2. Logros y desafíos de la mujer informantes en la trayectoria profesional.
2. Percepciones de la mujer gerente en las inmobiliarias sobre el liderazgo.	2.1. Las mujeres en cargos de gerencia y la igualdad de género. 2.2. Percepción de la mujer sobre el liderazgo femenino en la organización estudiada. 2.3. Fortaleza de la mujer como líder en la organización inmobiliaria. 2.4. El liderazgo masculino con más poder que el liderazgo femenino en la organización inmobiliaria.
3. Barreras para el acceso de la mujer a puestos de gerencia en la organización estudiada.	3.1. Obstáculos que dificultad el acceso de las mujeres a puestos gerenciales. 3.2. Normas culturales que impiden el liderazgo de la mujer en la organización inmobiliaria. 3.3. Discriminación de la mujer por género en la carrera profesional. 3.4. Conciliación de la vida familiar y laboral de la mujer. 3.5. Creencias y percepciones de la mujer gerente como líder de las organizaciones inmobiliarias.
4. Aportes de los informantes para la optimización del liderazgo femenino en la cultura organización del gerente inmobiliario.	4.1. Voces de las informantes para la búsqueda de un liderazgo femenino en la cultura organizacional.

Fuente: Luque (2025).

Descripción Física y Demográfica de los Informantes Clave

Cuadro 3: Seudónimo de los Informantes clave

Informante	Descripción
Aurora Valiente	Mujer, 48 años, se desempeña como gerente del área administrativa, tiene 11 años de experiencia laboral dentro de la organización.
Máxima Luna	Mujer, 50 años, se desempeña como asistente administrativo, tiene 7 años de experiencia laboral dentro de la organización.
Serena Estrella	Mujer, 35 años, se desempeña como coordinadora de RRHH, 2 años de experiencias laboral dentro de la organización.
Elia Cruz	Mujer, 40 años, se desempeña como abogado senior en el área de legal, 5 años de experiencia laboral en la organización.
Luna Mariposa	Mujer, 55 años, se desempeña como asistente de departamento de Finanzas, 6 años de experiencias en la organización.
Danta Azul	Mujer 48 año, se desempeña como asistente de departamento de contraloría, 5 años de experiencia en la organización.

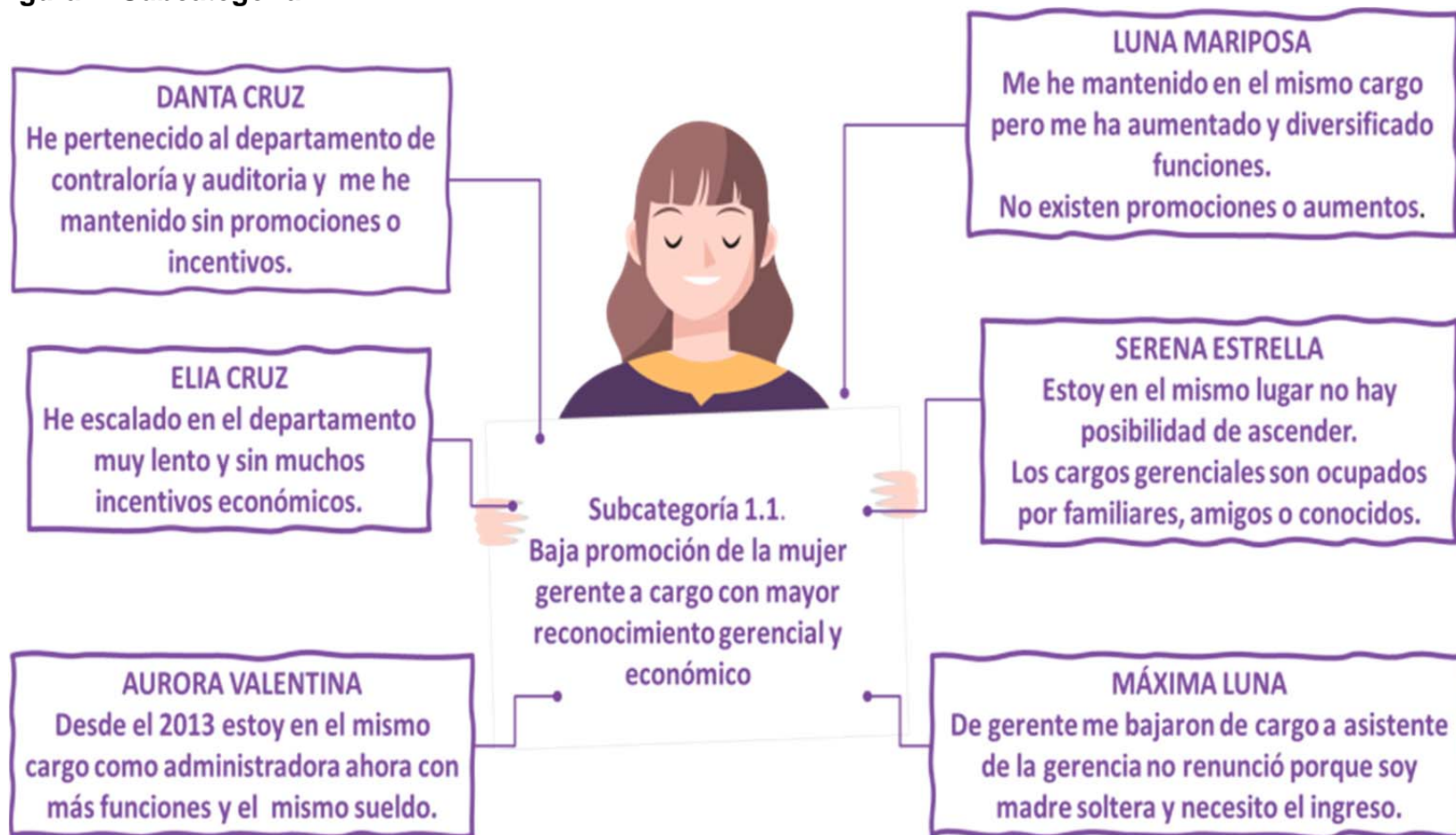
Fuente: Luque (2025).

Matrices Triangulación de Fuentes

CATEGORÍA 1. Trayectoria laboral de las mujeres informantes en cargos de gerencia inmobiliaria.
SUBCATEGORÍA 1.1. Baja promoción de la mujer gerente a cargos con mejor reconocimiento gerencia y económico.
LUNA MARIPOSA
“...He mantenido el mismo cargo, pero a nivel organizacional si he tenido que diversificar las actividades empecé llevando la cartera de crédito y registros contables he crecido...”, “...no he tenido muchas oportunidades, no existen promociones como tal y los criterios son más subjetivos que objetivos...”.
SERENA ESTRELLA
“...Estoy en el mismo lugar como recurso humano y de allí no tengo más oportunidad de crecimiento...”, “...la promoción interna ya no existe los cargos gerenciales están en su ocupados por familiares de la directiva...”.
MÁXIMA LUNA
“...Me mantuvieron igual en el cargo de gerente luego me dan la noticia de que ya no soy gerente, sino que paso a asistente de la gerencia y realmente me quedo como trabajando acá porque no me puedo dar el lujo de quedarme sin trabajo porque soy madre soltera...”. “...Aquí es operación dedo no hay criterio para subir o consideración alguna solo toman en cuenta a amigos, familiares, conocidos no he visto otra manera...”.
AURORA VALIENTE
“...ingresé el 2013 como administradora de las empresas inmobiliarias hasta ahorita ahora llevo otras administraciones agregadas...”. “...Bajas posibilidades de ser promovida...”.
ELIA CRUZ
“...Ha sido bastante aprendizaje he ido escalando dentro del departamento per muy lento y sin muchos incentivos económicos...”. “...Baja posibilidad de promociones...”.
DANTA CRUZ
“...He pertenecido al departamento de contraloría y auditoria y me he mantenido sin promociones igual en el cargo...”. “...Cualidades de un líder, pero no se reflejan en el incentivos o promociones...”.
INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA
Los hallazgos develados de las mujeres gerentes estudiadas revelaron que la organización inmobiliaria le da más responsabilidad, pero no les ofrecen promociones con incentivos económicos. Además, refieren en la trayectoria laboral se obvia para asignar los cargos de mayor jerarquía a familiares, amigos, conocidos usualmente de sexo masculino. A este respecto, Miquelena (2018) las mujeres en cargos directivos no se les respeta la trayectoria profesional incluso tienden a darle más trabajo que a los hombres y usualmente, la remuneración es más baja. De igual forma, Marrugo (2016) a pesar de los progresos de la participación de la mujer en el mercado de trabajo no se ha favorecido la tan anhelada igualdad de oportunidades en las organizaciones, persiste la discriminación con respecto a los hombres para alcanzar cargos de alto nivel y su respectiva remuneración.

Fuente: Luque (2025).

Figura 1. Subcategoría 1.1.



Fuente: Luque (2025).

CATEGORÍA 1. Trayectoria laboral de las mujeres informantes en cargos de gerencia inmobiliaria.
SUBCATEGORÍA 1.2. Logros y desafíos de la mujer informante en la trayectoria profesional.
LUNA MARIPOSA
“...No he tenido logros en la organización siempre hay retos que uno tiene que ir afrontando lo más importante es salir adelante aprender cosas nuevas...”.
SERENA ESTRELLA
“...Logros en optimizar los recursos y hacer la unión del personal y la participación acción de pocos en las actividades y desafío que ha existido mucha apatía por parte de algunos jefes y poca participación de ellos y su equipo su entorno laboral a la hora de hacer actividades...”.
MÁXIMA LUNA
“...Logro después de graduarme de Licenciada en Administración entre como ejecutiva de cuenta y eso fue crecimiento me fueron ascendiendo en el banco, pero luego ese banco lo cerró el gobierno...”, “...actualmente, no hay manera que hagan ajuste de sueldo y han mantenido a todos igual...”.
AURORA VALIENTE
“...Comencé como aprendiz INCE y terminé como gerente de crédito y cobranza para diferentes plantas llegué a ser hasta gerente de costo...”. “...Tengo 12 años aquí y he aprendido gracias al equipo...”.
ELIA CRUZ
“...La confianza en mis capacidades ha sido un logro porque aquí uno a veces duda de uno mismo...”, “...he aprendido a resolver a como dé lugar cualquier situación sin ningún tipo de excusa eso ha sido mi logro y en cuanto a los desafíos enfrenar situaciones y escenarios realmente desafiantes...”, “...he tenido que salir de mi jurisdicción de Maracay mi zona de confort y asumir áreas del derecho que nunca pensé ejercer...”.
DANTA CRUZ
“...Como logro dentro de la empresa pudiera ser evaluación del desempeño técnico y financiero dentro de la obra...”.
INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA
Los hallazgos develados de las informantes indican que han tomado algunos logros, sin embargo, resulta la postura de Luna Mariposa que dice “ <i>no he tenido logros en la organización siempre retos</i> ”, otras mujeres gerente dicen que existe mucha apatía por la falta de apoyo de los jefes generalmente hombres. Resulta preocupante que incluso le dan cargos más comprometedores, pero sin ajustes de sueldo. Pareciera que los logros son más personales que organizacionales o vinculados con las recompensas salariales. En este sentido, Korabik y Ayman (2007:03) destaca la importancia del aprendizaje continuo y la adaptación en el crecimiento profesional de los individuos. Según esta teoría, “la capacidad de las personas para superar desafíos, aprender de sus errores y enfrentar situaciones difíciles es fundamental para su desarrollo y para alcanzar un liderazgo eficaz y sostenible en el tiempo”.

Fuente: Luque (2025).

Figura 2. Subcategoría 1.2.



Fuente: Luque (2025).

CATEGORÍA 2. Percepciones de la mujer gerente en las inmobiliarias sobre el liderazgo.
SUBCATEGORÍA 2.1. Las mujeres en cargos de gerencia y la igualdad de género.
LUNA MARIPOSA
“...Es igualdad de oportunidades tanto para hombres como para mujeres...”.
SERENA ESTRELLA
“...Que tanto las mujeres y los hombres, en este caso deberíamos tener los mismos derechos y las mismas oportunidades de crecimiento...”.
MÁXIMA LUNA
“...Tiene que haber un equilibrio una equidad entre los géneros pienso que eh tanto mujer como hombre tienen los mismos derechos sin embargo siempre hay empresas que le dan más bien muchas facilidades a la mujer de repente por sus condiciones y te estoy hablando de empresas que quizás son lideradas por mujeres en este caso por lo menos lo que es no... no... he visto esa...ese equilibrio que debería de haber...”.
AURORA VALIENTE
“...Ante Dios todo somos iguales, sin embargo, en la organización los hombres tienen más oportunidades y mejor remuneración...”.
ELIA CRUZ
“...Bueno la palabra igualdad es igual algo que eh.! Para mí es un significado de igual algo ni siquiera que es más o que es menos, sino que completamente eh digo que hablando de género sabemos que hay hombre o mujer ese 50 y 50 es estar Claro en el rol que le corresponde a cada uno es ese igual, pero no ocurre así...”.
DANTA CRUZ
“...Que las condiciones laborales sean similares independientemente del género es la igualdad, pero no se viene cumpliendo...”.
INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA
Los hallazgos encontrados en las mujeres estudiadas indicaron que tienen claridad en cuanto a la necesidad en los cargos de gerencia de la importancia de respetar la igualdad de género, pero de manera desafortunadamente según sus informaciones no se viene cumpliendo en la organización inmobiliaria estudiada donde existe un desequilibrio en las oportunidades de cargos de dirección para las mujeres. En esta perspectiva, García (2021) sostiene que no aprovechar plenamente el potencial humano femenino disponible representa, según lo señalado por este autor, una pérdida significativa de capacidades y talentos, con repercusiones negativas en la valoración y competitividad tanto de las organizaciones como de la sociedad en su conjunto. Esta situación compromete el futuro y la sostenibilidad a largo plazo. Igualmente, Ramos (2005), plantea que la asignación de características estereotipadas según el género impacta en la percepción de los estilos de liderazgo, perpetuando la falsa creencia en diferencias substanciales entre el liderazgo masculino y femenino basadas en clichés de género. Otros enfoques teóricos también arrojan luz sobre esta problemática. Según Eagly y Carli (2007:01), “las expectativas sociales arraigadas en torno a los roles de género pueden limitar las aspiraciones de liderazgo de las mujeres al imponer restricciones y prejuicios que obstaculizan su desarrollo profesional”.

Fuente: Luque (2025).

Figura 3. Subcategoría 2.1.

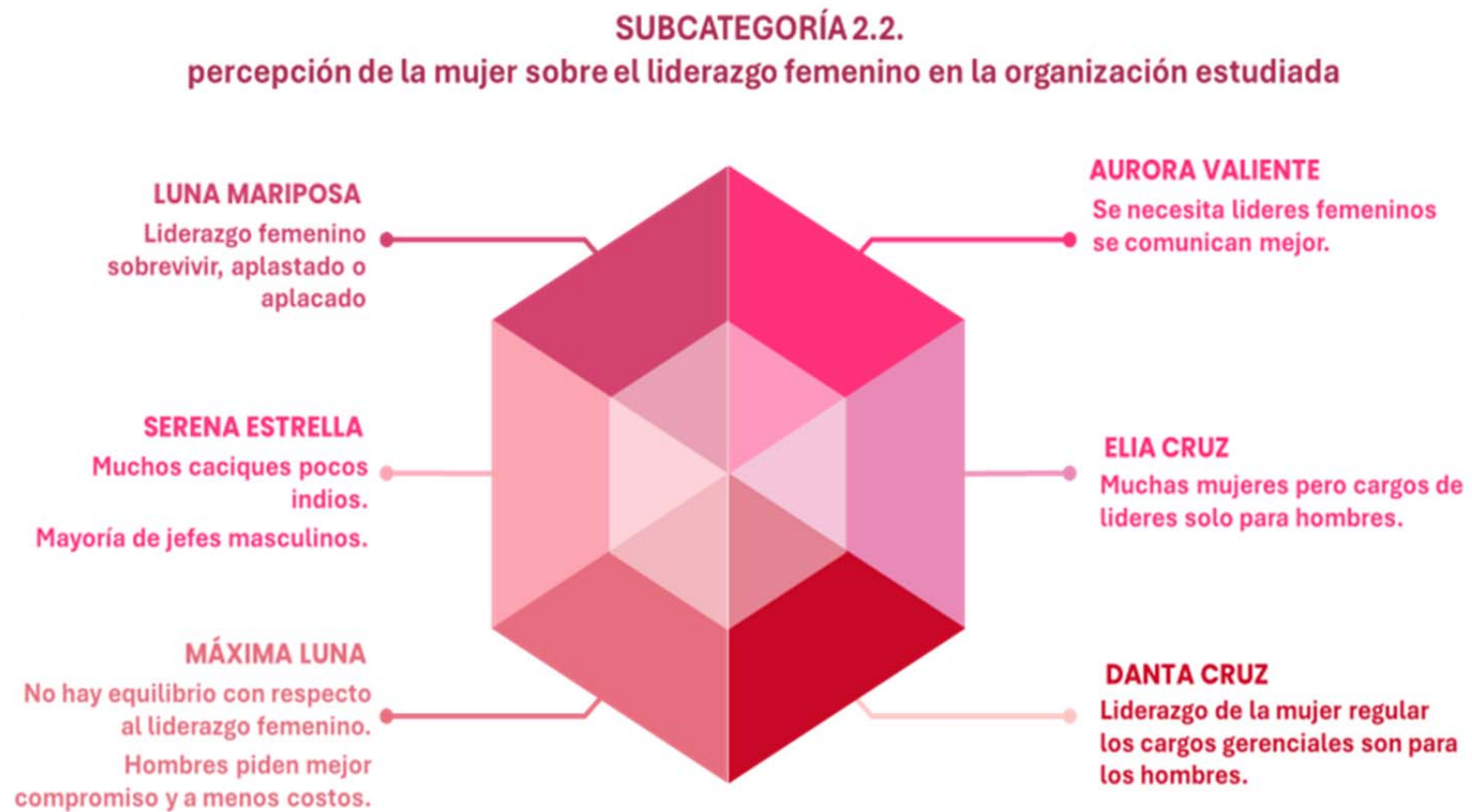


Fuente: Luque (2025).

CATEGORÍA 2. Percepciones de la mujer gerente en la inmobiliaria sobre el liderazgo.
SUBCATEGORÍA 2.2. Percepción de la mujer sobre el liderazgo femenino en la organización estudiada.
LUNA MARIPOSA
“...El Liderazgo Femenino está Sobreviviendo lo veo como que está un poquito aplastado o aplacado...”.
SERENA ESTRELLA
“...! Son muchos caciques y pocos indios y de la mayoría de los jefes son solo hombres solo hay dos líderes femeninos o dos jefes particularmente femeninos...”.
MÁXIMA LUNA
Como te estaba diciendo “...no...no...no hay equilibrio como tal, aquí la mujer tiene mayor peso laboral mayor exigencia le pide mayor compromiso y a un menor costo...”.
AURORA VALIENTE
“...El éxito realmente desde que nosotros todas las mujeres nos organizamos en esta empresa siento que cambió todo estamos más organizadas tenemos mejor comunicación tenemos mejor empatía realmente necesitamos lideres femenino...”.
ELIA CRUZ
“...hay varias, pero en los cargos gerenciales o de dirección son por los hombres si hay pocas, hay pocas gerentes mujeres la mayoría son hombres, pero digo que a pesar de que hay bastantes mujeres la población que hay el liderazgo directo. Por decirlo en los diferentes departamentos lo ejercen los hombres...”.
DANTA CRUZ
“...A nivel de organización diría que regular porque este vemos aquí por ejemplo en este caso que hay más cargos gerenciales masculinos que femenino...”.
INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA
La información aportada por las informantes con respecto al liderazgo femenino refiere que está sobreviviendo, aplastado y aplacado (Luna Mariposa), muchas caciques y poco indios siendo la mayoría de los jefes de sexo masculino, lo cual revela desequilibrio evidente a nivel organizacional lo antes expuesto, está en discrepancia con lo afirmado por Yuki (2012:55) quien señala que el liderazgo transformacional se asocia fuertemente con las mujeres. De igual forma, Rosener (1995) han explorado las diferencias en estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, resaltando la capacidad de las mujeres para establecer relaciones de apoyo, fomentar la colaboración y promover un clima organizacional inclusivo. Asimismo, Masten (2001:15) “destaca la capacidad de recuperación frente a la adversidad como una cualidad clave en un líder, permitiéndole enfrentar los desafíos con determinación y optimismo.” Por otro lado, la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985) enfatiza la importancia de la creatividad y la innovación en la inspiración de los seguidores hacia un objetivo común, mientras que la teoría situacional de Hersey y Blanchard (1969) resalta la adaptabilidad del líder en función de las necesidades y capacidades de su equipo.”

Fuente: Luque (2025).

Figura 4. Subcategoría 2.2.



Fuente: Luque (2025).

CATEGORÍA 2. Percepciones de la mujer gerente en la inmobiliaria sobre el liderazgo.
SUBCATEGORÍA 2.3. Fortaleza de la mujer como líder en la organización inmobiliaria.
LUNA MARIPOSA
“...Muy echada para adelante enfrenta muchos retos a diario y sale para adelante, no se achica ante nada y a pesar de las dificultades siempre la mujer, este va más allá de lo que le exigen, diría que es multifacética...”.
SERENA ESTRELLA
“...Considero que una líder debe tener comunicación asertiva, debe ser empática debe tener cooperación resolución de problemas, compromiso con la organización y acá en la organización, o se considera que eso deberían tenerlo, sin embargo, en la organización no existe no tenemos líderes mujeres las dos personas que tenemos simplemente cumplen o fingen una función de líder, pero no tienen esa voz ni ese voto como tal...”.
MÁXIMA LUNA
“...Las fortalezas de las mujeres en liderazgo ejemplo deberían de demostrar que podemos dar mucho más las mujeres que muchos de los hombres que están acá pienso que hay mucho líder que no que no es líder es jefe... por así decirlo en cambio las mujeres están llevando las cosas de una mejor manera pienso yo son más proactivas...”.
AURORA VALIENTE
“...Son muchas las fortalezas, pero poca ejecución de liderazgo de la mujer en la organización...”.
ELIA CRUZ
“...Son muy pocas lideres mujeres, este las principales fortalezas, sería ¡Oye! primero tener ese compromiso tener la responsabilidad y creo que también tener esa tener una buena autoestima este en el caso de la para no sentirse menos que por ser mujer...”. “...A lo mejor tienen temor de que no lo pueda ejercer como como sí lo puede hacer un hombre creo que la principal fortaleza es tener claro, ¡Quiénes son! y confiar en sus capacidades creo que es la confianza en sí mismo creo que sería la mayor fortaleza de cualquier mujer acá en la organización que ejerce un liderazgo...”.
DANTA CRUZ
Uno es la resiliencia o sea las mujeres este Por qué la resiliencia porque siempre las mujeres nos hemos enfrentado a muchas barreras verdad lo que nos ha dado esta mucha mayor capacidad para superar desafíos una es esa la otra es la capacidad que tenemos para adaptarnos verdad lo cual es muy importante verdad sobre todo en esta en este tipo o en estas épocas que vivimos situaciones de cambios pues y de incertidumbres cuando somos madres porque lo aplicamos tanto a nivel profesional como a nivel personal. Pues cuando el caso que tienes hijos entonces tú delegas ciertas actividades de casa bueno sí. Si vas a comer pon los platos, entonces te desarrollas también en ese

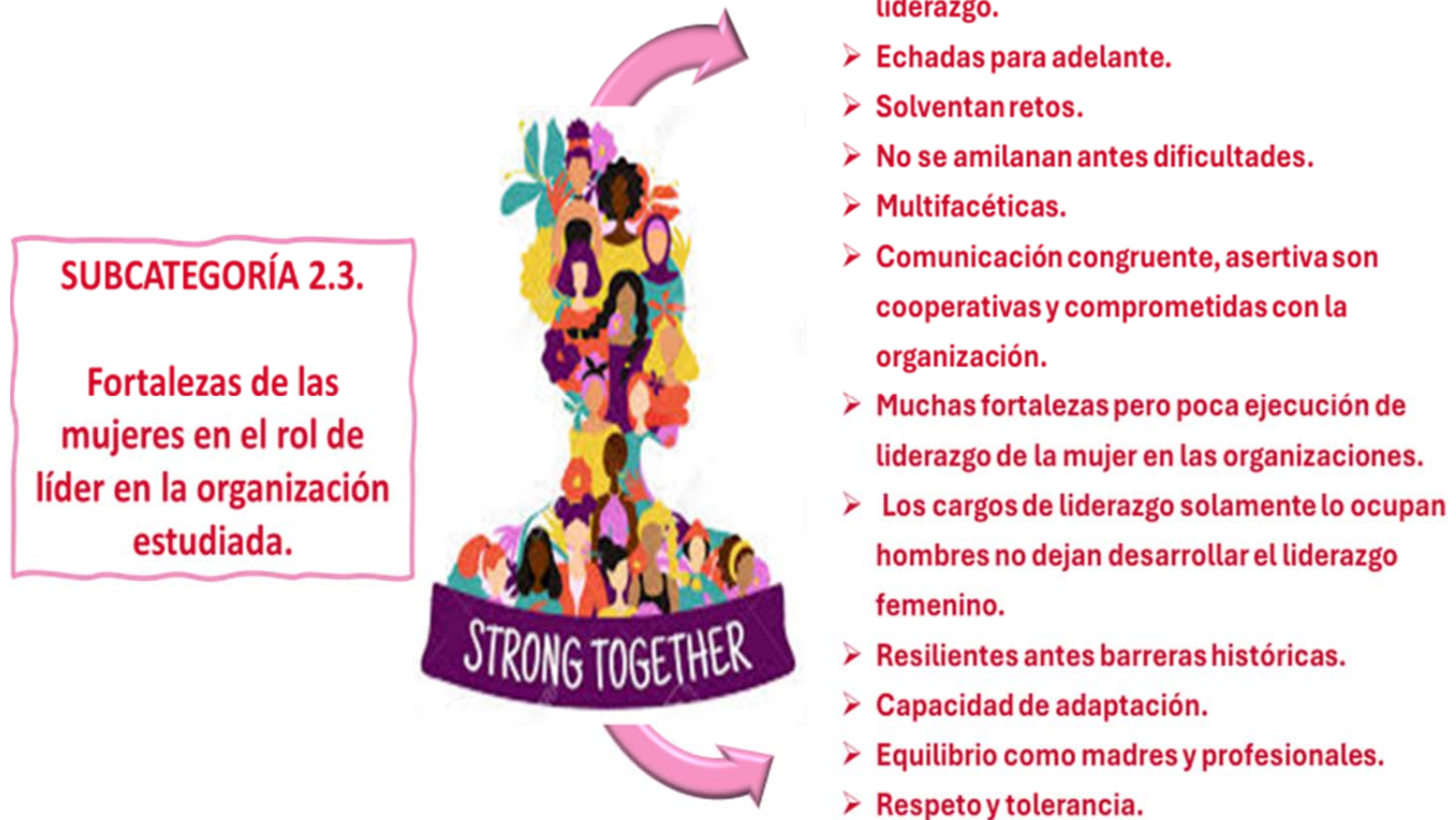
ámbito que lo puedes aplicar tanto a nivel personal como profesional y este la comunicación nosotras somos las mujeres somos más comunicativas tenemos mucho más a expresar las cosas que sentimos verdad, y entonces, pero en el caso de manera profesional tenemos que hacerlo siempre con respeto...”.

INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA

Las mujeres informantes consideran que sus principales fortalezas es roles de liderazgo se ubica en que salen adelante, no se achican ante nada son asertivas, multifacéticas, empáticas, además, de resolver problemas tienen un alto compromiso con la organización por ello, deberían ser más tomadas en cuenta para demostrar su liderazgo en la organización inmobiliaria. Además, refirieron que tienen muchos positivos pero que no les permiten ejecutarlos por la preferencia de los hombres con cargo gerenciales. En el marco de lo descrito, Powen (2011:15) destaca la importancia de reconocer y valorar las competencias y habilidades de liderazgo de las mujeres “desafiando los prejuicios arraigados que limitan la percepción de su capacidad para liderar de manera efectiva en contextos diversos y dinámicos”.

Fuente: Luque (2025)

Figura 5. Subcategoría 2.3



Fuente: Luque (2025).

CATEGORÍA 2. Percepciones de la mujer gerente en la inmobiliaria sobre el liderazgo.
SUBCATEGORÍA 2.4. El liderazgo masculino con más poder que el liderazgo femenino en la organización inmobiliaria.
LUNA MARIPOSA
“...Sí, por supuesto siempre le dan más cabida al liderazgo masculino...”.
SERENA ESTRELLA
“...Sí, siento que la voz y la opinión o el rol masculino tiene más peso y más poder y es más respetado que la femenina...”.
MÁXIMA LUNA
“...No hay líderes hombres aquí hay jefe... jefe está todo aquí las únicas líderes son las mujeres son dos mujeres y bueno eh creo que son las únicas dos porque de verdad que el resto son puro hombre y yo no los veo como líderes porque yo no yo no quiero ser como ellos ni quiero hacer el trabajo como ellos me parece que nos dan el ejemplo...”.
AURORA VALIENTE
“...La única gerente mujer era yo y muchas reuniones asistían llamaban a los hombres a mí no me llamó, pero ahora desde que tenemos un líder femenino siento que me tomo más en cuenta este asisto más reuniones y siento que hemos crecido también como organización...”.
ELIA CRUZ
“...Los Altos cargos acá son ejercidos por los hombres entonces sí, se percibe diferencia si se percibe totalmente diferencia...”.
DANTA CRUZ
“...Sí, como mencioné anteriormente se ve que hay más cargo más cargos gerenciales masculinos...”.
INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA
Las informantes refirieron que el liderazgo masculino tiene más poder que el liderazgo femenino en la organización incluso es más respetado, considera que no hay líderes hombre solamente son jefes incluso que no dan el ejemplo sorprende que la informante Aurora Valiente manifestara que siendo gerente en las reuniones de alto nivel solo se incluyera a los directivos masculinos y ella era excluida. La mayoría de los cargos son ejercidos por hombres. En este aspecto, es necesario resaltar lo planteado por González (2013), el ejercicio del poder y el liderazgo en las organizaciones pasa por visibilizar a las mujeres en el mundo laboral donde existe un marcado androcentrismo con un marcado rol que condiciona el tutelaje de los hombres, quienes son preferidos para cargos gerenciales. Es así, como las organizaciones privan a las mujeres de desarrollarse considerándolas como “mujeres floreras” objeto decorativo totalmente dependientes y pendientes de la aprobación patriarcal masculino. Por ello, promover la igualdad de género en el entorno laboral y fomentar un ambiente inclusivo y equitativo. El Informe de la Organización Internacional del Trabajo (2022) destaca la importancia de combatir las desigualdades de género en el lugar de trabajo como un paso fundamental hacia la creación de oportunidades equitativas para todas las personas. Por otro lado, Macarie y Maldovan (2014) exploran el concepto del "techo de cristal" y la discriminación de género en el ámbito laboral, señalando cómo estas prácticas contribuyen a perpetuar la percepción errónea de que las mujeres carecen de las cualidades necesarias para ocupar roles de liderazgo, lo cual refuerza las barreras que enfrentan al intentar ascender en la jerarquía organizacional.

Fuente: Luque (2025).

Figura 6. Subcategoría 2.4



Fuente: Luque (2025).

CATEGORÍA 3. Barreras para el acceso de la mujer a puestos de gerencia en la organización estudiada.
SUBCATEGORÍA 3.1. Obstáculos que dificultad el acceso de las mujeres a puestos gerenciales.
LUNA MARIPOSA
“...Yo pienso que el machismo, cultura sexista, porque capacidades hay no considero más otros obstáculos que hay bueno, quizás el hecho de ser una empresa familiar este influya también...”.
SERENA ESTRELLA
“...Las creencias de los tabú que vienen desde hace mucho tiempo para acá tienen creencia de que la mujer es un sexo débil que debería estar en la casa cuidando niño que carecemos de firmeza y de carácter para manejar o dominar un grupo...”.
MÁXIMA LUNA
“...Mira yo creo que más que todo es la mentalidad de los jefes como tal hay un poco de esa reserva machista de ser camaradería sabes de ese compañero caballero que es el que allá vamos para acá muévete para aquí muévete para allá pero no toman a la mujer en cuenta como para para ser líder por eso mismo pues o sea es como ellos se apoyan más en los hombres y hay mayor comunicación con hombres, pero no veo que hay esa misma comunicación y afectividad o receptividad de opiniones de las mujeres...”.
AURORA VALIENTE
“...Subestimación de la inteligencia de la mujer porque creen que nosotras nacimos fue para limpiar y lavar platos no para tener cargos gerenciales directrices no para llevar una empresa nos consideran que tenemos que estar en la casa, pero hemos demostrado con hechos de que podemos con eso y mucho más...”.
ELIA CRUZ
“...La competitividad, menospreciar porque bueno porque es mujer quizás no va a estar a la altura de este cargo, como es mujer y si tiene hijo quizás no se puede quedar hasta tarde entonces el hombre como que no importa si el hombre tiene que quedarse hasta las 7 de la noche el hombre tiene que si tiene que venir los fin de semana y no es así porque he visto y me ha pasado también a mí, estás más comprometida y si te toca estar hasta en la organización hasta las 7 de la noche estás hasta las 7 de la noche y así pues siento que entonces eh! si hay obstáculos si hay obstáculos totalmente pero es por eso...”.
DANTA CRUZ
“...El estándar ese es uno de los obstáculos que presentamos pues lo que siempre se viene considerando como como estándares como puestos de trabajo tanto de hombres como mujeres básicamente eso a qué me refiero el estándar es que hay ciertos puestos que se le asignan a hombres y ciertos puestos a mujeres, por ejemplo: tú ves los cargos de limpieza a quién se los asigna más a las mujeres y los cargos gerenciales se los asigna más a los hombres entonces, a eso me refiero el estándar entonces, esos son los obstáculos que muchas veces el personal femenino nos tenemos que enfrentar o sea eso es a manera de ejemplo lo doy así...”.

INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA
<p>Las informaciones obtenidas de las informantes devalan que entre los principales obstáculos para el ascenso de las mujeres se encuentran: el machismo, visión sexista de la mujer como sexo débil, subestimación, menosprecio pensamientos e inferencias negativas como que las mujeres no están a la altura del cargo. A lo antes expuesto, se adiciona la condición de madre para descalificarla para el cumplimiento de sus funciones fuera del horario de trabajo por ello, se les dan a las mujeres más cargos de limpieza y otras de menor relevancia y al sexo masculino los cargos gerenciales. A este respecto, la teoría de la justicia organizacional de Greenberg, (2004). se destaca la importancia de la equidad percibida en los procesos de toma de decisiones dentro de la organización, ya que la falta de transparencia y criterios objetivos puede generar descontento y afectar la motivación de los empleados. Asimismo, la teoría de la red social de Granovetter, según García (2007:01) “señala cómo las relaciones personales y conexiones influyentes pueden jugar un papel significativo en el acceso a oportunidades de promoción, lo cual plantea desafíos en términos de equidad e imparcialidad en los procesos de desarrollo profesional.”</p>

Fuente: Luque (2025).

Figura 7. Subcategoría 3.1.



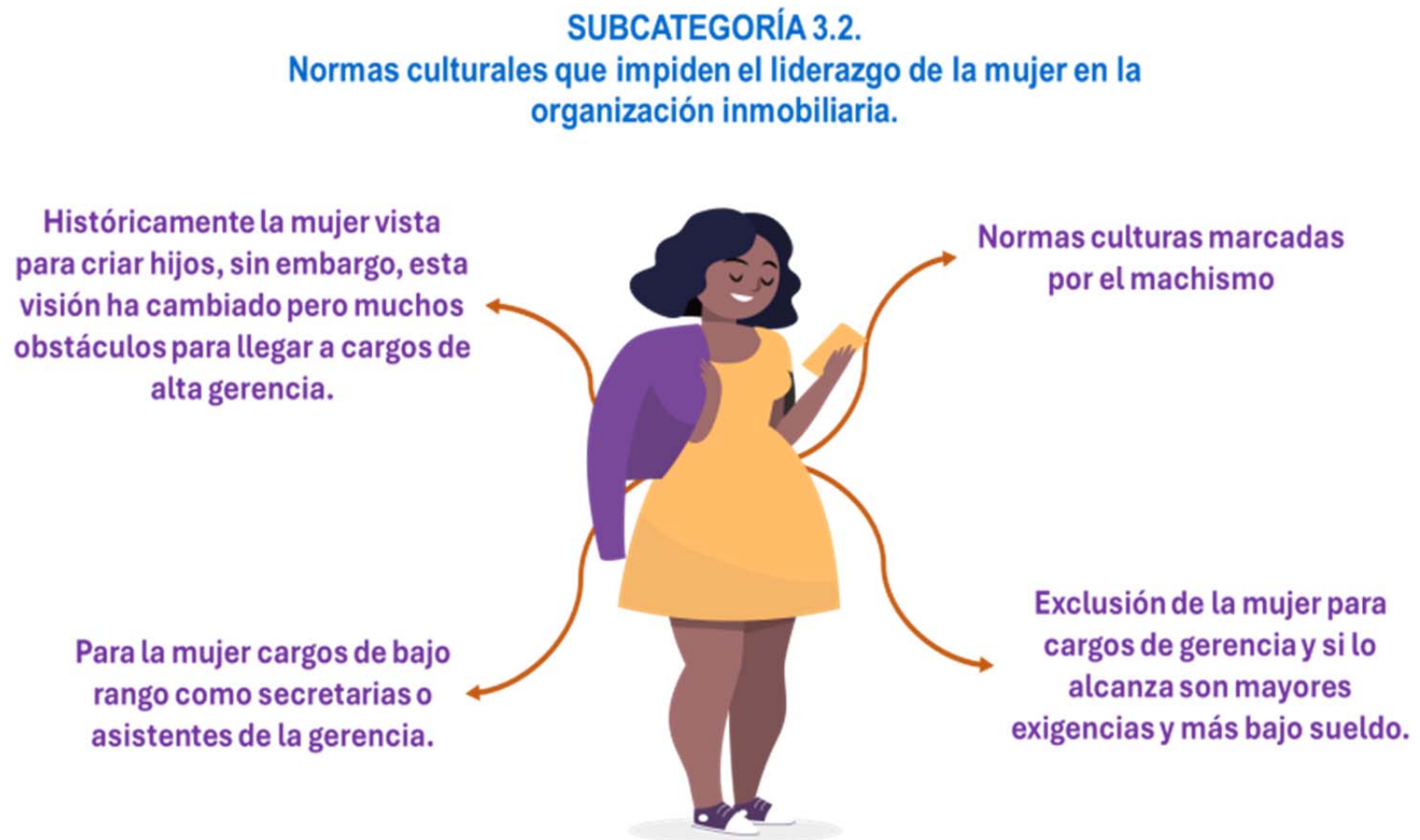
Fuente: Luque (2025).

CATEGORÍA 3. Barreras para el acceso de la mujer a puestos de gerencia en la organización estudiada.
SUBCATEGORÍA 3.2. Normas culturales que impiden el liderazgo de la mujer en la organización inmobiliaria.
LUNA MARIPOSA
“...Que a nivel cultural y social siempre la mujer es vista como que es menos como que tiene más limitaciones y al contrario pienso que la mujer este es capaz de llevar adelante todas sus actividades tanto en la casa como como laborales y de estudio y todo...”.
SERENA ESTRELLA
“...Influyen mucho ya que la mujer no se le da un cargo de poder o de responsabilidad porque la cultura dictamina que debe ser ejercido por un hombre existen brechas salariales, existen estereotipos masculinos más si la mujer está en edad productiva si la mujer la creencia de que la mujer que está divorciada está pasando por un despecho o un dolor si tenemos depende de la cantidad de niños que tengamos todo eso influye...”.
MÁXIMA LUNA
“...Mira eso es las oportunidades son difíciles todo lo que es afuera en la calle siempre le dan prioridad a la mujer para puestos de asistentes secretarias recepción porque son somos multitareas somos prácticas somos ágiles en ese tipo de puestos sin embargo para puestos de gerencia o jefatura creo que son más considerados los hombres que las mujeres...”.
AURORA VALIENTE
“...Las leyes, aunque hay igualdad de género muchas veces nos ponen muchas trabas y limitaciones aunque las leyes culturales digan que nosotros podemos desenvolvemos o hacer cualquier tipo de actividad profesional o cualquier actividad, al menos que sea de peso, desarrollarla, pero si nos ponen trabas, no hay ascenso, a la mayoría en las organizaciones son puros hombres las mujeres no nos consideran para los ascensos nos ponen muchas limitaciones este también hay desigualdad salarial te lo digo por experiencia en mis antiguos empleos de que los hombres con la misma profesión que yo tenía y prácticamente en el mismo nivel...”.
ELIA CRUZ
“...Muchísimo porque acuérdate que venimos ahorita eso es de un tiempo para acá que vemos que las mujeres son tomadas más en cuenta en cuanto a cargos gerenciales porque, qué pasa venimos de una cultura en donde la mujer estás en la casa la mujer no trabaja la mujer. Es simplemente para cuidar a los hijos. Pero bueno de años para acá en vista de que el de que las cosas han cambiado y la situación económica social en los países y en este caso aquí en Venezuela ha cambiado que ha obligado también a que la mujer se prepare a que bueno tanto tiempo que estuvo como anulada la mujer se ha visto ¡Oye! me voy a preparar voy a trabajar hay muchos hogares en donde quizás la cabeza principal que es el hombre no cumple bien su rol de proveedor la mujer bueno ha tenido que también salir a la calle entonces claro eso ha cambiado un poco quizás antes y por eso es que ahora

vemos más población femenina dentro de las organizaciones...”.
DANTA CRUZ
“...Las normas culturales se basan en una sociedad masculina que aun prevalece en las organizaciones a las mujeres le cuesta demasiado llegar a cargos gerenciales y si lo logran el nivel de exigencias es más alto y sueldo más bajo...”.
INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA
<p>Los hallazgos develados en las mujeres gerentes estudiadas refirieron que las normas culturales y sociales en las organizaciones aún están marcadas por el machismo, la exclusión por tal motivo, a las mujeres les cuesta demasiado llegar a cargo gerenciales siempre es vista con limitaciones (Luna Mariposa) los cargos de responsabilidad se les dan a los hombres por prejuicios sociales, dándole cargos de asistentes o secretarias (Máxima Luna) esta limita seriamente a la mujer para ascender y si lo hacen es con más responsabilidades y sueldo más bajo como lo manifiesta (Danta Azul). En atención a las consideraciones anteriores, Eagly y Carli (2012), quienes se enfocan en la sobrerrepresentación del género masculino en el liderazgo y resaltan la importancia del diálogo y la inclusión de mujeres capacitadas en roles de liderazgo para desafiar las barreras de género en la selección de cargos de gerencia. De igual forma, la teoría de congruencia de rol de Eagly y Karau (2002), arroja luz sobre el prejuicio existente hacia el liderazgo femenino, lo que conlleva a una evaluación más crítica del desempeño de liderazgo femenino en comparación con el masculino. Históricamente, el liderazgo ha sido mayormente concebido como un rol masculino en un contexto predominantemente masculino, como señalan Adler y Osland (2016). “Esta percepción ha dado lugar a una brecha significativa en la representación de mujeres en puestos de liderazgo”, como señala Catalyst (2022:01). En investigaciones realizadas por la Organización Internacional del Trabajo (2022), se aborda cómo ciertas normas culturales arraigadas y prácticas sociales dificultan el progreso de las mujeres en posiciones de liderazgo. Además, se evidencia la persistencia del "techo de cristal" y la discriminación de género al negar a las mujeres cargos de poder, así como la presencia continua de la brecha salarial y los estereotipos de género que impactan en las oportunidades de liderazgo para las mujeres. Es fundamental tener en cuenta que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) agenda 2030 se centran en reducir las desigualdades de género y promover la inclusión de todos los individuos en entornos laborales equitativos.</p>

Fuente: Luque (2025).

Figura 8. Subcategoría 3.2



Fuente: Luque (2025).

CATEGORÍA 3. Barreras para el acceso de la mujer a puestos de gerencia en la organización estudiada.
SUBCATEGORÍA 3.3. Discriminación de la mujer por género en la carrera profesional.
LUNA MARIPOSA
“...Hay personas que son capaces de ejercer un cargo y por el hecho de que bueno tienes familia tienes tres hijos no te dan la oportunidad, porque puedes estar cuestionada por eso, también he visto que personas que, por estar embarazada, le dijeron: mira bueno hasta aquí te trajo el río, hasta aquí trabajas y bueno te vas a tu casa te doy tu sueldo por cierto tiempo y ya pues termina...”.
SERENA ESTRELLA
“...He evidenciado personas que están a mi par que tienen las capacidades o las cualidades para un ascenso y no es tomada en cuenta porque volvemos al mismo tema depende de cuántos hijos tiene, depende si tiene pareja o no, si me puedo quedar o no me puedo quedar porque tengo unos niños esperando en casa entonces todo esto influye también...”.
MÁXIMA LUNA
“...Yo hice una denuncia por maltrato este de género a un caballero porque se nos vino encima y nos quiso agredir a una compañera de trabajo y a mí y las dos tuvimos que poner la denuncia porque se tornó bastante hostil y bueno la situación llevó a el muchacho hasta la cárcel pues o sea fue grave porque salí herida en las manos me arrancó unas hojas que tenía en la mano o sea fue bastante delicada la situación y bueno este él se dio se puso agresivo porque vio la oportunidad porque éramos mujeres y bueno él pensó que no nos podíamos defender o qué sé yo este y así como eso de verdad lo que más me ha pasado así fue cuando joven antes de graduarme en un puesto de secretaria sufrí no un acoso yo no llamaría un acoso, sino que por no querer servir a mi jefe pues me sacaron como corcho de limonada de esa empresa...”.
AURORA VALIENTE
“...En la primera empresa donde trabajé si...sí también debe ser porque era muy joven y pero sí había mucha discriminación y en ese entonces había de 15 directivos que había solamente había una sola mujer y era yo y era joven...”.
ELIA CRUZ
“...Por ejemplo, el derecho siempre se ve que ah porque los hombres por qué tienes que pelear porque tiene que ser agresivo y muchas personas más bien se han equivocado. Entonces sí se he sentido si he sentido discriminación a la hora por lo menos del ejercicio o también por mi edad no sé, pero sí si la he sentido no tanto pero sí aquí en la organización no...”.
DANTA CRUZ
“...Si lo que te comenté, ósea que a veces uno se siente capacitado o sea de que de repente, ¡tú sabes que tú puedes aportar más y ósea estás en un puesto de que bueno haces lo que el puesto te lo exige pues o te lo encomienda de repente tú tratas de hacer más y entonces te dice no mira eso no te corresponde y tú dices bueno está no lo no lo voy a hacer...”.

INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA

Las respuestas de los informantes fueron contundentes al señalar que han enfrentado discriminación ellas u otras colegas femeninas donde resalta aspectos como: por estar embarazada fueron despedidas, (Luna Mariposa), baja posibilidad de ascenso porque tiene hijos (Serena Estrella) violencia masculina, maltrato físico y verbal (Máxima Luna), sentimientos de discriminación (Elia Cruz), irrespeto a la mujer incluso debido a su nivel de capacitación. Estos hallazgos realmente son alarmantes y están en discrepancia con la perspectiva de Villalustre (2021) quien señala que los logros de las mujeres en el ámbito laboral no deben ser vistos de forma aislada, sino en el contexto de las dinámicas sociales y culturales que influyen en sus oportunidades y desafíos. Asimismo, la teoría feminista de Beauvoir (1949) subraya la importancia de analizar los logros de las mujeres desde una perspectiva de igualdad de género, reconociendo las barreras estructurales que enfrentan en su camino hacia el éxito. Según Eagly y Karau (2002), las mujeres suelen enfrentar barreras al ascender a posiciones de liderazgo debido a estereotipos de género arraigados en la sociedad. Asimismo, la Teoría de la Identidad Social de Mitjana (2019:01) sugiere que las normas culturales y sociales contribuyen a la perpetuación de la discriminación de género en contextos laborales.

Fuente: Luque (2025).

Figura 9. Subcategoría 3.3



Fuente: Luque (2025).

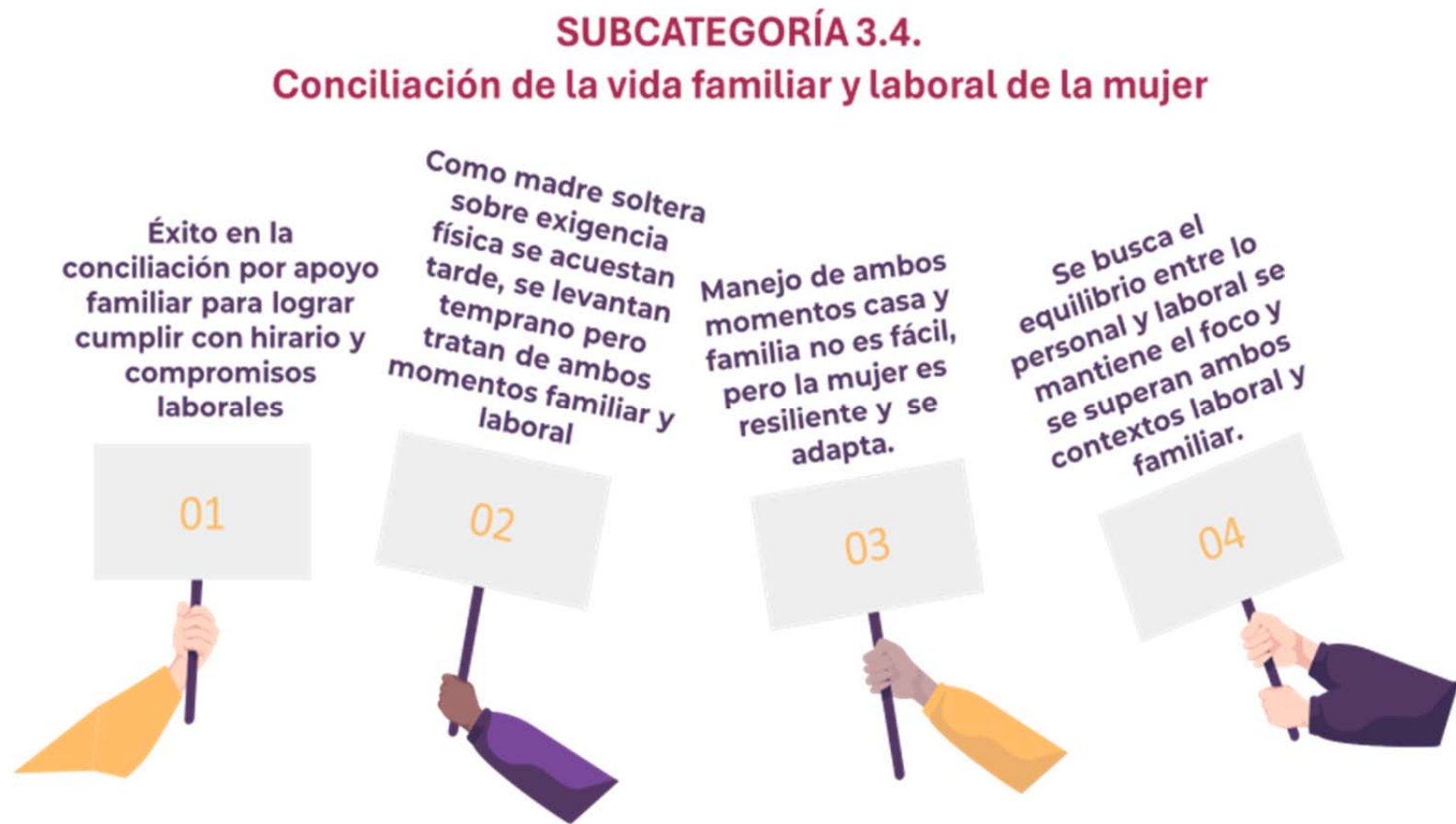
CATEGORÍA 3. Barreras para el acceso de la mujer a puestos de gerencia en la organización estudiada.
SUBCATEGORÍA 3.4. Conciliación de la vida familiar y laboral de la mujer.
LUNA MARIPOSA
“...Siempre lo he llevado con éxito gracias a Dios porque, bueno he tenido apoyo familiar y laboralmente me ha ido bien siento que soy responsable con los horarios y en la casa también con las obligaciones...”.
SERENA ESTRELLA
“...Familiar muy bien, yo realmente las puedo llevar muy bien le dedico el tiempo necesario a cada una y la importancia que cada uno merece esto, esta parte de la conciliación de tu vida laboral Influye de alguna forma. Intervención...”.
MÁXIMA LUNA
“...Ay una locura total pero bueno Ahí voy paso a paso y poco a poco llevando palo como quien dice uno se levanta muy temprano me acuesto muy tarde porque tengo que hacer tanto mi trabajo acá como llegar haciendo las tareas del hogar las tareas de la familia atender a mi hijo las responsabilidades de un hogar y bueno todo el peso me recae a mí por lo mismo que te dije que yo soy madre soltera y te podrás imaginar que es el doble pues porque tengo que con mi sueldo solamente mantener toda mi casa mis gastos mi carro mi hijo los estudios el trabajo y sin embargo bueno trato de equilibrar todo...”.
AURORA VALIENTE
“...Cuando yo empecé aquí mi hijo tenía 5 años y manejaba muy bien mi situación nunca le faltó ni tiempo ni atención a mi hijo mientras que yo estaba cumpliendo con mis funciones aquí dentro del organización y realmente siento no sé cómo te dije no sé si es por ser mujer que sé manejarla las dos cosas en mismo momento...”.
ELIA CRUZ
“...Esto es un equilibrio esto es una balanza que uno debe tener porque a veces dicen. ¡Bueno cuando estás muy bien con la familia no te va muy bien en el trabajo y a veces dice Ay! a las personas que le van muy bien en los trabajos es no está bien en su familia, para mí ha sido un reto al principio cuando estuve aquí en los primeros años si fue un poco complicado Esa esa balanza se desnivel de una manera proporcional que estuve como mucho tuve mucha más atención por decirlo aquí a nivel laboral y descuidé un poco después bueno obviamente gracias a Dios todo eso he tratado y he logrado tener ese ese equilibrio, no es fácil pero tampoco es imposible, y sí se puede sí se puede tener equilibrio y esa conciliación entre la vida laboral y familiar...”.
DANTA CRUZ
“...Yo trato de mantener siempre un equilibrio entre mi vida personal y mi vida profesional o sea trato de no mezclar una cosa con la otra si estoy acá me enfoco acá en mi trabajo este en, por ejemplo: en el caso de nosotros cierto horario e igualmente mi vida personal trato de hacer lo mismo o sea me enfoco ahí y trato o sea trato de mantenerlas separadas y equilibradas...”.

INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA

Develados los hallazgos de como las informantes gerentes concilian su vida laboral con la familia se obtuvo, que, aunque no es fácil consideran que vienen cumpliendo a cabalidad con ambos roles se levantan muy temprano y se acuestan muy tarde (Máxima Luna) nunca le falta tiempo para atender sus compromisos familiares y funciones organizacionales. Estas informaciones revelan una capacidad de resiliencia y adaptación que permite mantenerlas separadas y a su vez equilibradas, aunque no sea fácil como lo refiere (Danta Cruz). En este sentido, La relevancia del apoyo familiar y el contar con redes de apoyo para lograr un equilibrio efectivo entre ambas esferas. Chinchilla y León, (2004:01) enfatiza “los beneficios de disponer de un entorno de apoyo para facilitar la conciliación laboral, especialmente considerando los desafíos que enfrentan las mujeres al intentar equilibrar las responsabilidades domésticas con sus compromisos laborales”. Además, otros enfoques teóricos aportan perspectivas complementarias. Según Añez (2016:01), la flexibilidad laboral y la implementación de políticas de conciliación “son factores clave para promover un entorno laboral que favorezca la armonización de la vida familiar y laboral”. Por otro lado, se destaca “la importancia de la satisfacción en múltiples roles para el bienestar general de las personas en el ámbito laboral y familiar”. Bosch & Riumallo (2019, p.01)

Fuente: Luque (2025).

Figura 10. Subcategoría 3.4



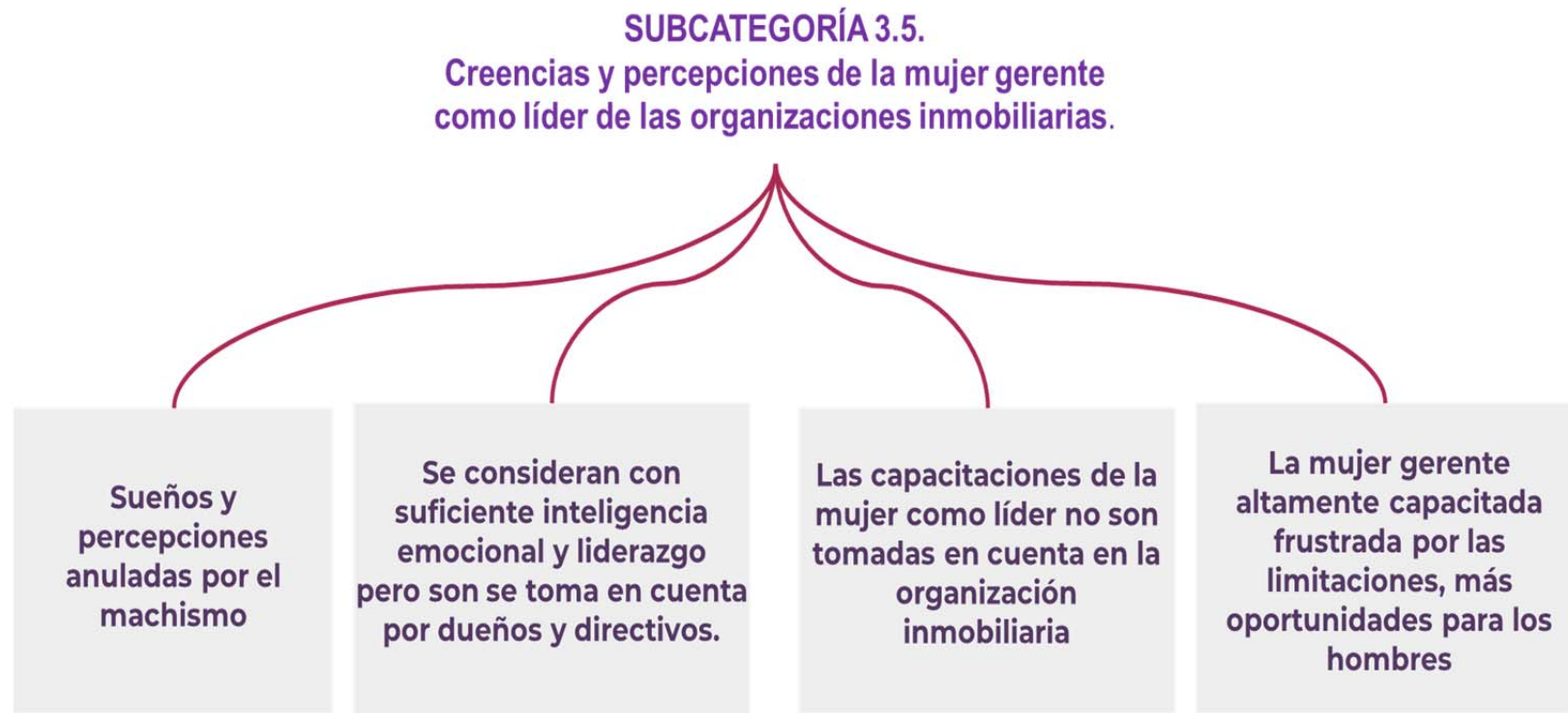
Fuente: Luque (2025).

CATEGORÍA 3. Barreras para el acceso de la mujer a puestos de gerencia en la organización estudiada.
SUBCATEGORÍA 3.5. Creencias y percepciones de la mujer gerente como líder de las organizaciones inmobiliarias.
LUNA MARIPOSA
“...Pienso que están un poquito frustradas sí es un poco difícil porque el medio es bastante cuestionable, siempre la mujer la ven con más limitaciones, menos oportunidades tienen las mujeres que los hombres...”.
SERENA ESTRELLA
“...Soy y me siento capaz de adquirir cualquier tipo de responsabilidad ya que cuento con las capacidades el liderazgo necesario y solo que siento que dentro de la organización no son tomados en cuenta...”.
MÁXIMA LUNA
“...Mira si yo quiero ser una líder yo creo que yo aquí no lo puedo lograr honestamente creo que a pesar de que yo hago muy bien mi trabajo y bueno lo puedo demostrar con mis evaluaciones que han sido de 100, 100, 100 este aquí es muy difícil que le den la oportunidad a cualquiera no es nada más hombres no a cualquiera...”.
AURORA VALIENTE
“...Mira mis creencias y percepciones es que confío en mí Creo en mí tengo suficiencia inteligente emocional para manejarme y siento que ya estoy en un cargo de Liderazgo, pero puedo mucho más de lo que tengo, pero verdad creo en mí confío en mí...”.
ELIA CRUZ
“...Cuando hablas de creencia me imagino mi filosofía a mis pensamientos mi criterio y a tus opiniones. Bueno este cómo influyen para mis aspiraciones ¡eh! soy una persona que por lo menos soy la persona que soy muy comprometida con mi trabajo, eh siento que las cosas se van dando en el tiempo y como lo consideren, por ejemplo: no estoy aquí para ascender siento que las cosas se van dando es como que lo que uno sistema lo va a cosechar. Entonces si mi trabajo acá realmente es tomado en cuenta si realmente, yo creo que, en el debido momento, el debido tiempo voy a estar donde tengo que estar y como tengo que estar yo amo mi trabajo me encanta lo que hago y lo disfruto...”.
DANTA CRUZ
“...Yo me considero una líder, muy buena en realidad sí, soy capaz si me he sentido capaz de dirigir y lo he hecho pues o sea no es lo he hecho, lo he puesto en práctica de hecho una vez me enfoqué de hacerlo lamentablemente la situación país no me impulsó otra vez a regresar a la parte de empleada, pero ese va a ser uno de mis sueños...”.
INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA
Las informantes coinciden en afirmar en cuanto a las creencias y percepciones de sus aspiraciones del liderazgo en la empresa que tienen capacidades, responsabilidad, evaluaciones con el más alto puntaje, se consideran líderes sin embargo, no dejan de manifestar que se encuentran un poco

frustradas por las limitaciones de oportunidades para sus aspiraciones porque la mayoría de los cargos importantes se los dan a los hombres en discrepancia con lo propuesto por lo referido en la teoría a este respecto, Chimamanda (2014), quien aboga por la valoración de las personas por sus capacidades y méritos, en lugar de por su género. Asimismo, Sandberg (2013:05) “promueve un entorno laboral equitativo y justo para todos, independientemente de su género, destacando la importancia de eliminar los sesgos y discriminaciones basadas en diferencias de género”. Desde la perspectiva de Butler (1990), se destaca la performatividad de género y cómo las normas sociales influyen en la construcción de identidades de género en el ámbito laboral, subrayando la importancia de desafiar y redefinir dichas normas para promover la igualdad de género. Por otro lado, Beauvoir (1949) argumenta en su obra que la mujer históricamente ha sido considerada como "el otro", y aboga por la superación de esta otredad a través de la lucha por la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres.

Fuente: Luque (2025).

Figura 11. Subcategoría 3.5



Fuente: Luque (2025).

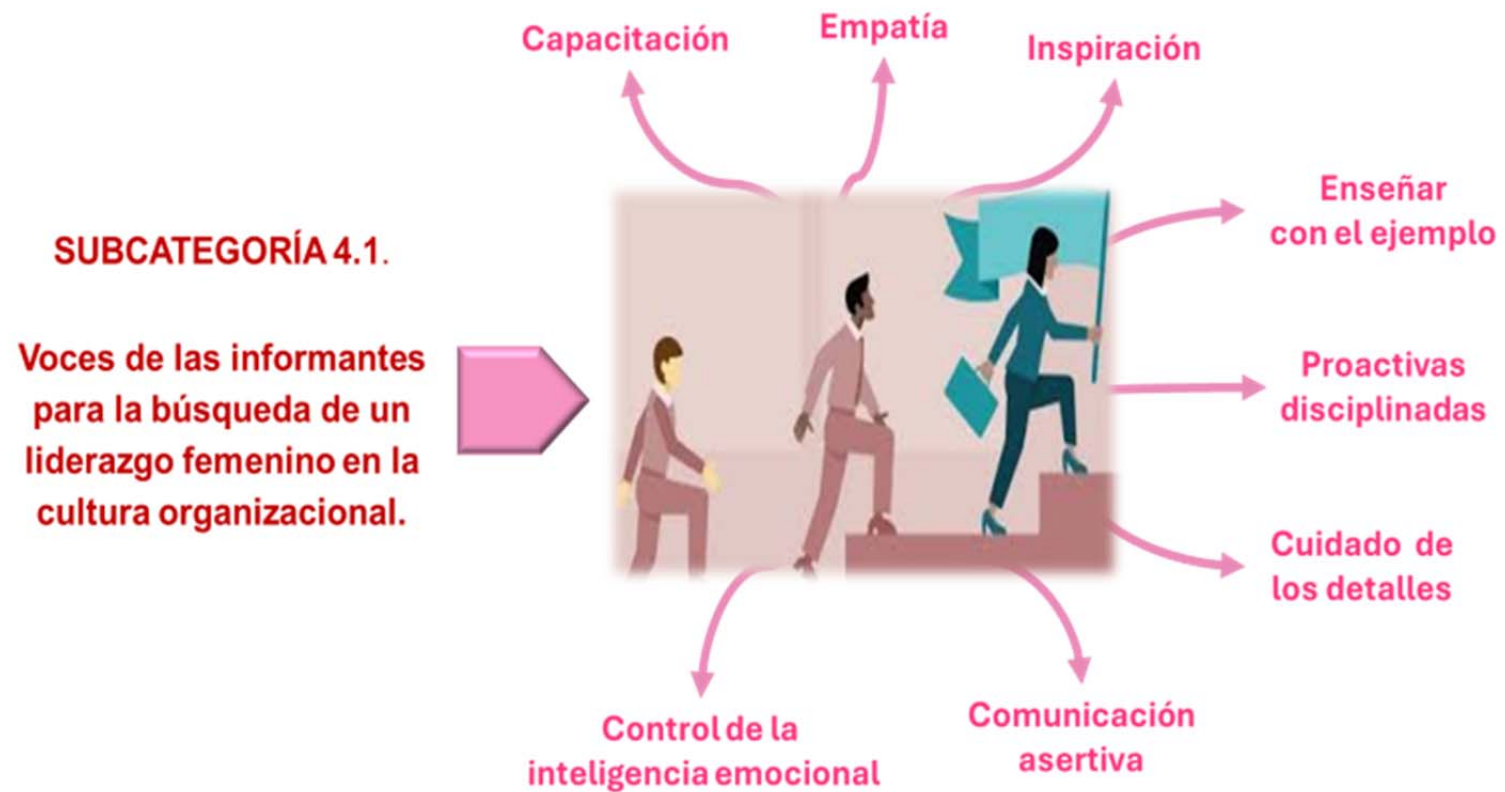
CATEGORÍA 4. Aportes de los informantes para la optimización del liderazgo femenino en la cultura organización del gerente inmobiliario.
SUBCATEGORÍA 4.1. Voces de las informantes para la búsqueda de un liderazgo femenino en la cultura organizacional.
LUNA MARIPOSA
“...Bueno, yo pienso que podría influir positivamente porque siempre la mujer es muy capaz de llevar adelante las cosas y yo pienso que a nivel de gerencia cualquiera cualquier mujer que se sienta capaz va a echar adelante toda esa responsabilidad...”.
SERENA ESTRELLA
“...Muchísimo debería existir esa figura, ya que de existir pudiera influir positivamente a las que estamos debajo. ¡Eh! inspirándonos Y dándonos esa aspiración de llegar a ser una líder...”.
MÁXIMA LUNA
“...Dar un ejemplo y enseñarle al género contrario de que estamos más que capacitadas para lograr tomar decisiones ser más proactivas multitareas somos más más disciplinadas este más ordenadas más organizadas llevamos mayor control tomamos decisiones más más asertivas y bueno yo creo que mejor ejemplo que eso yo creo que no se podría la mujer más que todo por lo menos las que están aquí las líderes que están aquí veo que han querido hacer un cambio, pero dentro de la organización la mayor líder que está ahorita Como tiene que contar con la aprobación de del jefe mayor como quien dice está un poquito todavía que le falta de verdad que sí siento que si le dan más Carta abierta para algunas cosas creo que iría mucho mejor la organización porque tiene muy buenas ideas sin embargo le ha costado...”.
AURORA VALIENTE
“...Puede influir mucho porque nosotras las mujeres tenemos la facilidad de que nos podemos comunicar más y podemos empatizar más con el resto de las personas y siempre tenemos como que te digamos esa parte emocional en que todos nos podemos ayudar y todos podemos crecer en el mismo momento no somos tan eso nos hace eso influye mucho a nivel organizacional y no es porque sea mujer, pero siento que nosotros valoramos más a los que están en nuestro entorno que los propios hombres...”.
ELIA CRUZ
“...El hombre siempre tiene una que es proveer y la mujer es más detallista en las cosas más organizacional más va más al detalle las cosas y cuida muchos detalles, entonces yo creo que si lo llevamos acá la organización creo que en el caso de las mujeres o no estoy diciendo que los hombres no lo hacen los hombres que están acá hacen un excelente trabajo, pero me refiero a que la mujer por ser mujer por ese de ser más detallista en las cosas siento que hay cosas que muy poco se le escaparía...”.
DANTA CRUZ
“...Particularmente yo considero que lo importante es que la persona o el profesional independientemente del género sea capaz de conocer lo que hace ósea, no es que necesariamente tiene que ser femenino o masculino, sino que se tomen en cuenta las capacidades de las personas...”.

INTERPRETACIÓN HERMENÉUTICA

En cuanto a los aportes donde resalta las voces de las informantes gerentes consideran que la capacidad, empatía, inspiración, enseñar con el ejemplo, proactividad, disciplina, orden, control para tomar decisiones asertivas, facilidad de comunicación, cuidado de los detalles son aspectos presentes en el liderazgo femenino que puede ser altamente valioso para las organizaciones y de manera desafortunada no se viene apreciando en su totalidad por prejuicios de género en esta perspectiva, la teoría de Liderazgo Transformacional de Bass y Riggio (2006), se destaca la relevancia de cualidades como la comunicación efectiva, la inspiración y la capacidad de motivar a otros, que son inherentes al liderazgo femenino identificado en la organización. Asimismo, la Teoría del Rol Congruente de Eagly y Wood (2011:02) “sugiere que las mujeres líderes pueden enfrentar desafíos al tratar de conciliar las expectativas tradicionales de género con las demandas del liderazgo, lo que resalta la importancia de reconocer y valorar las cualidades propias de un liderazgo femenino empoderado y eficaz.” Estas aportaciones resaltan las habilidades particulares de las mujeres, como su atención al detalle y su capacidad empática, que les permiten conectar de manera significativa con otros miembros de la organización. Este aspecto ha sido abordado por Eagly y Carli (2012) en su investigación sobre liderazgo y género, quienes destacan cómo el liderazgo femenino puede aportar cualidades únicas que enriquecen la cultura organizacional y fomentan un clima laboral más inclusivo y colaborativo. La noción de que el liderazgo ejercido por mujeres tiene un impacto positivo al inspirar a otros a seguir su ejemplo motiva a las mujeres a convertirse en modelos a seguir y a generar un efecto transformador en su entorno laboral. Desde la perspectiva de la Teoría de Liderazgo Transformacional de Bass y Riggio (2006:03), “se reconoce la importancia del liderazgo femenino en la creación de un ambiente motivador y orientado al crecimiento personal y profesional de los colaboradores”

Fuente: Luque (2025).

Figura 12. Subcategoría 4.1



Fuente: Luque (2025).

Resumen de los Hallazgos

Después de analizar las diversas categorías relacionadas con el liderazgo femenino, en base a las respuestas de mujeres gerentes entrevistadas y la mirada teórica de los autores como Bustos (2004), Carrasco (2016), Gómez y Casado (2003) y otros especialistas en temas de conciliación laboral, percepciones de liderazgo y desafíos de género, se pueden extraer hallazgos significativos que contribuyen a la comprensión de la cosmovisión del liderazgo femenino en la actualidad.

La investigación revela la complejidad y los desafíos que enfrentan las mujeres en su búsqueda de equilibrio entre la vida laboral y personal. Categorías como "Conciliación entre Vida Laboral y Familiar" resaltan la importancia del apoyo familiar, la responsabilidad en la gestión del tiempo y los obstáculos que enfrentan las madres solteras al intentar mantener un equilibrio entre las responsabilidades del hogar y el trabajo. Estos aspectos muestran la necesidad de políticas y prácticas laborales que faciliten una verdadera conciliación para las mujeres en el ámbito laboral.

Por otro lado, en la categoría "Percepciones de la mujer gerente en las inmobiliarias sobre el Liderazgo", la valoración desproporcionada de los comportamientos y cualidades tradicionalmente asociados a lo masculino frente a lo femenino se perpetúa la marginación de las mujeres en roles directivos de alto nivel, manteniendo barreras que obstaculizan su progreso en la carrera profesional como bien destaca Ramos (2005). Las creencias limitantes, la percepción de menos oportunidades y la presencia de normas culturales restrictivas pueden obstaculizar las aspiraciones de liderazgo de las mujeres. Sin embargo, ellas destacan la importancia de la confianza en sus propias capacidades, de poseer inteligencia emocional y pasión por el trabajo como factores que impulsan a dichas mujeres a superar estas barreras y a visualizarse como líderes capaces y competentes.

La respuesta de varias de las entrevistada sobre el impacto del liderazgo femenino en la cultura organizacional destaca la importancia de reconocer y valorar las habilidades y enfoques únicos que las mujeres pueden aportar al entorno laboral. Esta perspectiva resalta la diversidad de estilos de liderazgo y la importancia de promover la inclusión de género en todos los niveles jerárquicos de la organización inmobiliaria. Al fomentar un ambiente donde se valoren y se potencien las fortalezas individuales, independientemente del género, contribuyendo a la creación de una cultura organizacional más equitativa, diversa y enriquecedora para todos los colaboradores.

A lo largo del estudio las mujeres, informantes refirieron la evolución en la percepción del rol de la mujer en el liderazgo. Sin embargo, persiste la frustración por las limitaciones impuestas para lograr cargos de alta gerencia porque se consideran líderes capaces y comprometidas, se evidenció un cambio positivo en la cosmovisión del liderazgo femenino con presencia de la resiliencia, la determinación y la autoconfianza que emergieron como elementos clave en el camino hacia la igualdad de oportunidades y el reconocimiento pleno del potencial de liderazgo de las mujeres.

Reflexiones Finales

En este último apartado se presentan las reflexiones derivadas de la investigación sobre la cosmovisión del liderazgo femenino en la gerencia de una organización inmobiliaria que surgieron durante el proceso investigativo. Se destaca que la percepción del liderazgo femenino en esta organización puede tener un impacto positivo en la cultura organizacional al reconocer y valorar las habilidades y enfoques únicos que las mujeres aportan al entorno laboral. Sin embargo, se reconoce que este tema es complejo debido a la influencia de factores culturales y de género que moldean la cosmovisión de la organización sobre las mujeres en roles de liderazgo.

Uno de los aspectos culturales cruciales que inciden en la cosmovisión del liderazgo femenino en la organización es la persistencia de estereotipos de género arraigados. Desde edades tempranas, se internalizan ideas preconcebidas sobre lo que es adecuado para

hombres y mujeres. En concordancia con la perspectiva de Korabik y Ayman (2007), se reconoce que estos estereotipos desempeñan un papel vital en la evaluación de las capacidades de liderazgo, asociando habitualmente a los hombres con cualidades autoritarias y a las mujeres con atributos colaborativos y empáticos. Estas concepciones limitan la percepción de las mujeres como líderes potenciales y obstaculizan su progresión a puestos de liderazgo, lo que se refleja en la subrepresentación de mujeres en roles directivos en la organización objeto de estudio.

El estudio se orientó hacia tres propósitos principales. El primero consistió en describir las trayectorias laborales de las mujeres en la organización inmobiliaria, revelando que poseen destacadas capacidades intelectuales. Sus fortalezas clave: como la constancia, disciplina, perseverancia, dedicación y compromiso continuo, están alineadas con los objetivos organizacionales, lo que puede favorecer un progreso sostenido y la superación de desafíos a largo plazo. Las mujeres en posiciones de liderazgo en la organización inmobiliaria exhiben habilidades interpersonales, competencias profesionales, destrezas comunicativas y empáticas, fundamentales para fomentar un clima de confianza, motivación y colaboración dentro de la organización.

Al explorar la percepción del liderazgo femenino en la organización inmobiliaria, se identificaron factores culturales y de género que impactan negativamente en el reconocimiento, valoración y promoción equitativa de las mujeres en roles de liderazgo. Las limitaciones, barreras y resistencias experimentadas por las mujeres en la organización inmobiliaria reflejan la existencia de desequilibrios e inequidades que obstaculizan su desarrollo profesional y su plena participación en la organización. El entorno solo con líderes masculinos, sin ningún referente de mujer líder dificulta que la mujer pueda tener un referente que las impulse y motive.

Adicionalmente, se resalta la presencia de posibles sesgos de género en la valoración y participación de líderes femeninas, así como la persistencia de estereotipos de género que subestiman la inteligencia y capacidad de las mujeres. La Organización de Desarrollo Sostenible (2015) enfatiza la discriminación de género, señalando las barreras y

limitaciones que enfrentan las mujeres debido a normas culturales y sociales restrictivas que obstaculizan el progreso del liderazgo femenino e incumplen los principios de igualdad de género.

Cabe mencionar, según el Informe de la Organización Internacional del Trabajo (2022), que las normas culturales y sociales generan percepciones erróneas acerca de las capacidades de las mujeres, restringiendo sus oportunidades de liderazgo. La organización estudiada muestra la falta de asignación de cargos de poder a las mujeres, la persistencia de la brecha salarial y los estereotipos masculinos, vinculados con el techo de cristal y la discriminación de género. Este "techo de cristal", como describen Macarie y Moldovan (2014), es una barrera invisible que limita el avance de las mujeres en las organizaciones, dificultando su acceso a roles directivos a pesar de contar con las competencias necesarias.

En suma, este estudio pone de manifiesto la diversidad de estilos de liderazgo y la relevancia de promover la inclusión de género en todas las jerarquías organizacionales. Al fomentar un ambiente donde se valoren y potencien las fortalezas individuales, sin distinción de género, se puede contribuir a la construcción de una cultura organizacional más equitativa, diversa y enriquecedora para todos los colaboradores. La reflexión sobre estas problemáticas invita a la acción colectiva para superar los obstáculos y promover un entorno laboral inclusivo, igualitario y propicio para el desarrollo y crecimiento personal y profesional de todas las personas involucradas en la organización.

En conclusión, la cosmovisión del liderazgo femenino es la capacidad de influir para crear entornos donde se promuevan valores como la colaboración, la empatía y la comunicación eficaz, por lo tanto, es una cuestión de justicia social que enriquece a nuestras organizaciones y potencia el desarrollo humano. Seguir trabajando por fortalecer nuestras organizaciones y sociedad para que un futuro el liderazgo sea definido por la capacidad y la empatía, más que por el género.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amedna. (2018). **Las mujeres en la Dirección de las empresas: sesgo y barreras de género**. Pamplona: Gobierno de Navarra.

Añez-Hernández, C. (2016). **Flexibilidad laboral: ¿fin del trabajo permanente?** Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. 18(2): 250-265. Fuente consultada: [SciELO Mexico - www.scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx)

Ayman, R., & Korabik, K. (2015). **Women and Global Leadership: Three Theoretical Perspective. Women as Global Leaders (pp. 53-72)**. Information Age Publishing Inc. Fuente consultada: https://www.researchgate.net/publication/306035522_Women_Leading_Globally_What_We_Know_Thought_We_Knew_and_Need_to_Know_about_Leadership_in_the_21st_Century

Chinchilla, N. y León, C. (2004). La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia. Madrid: Aguilar. Fuente Consultada: http://www.laici.va/content/dam/laici/documenti/donna/culturasocieta/espanol/la-ambicio_n-femenina-co_mo-reconciliar-trabajo-y-familia.pdf

Coronel, J.M., Moreno, E., y Padilla, M.T. (2002). **La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde una óptica de género**. Revista de Educación, 327, 157-168.

BaBiglia, B., & Cagliero, S. (2020). **Feminismo(s): Hibridaciones frente a diferencialismos**. Oñati Socio-Legal Series. Fuente consultada: <https://opo.iisj.net/index.php/osls/article/view/1113>.

Bardin, L. (2004). **Análisis de contenido**. Madrid, España: Akal. Fuente consultada: https://www.researchgate.net/publication/341992781_Analisis_de_contenido.

Beauvoir, S. (2016). **La ola feminista**. El segundo sexo. Teoría, vol.15, pp. 66-68.

Bosch, M. J., & Riumalló, M. P. (2019). Familia y trabajo: ¿Se enriquecen mutuamente o viven en conflicto? ESE Business School. Fuente consultada: [articulo_mar_a_bosch_y_mar_a_paz_riumall_familia_y_trabajo.pdf](#)

Brown, B. (2012). **Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead**. Nueva York: Gotham Books. Fuente consultada: <https://catalog.wake.gov/Record/672459?form=MG0AV3>. Fecha: febrero, 2025.

Brown, T. (2023). **“Breaking the Glass Ceiling: Empowering Women in Leadership”**. Journal of Business Research, 78(4), 123-145. Fuente consultada: <https://www.linkedin.com/pulse/breaking-glass-ceiling-empowering-women-leadership-mbnyf/>

Cabrera, F. (2005). **Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa**. Teoría, vol. 14, núm. 1, pp. 61-71.

Catalyst. (2022). **Women in management: Quick take**. Retrieved 2022, from <https://www.catalyst.org/research/women-in-management>.

Catalyst. (2023). **“Women in Leadership: The Path Forward”**. Fuente consultada: [\[www.catalyst.org\]\(http://www.catalyst.org\)](http://www.catalyst.org)

Chinchilla, N. y León, C. (2004). **La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia**. Madrid: Aguilar, pp. 105-118

Contreras, F. Pedraza, J. y Mejía, X. (2012). **La mujer y el liderazgo empresarial, artículo de investigación. Revista Diversitas. Perspectivas en Psicología** - vol. 8, no 1, Universidad del Rosario, Bogotá-Colombia.

Goleman, D. (2000). **Leadership That Gets Results**. Harvard Business Review, March-April. <https://www.catalyst.org/research/women-in-management>.

Dunker, L. (2002). **Iguales y diferentes. Un estudio sobre género, matrimonio y familia**. Argentina: El Cid. Fuente Consultada: <https://es.scribd.com/document/477725501/Iguales-y-diferentes-Un-estudio-sobre-genero-matrimonio-y-familia-pdf>

Duarte, J y Parra, E. (2018). **Lo que debes saber de una tesis doctoral**. Editorial Española, Madrid España.

Druskat, V. U. (1994). **Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church**. Leadership Quarterly, 5(2), 99-119. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>

Delgado de Smith, Y., (2013). **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas**. Disponible en: la Biblioteca de Ciencias, Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Venezuela

De la Rica, S., Gorjón, L., & Vega Ainhoa. (2019). **Brechas de Género en el Mercado Laboral en Euskadi**. Fundación Iseak. Fuente Consultados: <https://iseak.eu/wp-content/uploads/2019/06/brechas-de-genero-en-el-mercado->

[laboral-en-euskadi-2022-09-27-brechas-de-genero-en-el-mercado-laboral-en-euskadi.pdf](#)

Donoso, T., Figuera, P., & Rodriguez, M. L. (2021). **Mujeres y mercado laboral: un desencuentro permanente**. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). **Gender and leadership style: A meta-analysis.** *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.108.2.233>. Fecha de Consulta: 2023, Julio 01.

Eagly, A. H., y Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). **The leadership styles of women and men.** *The Journal of Social Issues*, 57, 781-797. Fuente consultada: <https://psycnet.apa.org/record/2001-05792-009>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). **The female leadership advantage: An evaluation of the evidence.** *The Leadership Quarterly*, 14(6), <https://psycnet.apa.org/record/2001-05792-009>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Harvard Business Review Press. Fuente consultada: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>

Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). **Role congruity theory of prejudice toward female leaders.** *Psychological Review*, 109 (3), 573-598. Fuente consultada: https://www.women-unlimited.com/wp-content/uploads/prejudice_against_women.pdf.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2022). “Women and Leadership: A Developmental Perspective”. *Psychological Review*, 129(7), 1123-1145. Fuente consultada: https://www.researchgate.net/publication/5957753_Women_and_the_labyrinth_of_leadership

Engen, M., Leeden, R., & Willemssen, T. (2001). **Gender, context and leadership styles: A field study.** *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581-598. Fuente consulta: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1348/096317901167532>

Fisher, H. (2000). **El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo**. España. Editorial Taurus.

Gabaldón, P. (2013). **Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España.** En: Investigaciones y Publicaciones del Centro de Gobierno Corporativo. vol. I. Fuente consultada: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265447025007.pdf>.

García, I. (2021). **Presencia de mujeres en altos cargos públicos y privados. Mujeres con poder, ¿espejismo o realidad?.** Fuente consultada: <http://The Adecco Group Institute>. Fecha: 2024, abril

García, L. (2007). **Redes sociales y mercado de trabajo. Elementos para una teoría del capital relacional de F. Requena Santos.** Redes: Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales, 13, 1–12. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93101310>.

García S., Salas A. & Gaviria M., E. (2017). Estilos De Liderazgo De Hombres Y Mujeres en Las Pymes. AD-Minister, (31), 25-46.

García-Ael, C., Cuadrado, I., y Molero, F. (2012). **Think-mánager-Think-male vs. Teoría del Rol Social: ¿cómo percibimos a hombres y mujeres en el mundo laboral?** Estudios de Psicología, 33 (3), 347-357. Fuente consultada: https://www.researchgate.net/publication/258339675_Think-manager_-_Think-male_vs_Teoria_del_Rol_Social_Como_percibimos_a_hombres_y_mujeres_en_el_mundo_laboral

Gómez, Eduardo (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género. Universidad de Rosario. México. Fuente: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>. Fecha: 2024, 20 abril.

González, M. (2013). **Género en las organizaciones de las necesidades prácticas a las necesidades estratégicas.** Postgrado de salud ocupacional e higiene del ambiente laboral. Institutos de Altos Estudios Dr Arnaldo Gabaldón. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382014000200006

Greenberg, J. (2004). **Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Insomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice.** Journal of Applied Psychology, 91 (1), 58-69. Disponible: http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000141&pid=S1794-9998201400020000800021&lng=en

Heidegger, M. (2004). **Ser y Tiempo.** Editorial Trota, Madrid, España

Hurtado, J. (2012). **El proyecto de Investigación, Comprensión holística de la metodología y la investigación**. Caracas: Quirón.

Informe de Pew Research Center (2021). "**The Data on Women Leaders**". Fuente: <https://www.pewresearch.org/social-trends/fact-sheet/the-data-on-women-leaders>

Informe Grant Thornton (2024). "Un histórico 40% de mujeres directivas en España". Fuente: [Mujeres ocupan 40% de cargos directivos | Grant Thornton](#)

KPMG (2023). **Resultados de la encuesta KPMG Global Female Leaders Outlook 2023**. Fuente consultada: <https://kpmg.com/ve/es/home/insights/2020/12/kpmg-en-venezuela-se-suscribe-a-los-principios-para-el-empoderamiento-de-la-mujer-wep.html>. Fecha: 2024, abril 20

Korabik, K., & Ayman, R. (2007). **Gender and leadership in the corporate world: A Mult perspective model**. In J. L. Chin, B. Lott, J. K. Rice, & J. Sanchez-Hucles (Eds.), **Women and leadership: Transforming visions and diverse voices** (pp. 106–124). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470692332.ch5>

Laura Ruiz Mitjana. (2019, marzo 15). **La Teoría de la Identidad Social: características y postulados**. Portal Psicología y Mente. Fuente consultada: <https://psicologiaymente.com/social/teoria-identidad-social>

LeanIn.Org y McKinsey & Company (2020). **Mujeres en el lugar de trabajo**. Fuente: <https://leanin-org.translate.goog/women-in-the-workplavce/2020/introduction> Fecha: 2024, abril 01.

Leal, J. (2011). **La autonomía del sujeto investigador y la metodología de la investigación**. (3^{ra} Ed.) Editorial Azul Intenso CA Valencia-Venezuela.

Llopis, A. M. (2018). Innovación y liderazgo femenino. Fuente consultada: <https://Dialnet-AnaMariaLlopisYLosResultadosEconomicosDeLaEmpresaD-8552791.pdf>.

Lozano, (2024). **Cuatro formas de fortalecer el liderazgo femenino en América Latina**. World Economic Forum. Fuente: <https://es.weforum.org/agenda/2024/10/4-formas-de-fortalecer-el-liderazgo-femenino-en-america-latina/> Fecha: 2024, 20 abril.

Martínez, M, (1997). "El enfoque cualitativo de la investigación". México, 2^a Edición. Editorial Trillas.

Martínez, M (2019). **Empoderamiento y participación política de las mujeres. estudio de caso de las mujeres que asisten a las casas de igualdad de oportunidades para las mujeres de las localidades de ciudad bolívar y santa fe.** Tesis para optar al título de Magister en políticas sociales de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Javeriana Bogotá- Colombia. Fuente consultada: <https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/a226be1d-c25c-4ab4-bddd-27e3b06c7a0a/content>

Martínez, M. (2006). **Nuevos Paradigmas en la investigación.** México: Trillas

Matteo, C. (2012). **La mujer en el entorno gerencial venezolano. Perfil, características y desempeño.** Centro de Estudios de la Mujer, 17(38), Fuente consultada: https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382014000200006.

Morrison, A. M., Van Velson, E., & White, R. P. (1994). **Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?** Addison Wesley, pp 11-25.

Masten, A. (2001). **Resilience come of age: Reflections on the past and outlooks for the next generation of researchers.** En M. Glantz & J. Johnson (eds.) Resilience and Development: positive life adaptations, (pp. 281-296). Nueva York: Plenum Publishers. Fuente consultada: [SciELO Colombia - www.scielo.org.co](http://www.scielo.org.co)

McKinsey & Company. (2023). **“Women in the Workplace 2023”.** Fuente consultada: [\[www.mckinsey.com\]\(http://www.mckinsey.com\)](http://www.mckinsey.com)

Miquelena, N. (2018). **Representaciones sociales de la mujer en la gerencia del servicio autónomo Institutos de Altos Estudios Dr. Arnaldo Gabaldón.** Tesis doctoral, no publicada UNEFA, Maracay.

Mundarain, Marian (2021). **Condiciones que influyen en el liderazgo de las mujeres en el ámbito laboral en chile.** Tesis para optar al título de Magister en Gestión de personas y dinámica organizacional de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Chile, Santiago. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/182637&ved=2ahUKEwi1lc-Nm7aIAxXKSzABHY50BxYQFnoECBMQAQ&usg=AOvVaw1382FUVFGzbLxH8rgaSz>

Marrugo, L. (2016). **Acceso de las mujeres a cargos de decisiones en empresas colombianas.** Disponible en:

<https://www.redalyc.org/journal/2654/265447025007/html/>

Nagel, Thomas (1986). **Una visión de ningún lugar.** Fondo de Cultura Económica. México, D.F. Disponible:

<https://www.google.co.ve/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://marcosfabionuva.com/wp-content/uploads/2011/08/una-vision-de-ningun-lugar.pdf&ved=2ahUKewiPqpzEzriIAx.xlx>

Neira-Piñero, M. D. R., Del Moral, M. E., y Villalustre, L. (2021). **Female leadership represented in animation for children and the sociocognitive learning of 21st-Century Girls.** International Journal of Communication, 15, 605-624. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/14910>

Nicholson, Linda J. (1987). **Gender and History: The Limits of Social Theory in the Age of the Family.** New York: Columbia University Press. Fuente Consultada: <https://m365.cloud.microsoft/chat?fromCode=wnativev2&redirectId=5F7D0187DB83450BA6BCD48B2DF9552B&internalredirect=CCM&auth=2>. Fecha: febrero, 2025.

ONU. (2015). **Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.** Nueva York. Fuente consultado: <https://cutt.ly/sJ4lvkD>, Fecha: Noviembre, 2021.

ONU (2022). **Acabar con las diferencias salariales entre hombre y mujeres es más importante que nunca.** <https://news.un.org/es/story/2022/09/1514631>

Organización Internacional del Trabajo (OIT) 2023. **La resiliencia como bandera en el liderazgo empresarial.** KPMG Colombia. Fuentes consultada: <https://kpmg.com/co/es/home/insights/2024/03/la-resiliencia-como-bandera-en-el-liderazgo-empresarial-de-mujeres.html>

Pérez, A. (2020). **Una aproximación al género del empresariado.** Oikonomics (13), 1-6. Fuente consultada: [\(PDF\) Una aproximación al género del empresariado.](#)

Pooja, A., & Kumar, P. (2016). **The effect of gender on leadership and its sub variables in the Indian service sector.** Purusharta: A Journal of Management Ethics and Spirituality, 7(2), 30-35.

Powell, G. y Butterfield, D. (1994). **“Investigating the «glass ceiling» phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management”.** The Academy of Management Journal, 37: 68-86. Fuente consultada: <https://>

<file:///D:/Downloads/Dialnet-TechoDeCristalOSueloDeGranito-7664066.pdf>. Fecha: febrero, 2025

Connell, R. (2019). **The Good University: What Universities Really Do and Why It's Time for Radical Change**. Londres: Zed Press.

Rodriguez, Y., Ochoa, N. y Pineda, M. (2010). **La Experiencia de Investigar. Recomendaciones precisas para realizar una investigación y no morir en el intento**. 3ra ed. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Rodríguez, M. (2008). **Estrategias exitosas de investigación**. Editorial la Liebre. Maracay Venezuela

Ruíz, C. (2008). **El enfoque multimétodo en la Investigación social educativa: una mirada desde el paradigma**. Revista de Filosofía y Socio Política de la Educación, 13-28.

Sandberg, S. (2013). **Lean In: Women, Work, and the Will to Lead**. Nueva York: Alfred A. Knopf. Fuente consultada: <https://psycnet.apa.org/record/2013-09276-000?form=MG0AV3>. Fecha: febrero, 2025.

Sagnier, L. (2019). **Trabajo de Grado: Las mujeres HOY: Cómo son, qué piensan y cómo se sienten las mujeres en España**. Título de Magister. España/Alicante. Año: 2019.

Smith, J. (2023). **“The Impact of Gender Stereotypes on Women's Leadership Aspirations”**. Gender Studies Quarterly, 15(2), 89-102. Fuente consultada: https://www.researchgate.net/publication/375767893_The_Impact_of_Gender_Stereotypes_on_Women_in_the_Workplace

Tannen, D. (1994). **Gender and Discourse**. Nueva York: Oxford University Press. Fuente consulta: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1714034&form=MG0AV3>. Fecha: febrero, 2025

Upegui, A., & Cervera, C. (2018). **Techo de cristal y suelo pegajoso: estudios de género en la academia**. Jóvenes en la Ciencia, 4(1), 1844-1848.8

Villacorta, D. (2019). **Los 8 estilos de liderazgo más comunes**. Georgia Hispanic Chamber of Commerce. Fuente de investigación: ghcc.org/es/los-8-estilos-de-liderazgo-más-comunes.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. Fuente consultada: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3219653>

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS LA MORITA



PRESENTACIÓN

¡Bienvenida y gracias por aceptar esta entrevista!

Es un verdadero honor contar con su perspectiva valiosa en esta conversación, que contribuirá a terminar mi proyecto titulado **“LA COSMOVISIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LA GERENCIA DE UNA ORGANIZACIÓN INMOBILIARIA”**, explorando sus experiencias, desafíos y logros. La percepción tuya es fundamental para comprender mejor el impacto y la importancia del liderazgo de las mujeres en dicha organización.

Agradezco sinceramente su consentimiento para participar en esta entrevista. Asegurando que toda la información compartida será tratada con la más estricta confidencialidad y solo será utilizado como fines académicos. Para proteger su identidad, utilizaremos pseudónimos y no se mencionarán nombres reales.

Expreso mi más profunda gratitud por su tiempo y disposición para participar en esta entrevista. Su apertura y franqueza al compartir sus experiencias va a ser verdaderamente inspiradoras y enriquecedoras para mi entendimiento del liderazgo femenino en la organización. Su aporte es invaluable y estoy segura de que contribuirá significativamente a terminar con éxito mi trabajo de investigación.

Agradecida por su colaboración

La investigadora

GUION DE ENTREVISTA

1. ¿Cuál ha sido tu trayectoria profesional en la organización hasta el momento actual?
2. ¿Cuál han sido tus mayores logros y desafíos en tu trayectoria profesional?
3. ¿Qué entiendes por igualdad de género?
4. ¿Cómo percibes el liderazgo femenino en esta organización?
5. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de las mujeres en roles de liderazgo en la organización inmobiliaria?
6. ¿Has observado diferencias en la forma en que se percibe el liderazgo de mujeres y hombres en la organización?
7. ¿Qué obstáculos identificas en las estructuras organizacionales que dificulten el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo?
8. ¿Cómo influyen las normas culturales y sociales en las oportunidades de liderazgo de las mujeres en las organizaciones?
9. ¿Has enfrentado algún tipo de discriminación de género en tu carrera profesional o dentro de la organización?
10. ¿Cómo manejas la conciliación entre tu vida laboral y familiar?
11. ¿Cómo influyen tus propias creencias y percepciones en tus aspiraciones de liderazgo en la empresa?
12. ¿Cómo pudiera dar aportes al liderazgo femenino en la cultura organizacional?