



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



## **LIDERAZGO DE MUJERES Y EXPERIENCIA EXITOSA**

Autoras:

Katerine Guerra  
Emilys Torrealba

Bárbula, enero 2015



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



## LIDERAZGO DE MUJERES Y EXPERIENCIA EXITOSA

**Tutora:** Yamile Delgado de Smith

**Autoras:**

**Línea de investigación:** Actores Laborales y Género

Katerine Guerra  
Emilys Torrealba

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título  
De Licenciado en Relaciones Industriales**

Bárbula, enero 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIA ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
ZONA POSTAL 2001 - APDO. 129  
VALENZIA-VENEZUELA



Nº CE- 103/14

Valencia, 14 de octubre de 2014.

Ciudadano (a):  
**Prof. Yamile Delgado de Smith**  
Presente.-

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión celebrada el día 13/10/2014, acordó **DESIGNARLO TUTOR DEL PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO TITULADO:**

**“Liderazgo de mujeres y experiencia exitosa”**

Correspondiente a los Brs. **Katerine Guerra y Emilys Torrealba**, el cual aspiran desarrollar en el Segundo período Académico de 2014 (2/2014) y con el que pretende obtener el título de Lic. en Relaciones Industriales.-

No siendo otro el objeto de la presente.-



Atentamente,  
**Prof. Nerza Rey de Polanco**  
Directora – Presidente del Consejo de Escuela de  
Relaciones Industriales

NRP/ys



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



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

### **LIDERAZGO DE MUJERES Y EXPERIENCIA EXITOSA**

**Tutora:**

Yamile Delgado de Smith

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Relaciones Industriales  
Por: Yamile Delgado de Smith  
C.I.: 9.547.343

Bárbula, enero 2015



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



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado "LIDERAZGO DE MUJERES Y EXPERIENCIA EXITOSA", presentado por: Guerra, Katerine, cédula de identidad 24.554.439 y Torrealba, Emilys, cédula de identidad 18.166.388, para optar al Título de: Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2015.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

---

---

---

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a Dios, por darme la inteligencia y la fuerza para seguir en pie.

A todas esas personas, que de una u otra manera a lo largo de mi vida aportaron su grano de arena para que pudiera llegar a culminar este reto que se transforma en un logro más por el cual puedo sentirme orgullosa.

A mi madre María González, mi mami vieja, porque gracias a su amor y a sus cuidados pude llegar al día de hoy.

A mi Eme, por sus incansables consejos y por apoyarme en todo este tiempo.

A mis sobrinos, por colaborar en todo lo que pudieron para que yo pudiera continuar.

A Angélica, por su ayuda y como lo prometido es deuda, aquí estas en mis agradecimientos.

A Javier, por su apoyo incondicional

Le agradezco tanto a mi extraordinaria tutora Yamile Delgado de Smith, por dedicarse en cuerpo y alma a nuestra causa, por guiarnos en nuestra investigación y regalarnos lo más preciado: su conocimiento. A usted gracias...!!

Gracias, gracias, gracias.

**Katerine Guerra González**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la oportunidad de formar parte de este mundo, siendo mi guía en cada uno de mis pasos.

A mis padres Carmen y Miguel, por su apoyo, dedicación y haberme hecho la mujer que soy hoy en día.

A mi esposo Leonardo e hijo Miguel Andrés, por su amor, paciencia y comprensión. Muchas gracias los amo.

A mis hermana Eymis y Eylin, por su valiosa colaboración en los momentos que más lo necesite.

A mi tutora la profesora Yamile Delgado de Smith, por su dedicación, esfuerzo y colaboración en la elaboración de nuestro trabajo.

A mi compañera de tesis Katerine, por haber compartido conmigo estos momentos en la elaboración de nuestro trabajo.

A mis compañeras de clase, por todas esas vivencias que compartimos juntas a lo largo de nuestra carrera.

**Emilys Torrealba**

## **DEDICATORIA**

Esto te lo dedico a ti mi viejita, que ves en mí la culminación de tus sueños.

A todas esas personas que creyeron en mí y en que podía lograrlo

Y por último y no por eso menos importante a Dios, por su inmenso amor.

**Katerine Guerra González**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por regalarme cada día de mi vida

A mi madre Carmen, que incondicionalmente estuvo a mi lado apoyándome a lo largo de mi carrera en todo sentido.

A mi esposo e hijo, porque este logro también es de ustedes

**Emilys Torrealba**



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



**AUTORAS:** Katerine, Guerra y Emilys, Torrealba  
**TUTORA:** Yamile, Delgado de Smith  
**AÑO:** 2015

## LIDERAZGO DE MUJERES Y EXPERIENCIA EXITOSA

### RESUMEN

El liderazgo de mujeres es un tema que se ha caracterizado por tener poca influencia dentro de las organizaciones, por diferentes razones entre las cuales se pueden mencionar los perjuicios creados por la sociedad, y el tipo de ideologías existentes dentro de las empresas. La presente investigación surge con el fin de analizar el liderazgo de mujeres a través de la experiencia de vida de una líder organizacional para describir mediante su experiencia personal como llegó a ocupar un cargo de supervisión. Para el estudio se utilizó la teoría feminista como herramienta conceptual, la cual fue analizada desde la propia interpretación de la informante para comprender la influencia que tuvo sobre ella al ocupar el cargo dentro de la empresa. En la investigación también se analizan las diferencias entre las maneras de liderar de hombres y mujeres y los obstáculos que tienen que enfrentar las mujeres camino a ocupar un alto cargo dentro de las organizaciones. La investigación se enmarcó en la modalidad cualitativa de tipo descriptiva, utilizando la entrevista como técnica para la obtención de la información. Se acudió al testimonio de una supervisora de adiestramiento con el fin de verificar a través del relato de su historia como ha observado el liderazgo de las mujeres.

**Palabras clave:** liderazgo de mujeres, estilos de liderazgo, obstáculos, sexo, experiencia de vida.



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



**AUTHORS:** Katerine, Guerra y Emilys, Torrealba  
**TUTORA:** Yamile, Delgado de Smith  
**YEAR:** 2015

## **WOMEN'S LEADERSHIP AND SUCCESSFUL EXPERIENCE**

### **ABSTRACT**

The leadership of women is an issue that has been characterized as having little influence within organizations, for different reasons, which may include the damage created by the society, and the type of existing ideologies within the companies. This research arises in order to analyze the leadership of women through the experience of life of an organizational leader to describe through their personal experience as I came to occupy a position of supervision. The study was the feminist theory as a conceptual tool, which was analyzed from the interpretation of the informant to understand the influence that had on it to the position within the company. Research also examines the differences between the ways of leading men and women and the obstacles that face women way to hold a high position within organizations. The research is framed in the qualitative form of type descriptiva, using the interview as a technique for obtaining the information. He attended the testimony of a training supervisor with check through the story of its history as he has observed women's leadership.

**Key words: leadership, styles of leadership, obstacles, sex, life experience.**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Agradecimientos.....	vi
Dedicatoria.....	viii
Resumen en Español.....	x
Resumen en Inglés.....	xi
Índice de cuadros.....	xiv
Introducción.....	xv

### **CAPÍTULO I**

#### **ASUNTO DE ESTUDIO**

Planteamiento del Asunto de Estudio.....	18
Objetivos de la Investigación.....	23
Justificación.....	24

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

Antecedentes de la Investigación.....	27
Referente Teórico	
Teoría Feminista.....	30
Bases Teóricas.....	33
El liderazgo de mujeres y sus aspectos fundamentales.....	34
Liderazgo y Estilos de Liderazgo.....	34
Aspectos fundamentales.....	38
Influencia del sexo en el estilo del liderazgo.....	41
Obstáculos que se le presentan a la mujer camino a los puestos de poder.....	48

### **CAPÍTULO III**

#### **BITÁCORA DEL PROCESO INVESTIGATIVO**

Naturaleza de la Investigación.....	55
Unidad de Análisis.....	56
Técnicas e Instrumento.....	57
Estrategia Metodológico.....	59

### **CAPITULO IV**

#### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Liderazgo de mujeres.....	68
Influencia del sexo en el liderazgo.....	71
Obstáculos que se le presentan a las mujeres camino a los puestos de poder.....	73

<b>REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>76</b>
---------------------------------	-----------

<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>77</b>
----------------------------------	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>
--------------------	-----------

## ÍNDICE DE CUADROS

### Cuadro N° Pág.

1. Comparación de los estilos de liderazgo.....	37
2. Cuadro Técnico Metodológico.....	61

## INTRODUCCIÓN

Históricamente la mujer ha tenido que sortear una suerte de situaciones adversas como la discriminación, la desigualdad sexual, el claustro social y la nulidad pública. Como es definido por Delgado de Smith (2009) quien dice que:

Lo femenino, asignado a la mujer, se ubica de modo exclusivo en el ámbito privado, doméstico, familiar. El ámbito “privado” aparece como el propio de la mujer, la cual por naturaleza podría desempeñarse mejor en ese sentido. Éste es el espacio del cuidado, el de la atención a los otros, el de los afectos, el de la reproducción de la vida, el del trabajo no remunerado e invisible. (p. 51)

Estas situaciones que sin lugar a dudas han sido rebatidas por movimientos en pro de la mujeres que a través de un sin número de luchas han reivindicado y le han dado el lugar a la mujer que por derecho le corresponde.

Desde el inicio de la humanidad como la conocemos, la mujer fue puesta como el “segundo género”, “el sexo débil” la parte defectuosa, el error divino, representantes de la maldad y lo vano, mientras que los hombres gozaban de todos los privilegios que se podían ostentar gracias a una cultura machista que lo puso en el pedestal, la medida perfecta, que al expresar: “el hombre” se hace referencia a la humanidad en su totalidad y en esta sola definición anula a la mujer.

Esta investigación descriptiva, se desarrolla en aras de recaudar información precisa sobre el liderazgo de mujeres para analizar este tema, que es nuestro primer objetivo y algunos aspectos esenciales como la influencia del sexo en el estilo de liderazgo y los obstáculos que tienen que enfrentar las mujeres para llegar a puestos de poder a través de una historia de vida de una líder organizacional.

Haciendo un recorrido por el itinerario de la investigación, que abordó un objetivo general y tres objetivos específicos, esta se desarrolló en cuatro capítulos que fueron estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: Despliega un acercamiento al tema principal de nuestro trabajo que es el Liderazgo de Mujeres, donde se fundamentan las bases de la investigación través del planteamiento del asunto de estudio, los objetivos a seguir y la justificación de la investigación.

Capítulo II: Comprende el marco teórico-referencial en el que se definen las bases teóricas y el referente teórico que enmarcan los principios establecidos de la investigación del liderazgo de mujeres para la realización de la interpretación y el análisis de los resultados del estudio.

Capítulo III: Contiene la naturaleza de la investigación, la unidad de análisis y la técnica e instrumento de investigación utilizada, que en nuestro caso como es una historia de vida se realizó una entrevista detallada para la obtención de la información.

Capítulo IV: Incluye el análisis de los resultados de la investigación a la luz de las bases teóricas, el referente teórico utilizado y la narración de la experiencia de vida de una líder organizacional.

Luego de la realización de todo el contenido del trabajo investigativo se realizan las reflexiones finales como aporte a la investigación, se muestra la lista de referencia de los autores citados durante el estudio y se incluyen los anexos utilizados.

# **CAPÍTULO I**

## **ASUNTO DE ESTUDIO**

### **Planteamiento del Asunto de Estudio**

A través del tiempo la mujer ha ido cambiando su perspectiva, su forma de ver el mundo y la forma en la que el mundo la ve. La historia ha dado un vuelco importante a su favor; la pluralidad y la democracia, abrieron las puertas del nuevo paradigma social donde la mujer juega un papel importante y decisivo, en una sociedad más civilizada y heterogénea donde la mujer se desenvuelve como líder.

En la actualidad la mujer ha incursionado en casi todos los campos, incluso en los que se creía eran únicos y exclusivos para los hombres como por ejemplo, el mundo de la milicia o el de la política, que en algún momento de la historia la sola idea de pensar en que una mujer vistiera un uniforme militar o apareciera en los tarjetones para ser electas como representantes en la política era una transgresión a la lógica o una herejía.

Las mujeres hasta el siglo pasado eran solo vista como la responsables de las labores domésticas pues estaban limitadas a las pocas labores que debía realizar, eran las encargadas de multiplicar la raza, de procrear los hombres que engrosarían las filas de los ejércitos o de las industrias y de criar y mantener los hijos de un hogar donde solo ellas eran las responsables de todas las labores que se realizaban en él, por lo que su protagonismo en la vida pública era nulo, como es expuesto por Delgado y Rojas (2009:51) quienes dicen que: “Históricamente la mujer se desempeña en el espacio de

lo privado y su incorporación al trabajo intelectual, en consecuencia, a la esfera de lo público, ha sido la consecuencia de luchas de diversos movimientos sociales en aras de ello”.

La incursión de la mujer, fue lograda en poco más de medio siglo, no fue sino hasta los años 50 cuando la mujer accedió al derecho al voto y a poblar las aulas de las universidades, este hecho nos dice mucho y es planteado por Durán (2011) quien dice que:

No fue sino hasta bien entrado el siglo XX cuando la mujer venezolana ejerció el derecho al voto y se hizo presente en las aulas universitarias.

Ese comienzo, un tanto tardío, otorga mayores méritos al ascenso creciente de las venezolanas en la escena pública nacional, haciendo presagiar la consolidación de una nueva etapa histórica, determinada por el liderazgo femenino en toda la sociedad.

Esa inclinación de la balanza hacia el lado femenino se hace más consistente en las universidades venezolanas, donde las mujeres conquistan los primeros lugares de manera irrefutable. (En línea).

Otro de los señalamientos importantes que hay que realizar es que las mujeres se distribuyen en las diversas actividades tanto cotidianas como profesionales que implican un mayor esfuerzo, como es acotado por Delgado de Smith (2012) quien expresa que:

Las mujeres en Venezuela, al igual que en América Latina y el Caribe, se desenvuelven en la vida cotidiana en múltiples escenarios que van desde llevar a cabo las labores propias del hogar, como el cuidado de los niños(as), encargarse de la educación informal y formal de los hijos, atender a su pareja, asumir tareas diversas que involucran la economía del hogar, entre otras prácticas, hasta aquellas relacionadas con una praxis profesional la cual hace posible la inserción de las mujeres en las distintas esferas del mundo del trabajo.(p.121)

Podemos destacar que las mujeres se ven en medio de un juego cruzado ya que se desempeñan en labores titánicas y complejas que dificultan su incursión en el mundo laboral ya que debido a sus múltiples ocupaciones en muchos casos, se ven obligadas a abandonar alguna de ellas para poder ser responsables con las demás actividades que desenvuelven.

Esto sin duda alguna se convierte en uno de los obstáculos para que las mujeres logren una presencia igualitaria a sus pares masculinos en las empresas y aunque el camino a recorrer aun es largo, llegar a lograr un porcentaje de igualdad con los hombres que aun ocupan en mayoría numérica los roles supervisoríos y gerenciales en las empresas se ha convertido en un reto.

Aunque la aceptación es buena, especialmente en el área de recursos humanos, aún persiste cierto tipo de discriminación en las organizaciones de carácter patriarcal, que si bien es cierto que Venezuela en materia de derecho laboral está muy avanzada, no escapa a la realidad internacional en

la que la diferenciación sexual del trabajo es sin duda uno de los temas de mayor interés en el ámbito empresarial.

Es importante destacar que para algunos autores existen diferencias entre hombres y mujeres, que definen dos maneras particulares de llevar a cabo el liderazgo como es señalado por Contreras, Pedraza y Mejía (2012) quienes afirman que:

Si se asume entonces que hombres y mujeres son distintos, el liderazgo, definido como una serie de comportamientos que implican la comunicación, la forma en que se administran los conflictos, la toma de decisiones y demás, traerá consigo ciertas particularidades en razón de tales diferencias. No se pretende decir que alcanzar resultados exitosos en posiciones de liderazgo dependa de si se es hombre o mujer sino que la forma en que se ejerce el liderazgo puede ser diferente, de acuerdo con las características asociadas tradicionalmente a cada género, y que algunas de ellas, se pueden acoplar mejor a ciertas condiciones del entorno. (p. 188-189)

Esto evidencia una diferenciación que a nuestro juicio se presenta como uno de los problemas que se encuentran las mujeres para desempeñarse como líder en los diversos campos laborales y que define el entorno laboral al cual se enfrentan.

Lo anteriormente expuesto, permiten evidenciar las disparidades existentes entre un sexo y otro y una relación de desigualdad donde la mujer ha sido vista históricamente como inferior al hombre, y estaba imposibilitada para desenvolverse como líder en muchos ámbitos laborales, esto se

plantea como los obstáculos que las mujeres que se perfilan en las organizaciones como candidatas para los altos puestos de la jerarquía se encuentran a su paso.

Por lo tanto el eje de nuestra investigación viene dado desde el análisis del liderazgo de mujeres para profundizar en los diferentes aspectos fundamentales que lo definen, para darle una mirada a los estilos de liderazgo de hombres y mujeres y poder comprender los obstáculos que se encuentran las mujeres camino a los puestos de poder.

Para efectos de esta investigación, se requiere aclarar que es el liderazgo de mujeres que está definido por Berbel (2010) quien expresa que:

Las mujeres, a diferencia del modelo masculino, tendrían un estilo de trabajo cooperativo, con tendencia a diseñar estructuras de trabajo poco jerárquicas, en equipo, con un objetivo básico que no es triunfar sino lograr la calidad en lo que hacen. Combinarían el pensamiento racional con el intuitivo y se caracterizan por ejercer menos control sobre sí mismas y sobre los demás. Las mujeres permiten más emociones, se muestran más comprensivas y son firmes partidarias de la colaboración en lugar de la autoridad. (p. 15)

El liderazgo de mujeres en el área de recursos humanos a través de una experiencia de vida como lo estamos planteando, es visto entonces con una amplia mirada al mundo de una mujer que paso a paso logra llegar a un alto nivel dentro del organigrama como Supervisora de Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos, de una empresa multinacional ubicada en

la zona industrial norte de Valencia Estado Carabobo, con una amplia trayectoria en Venezuela, ubicándose como la principal empresa fabricante de envases de plásticos para la industria de alimentos.

Una mujer emprendedora que a pesar de todos los obstáculos que se encontró en el camino, logra llegar a una posición de liderazgo en la organización y posicionarse en lo alto del organigrama.

De esta manera, una vez planteado el problema surgen los siguientes interrogantes: ¿Cómo es el liderazgo de mujeres?, ¿Cómo es el liderazgo de mujeres desempeñado como mecanismo para el logro de las metas?, ¿Cómo son los estilos de liderazgo de mujeres y de hombres? ¿Cuáles son los obstáculos que encuentran las mujeres en su camino a los puestos de poder en las organizaciones?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el liderazgo de mujeres a través de la experiencia de vida de una líder organizacional de una empresa de manufactura ubicada en la zona industrial norte de Valencia, Edo. Carabobo interpretando sus relatos.

## **Objetivos Específicos**

Analizar el liderazgo de mujeres desempeñado como mecanismo para el logro de las metas.

Analizar los estilos de liderazgo de mujeres y hombres.

Interpretar los obstáculos de mujeres camino a los puestos de poder en las organizaciones.

## **Justificación de la investigación**

El liderazgo de mujeres es, sin lugar a duda, un tema de mucho interés en estos tiempos, por los cambios que se han venido generando dentro de las organizaciones, sobre todo tomando en cuenta que anteriormente los altos cargos eran ocupados solo por hombres, hoy en día se ha evolucionado a una sociedad con miras a la igualdad que poco a poco ha abierto caminos a las mujeres en todos los campos laborales.

Por tal motivo, las investigadoras consideran que la línea de investigación denominada: Actores Laborales y Género, es la que más se adecua a los criterios de la temática seleccionada, ya que permite comprender de una manera profunda y cercana el liderazgo de una mujer, la diferenciación sexista en el mundo laboral y los obstáculos que encuentra las mujeres camino a los puestos de poder dentro de las organizaciones desde una perspectiva particular, ya que pretende dar a conocer a través del relato de vida de una líder organizacional de Valencia, Estado Carabobo, cuáles

fueron los pasos que dio para llegar a ocupar un cargo supervisorío dentro de una importante organización y convertirse en una líder de calidad.

También pretende ser una sencilla contribución, en particular para los estudiantes de Relaciones Industriales, y también para las otras áreas que tengan el interés de indagar acerca del tema, con lo que se procura fortalecer la investigación acerca de la temática del liderazgo de mujeres dentro de las organizaciones, los estilo de liderizar de mujeres y hombres y los obstáculos que se le presentan a las mujeres camino a los puesto de poder. Es cierto que las mujeres en épocas pasadas no se sentían capaces de ocupar cualquier puesto de trabajo pues solo se preocupaban por las labores domésticas y de la crianza de los hijos, hoy en día tienen más oportunidades para asumir roles de liderazgo y puestos de alta dirección dentro de una organización.

De modo que, la información que proporciona el presente estudio, ofrece una visión especial a los profesionales en Recursos Humanos en las organizaciones quienes se ven particularmente atraídos a las alternativas que permitan a las mujeres desarrollar una carrera profesional y tener familia. Ser madres y mujeres exitosas todo al mismo tiempo. Esta es una perspectiva que está ligada estrechamente a lo que se ha venido proponiendo sobre el liderazgo de mujeres.

Finalmente, la investigación permitirá cumplir los requisitos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo (UC), para la obtención del Título de Licenciadas en Relaciones Industriales,

que constituye el primer paso para el verdadero aprendizaje, que es el que comienza una vez que se incursiona en el mundo laboral, y se pasa de los conocimientos teóricos y llevarlos a la práctica, que es lo que permite la verdadera adaptación del conocimiento adquirido en las aulas, a las realidades del entorno laboral en el cual nos desenvolveremos en el mediano y largo plazo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

El liderazgo de mujeres es un tema que posee alta relevancia en los últimos años, y es por eso que cobra punto central en numerosas investigaciones en donde se ha direccionado hacia varios enfoques, por lo tanto a los fines propuestos es conveniente examinar las investigaciones previas que se han realizado acerca del liderazgo de mujeres dentro de las organizaciones.

Cutolo, Pozo y Rizo (2010) realizaron una investigación de carácter documental y de campo con un nivel descriptivo-explicativo. Esta tuvo como objetivo principal, indagar sobre el liderazgo de la mujer en cargo de alta gerencia, con el fin de determinar la motivación que genera dentro de un grupo de trabajadores del sector químico del municipio San Diego, estado Carabobo y estudiar el impacto que genera la mujer con respecto a la motivación de sus trabajadores.

Dentro de sus conclusiones señalan que la mujer gerente cumple con características, habilidades y distintas formas para motivar a sus trabajadores que sin duda alguna son impactados por la labor que desempeña una líder que tiene como deber conducir a la organización para la consecución de los objetivos organizacionales.

La investigación de Cutolo, et al. (2010) se considera pertinente ya que destaca aspectos que están relacionados con el liderazgo femenino y su notabilidad dentro de las organizaciones, se considera adecuada citar este antecedente por su manifiesta relación con el objeto de estudio.

Otro aporte importante es el de González (2012) quien en su artículo muestra la separación entre los logros en la Universidad y los fracasos en el mercado laboral, entre los avances alcanzados por las mujeres en los estudios universitarios y su ausencia en puestos de responsabilidad y poder en espacios públicos.

También nos reseña las limitaciones a las que ha sido sometida la mujer por nuestros antepasados en donde los hombres son considerados los humanos por excelencia, descalificándolas por su simple naturaleza, y que debido a esto por siglos se ha justificado la división social y sexual del trabajo.

Son muchas las brechas que tiene que superar para poder alcanzar un alto cargo dentro una organización, pero no un imposible y al correr del tiempo se hace evidente que están desafiando todos los obstáculos que en el camino se le presentan, es oportuno señalar lo importante de contextualizar la realidad de las mujeres, atravesadas éstas por género, etnia, clase, ciclos de vida, territorios sociales, condiciones de vida y salud de las mujeres, también es necesario incluir el contexto político, económico, cultural, jurídico y laboral.

El tipo de investigación que se realiza es de tipo documental ya que aborda el tema de manera muy completa, emprende tópicos cualitativos como situación a la que se enfrenta la mujer en el ámbito laboral, roles de liderazgo y de género entre otros, que son importantes acentuar ya que en este orden de ideas, es un punto de interés para la investigación que estamos llevando a cabo, nos da un enfoque de la realidad a la que se enfrentan las mujeres que desean llegar a la cima del organigrama.

En una investigación de Contreras, Pedraza y Mejía (2012) es posible encontrar una perspectiva del liderazgo femenino que si bien está centrado en el caso colombiano particularmente, se basa en una investigación general del liderazgo femenino y de vertientes como los roles y el género que influyen en el tipo de liderazgo que opera dentro de una empresa.

Hace referencia también a cifras oficiales que evidencian sus principales postulados y que muestran una realidad donde la discriminación por el género es bastante amplia, esto para el caso colombiano donde el enfoque socio-cultural es sin duda alguna patriarcal y esto inclina la balanza en los puestos de poder hacia el género masculino.

El tipo de investigación que se realiza en este artículo científico es de tipo documental ya que el tema que se está abordando, toca tópicos cualitativos como situación actual y factores de cambio, roles de liderazgo y género entre otros, que son importantes destacar. Es un punto clave para la investigación que estamos llevando a cabo que de igual manera hace un acercamiento al

género como un importante factor a destacar dentro del liderazgo y de cómo este marca una diferencia crucial en la dirección de una empresa.

### **Referente Teórico**

Para la realización de nuestra investigación, se hizo necesario inspeccionar temas relacionados a la división sexista del trabajo y las diferencias y discriminaciones que se perciben debido a esta condición que aún persiste.

### **Teoría feminista**

Concerniente a estos temas, una de las mayores referencias es La Teoría Feminista, debido al conocimiento que se involucra en esta corriente del pensamiento, sin duda es una rica fuente de saberes estructurados a lo largo de la historia indispensables para nuestra investigación, que trata un tema neurálgico para las mujeres de hoy en día como lo es la liberación de las mujeres, punta de eje de la revolución femenina y de la consecución de una de las metas que gracias a tantos esfuerzos hechos en el pasado, hoy es una realidad universal: Las mujeres empoderadas y líderes en todos los ámbitos posibles.

El feminismo nos da una visión profunda de tópicos esenciales y de suma importancia para nuestra investigación; la división del trabajo por sexos, las diferencias y discriminaciones que aun recaen sobre las mujeres y un sinnúmero de obstáculos que deben sortearse para conseguir posiciones de liderazgo

en las organizaciones, temas que solo desde la óptica femenina cobran mayor valor ya que se describen desde la fenomenología de los sucesos.

En este orden de ideas Vargas (2008) señala en relación al feminismo lo siguiente:

Las teóricas feministas han usado virtualmente todas las tradiciones de la teoría antropológica para tratar de entender la naturaleza del género en la vida social. Pero la producción de conocimiento en antropología sobre las mujeres no es neutra por el sesgo sexista que han tenido muchos autores/as que tratan a sus sujetos de investigación como objetos, sin emociones ni valores. (En línea).

Otra importante referencia en cuanto a los orígenes del feminismo y su campo de acción en materia social, cultural y de trabajo es el referido por Delgado de Smith (2006) quien afirma que:

El feminismo tuvo su origen en la percepción por parte de las mujeres de la injusticia de su situación y en su rechazo a aceptarla. El nuevo movimiento de liberación de la mujer se creó en oposición a hombres de una misma ideología. Las feministas insistían ahora en que la igualdad que se suponía que habían alcanzado no era igualdad en absoluto. Criticaron la contradicción existente entre los ideales y la práctica, entre las promesas y la realidad, entre lo que les decían que habían conseguido y la percepción concreta de su propia situación. A lo largo de la década de los setenta, el movimiento de la liberación de la mujer consiguió para las mujeres del mundo occidental un cierto grado de control sobre sus propios cuerpos, especialmente sobre su fecundidad y sexualidad. A lo largo de la historia europea, las iglesias y los gobiernos habían procurado regular ambas cosas. La liberación de la

mujer luchó con éxito por conseguir derechos relacionados con el divorcio, por la igualdad en el matrimonio y respecto a la tutela de los hijos, para que se pusiera fin a las desventajas legales de las madres solteras y de sus hijos, y al tiempo de estas luchas la búsqueda por condiciones de equidad en el trabajo fueron y se mantienen en el presente. (p.267)

Queda claro que el feminismo como movimiento social y como teoría expone las diversas maneras de discriminación hacia las mujeres y su principal postulado es la lucha por la igualdad de los sexos, una lucha histórica que ha requerido de un gran esfuerzo para conseguir que las mujeres sean reconocidas y respetadas, como lo expresa Delgado de Smith (2006):

En las dos últimas décadas, el movimiento de la liberación de la mujer ha tenido como objetivo prioritario cambiar todas las situaciones de desigualdad y discriminación que viven las mujeres a nivel social, económico y político, centrándose sobre todo en la feminización de la pobreza. Su meta sigue siendo transformar no sólo la vida de las mujeres, sino la de toda la sociedad. (p. 68)

En nuestra investigación nos fundamentaremos sobre la corriente feministas del siglo XXI que incorporan el liderazgo y el empoderamiento de las mujeres entre sus temas fundamentales, ya que en años anteriores tenían otras preocupaciones prioritarias como el reconocimiento y la igualdad, por las cuales se desarrollaron las primeras luchas, así lo describe Berbel (2010):

Durante este largo recorrido histórico, las mujeres hablaban constantemente del poder entre los sexos, pero no se planteaban directamente la cuestión del

poder establecido, el poder público y la necesidad, o no, de participar en Él. El principio del siglo XXI, en cambio, viene marcado por la exigencia de las mujeres de lograr la paridad en los órganos de poder político. Paridad que significa presencia equitativa de ambos sexos como único modo de lograr influencia social. Según la Unión europea, la masa crítica necesaria para incidir políticamente es tener una representación del 30% como mínimo para cualquier colectivo. De forma que Ésta fue la primera reivindicación de las mujeres, llegando luego a la exigencia de composición paritaria de un 40% mínimo de uno u otro sexo. (p. 6)

Podemos entonces decir que esta teoría abarca desde una mirada holística los temas que nos atañen en nuestra investigación y será la base para la realización de las comparaciones requeridas para conseguir nuestros objetivos.

### **Bases Teóricas**

Para abordar el tema del liderazgo de mujeres debemos realizar un recorrido por sus aspectos fundamentales, el género y su influencia y los principales obstáculos que encuentran las mujeres hacia los puestos de poder, por lo tanto y siguiendo este itinerario, abordaremos estos tópicos fundamentales para poder conseguir el objetivo de nuestra investigación:

### **El liderazgo de mujeres y sus aspectos fundamentales**

Para empezar a analizar el liderazgo de mujeres tenemos que hablar del liderazgo y de los tipos de liderazgo que sin duda nos darán luces para poder referirnos directamente al liderazgo definido por un género en particular.

## **Liderazgo y estilos de liderazgo**

Es importante destacar que el liderazgo requiere una serie de características o competencias que debe poseer una persona que la hace diferente a los demás. El liderazgo marca una forma de ser, un pensamiento y una conducta que define la tenencia de autoridad y la capacidad de toma de decisiones importantes y trascendentales en una organización de cualquier tipo. Como es descrito por Afkhami, et. al (2005), quienes dicen que:

Aunque no existe una lista finita de características o cualidades que definen a una buena líder para todas las situaciones, generalmente es una persona que sabe tomar decisiones efectivas, que es visionaria y que trabaja con las personas para asegurar objetivos democráticos e igualitarios. Un buen líder está también consciente de que los procesos, los medios a través de los cuales se persiguen los objetivos son tan importantes como los objetivos mismos. (p. 2)

El líder es una figura de poder que determina acciones y que es seguido por sus colaboradores, esto lo evidencia González (2012) en su definición de liderazgo que dice textualmente:

El liderazgo es una noción polisémica asociada a términos generales a la idea de personas que marcan rumbos, toman decisiones importantes y están al frente de gestiones de gran relevancia. Persona que tiene seguidores, son ejemplo a seguir, eficaces, marcan pauta. (p. 62)

Sobre el liderazgo, otro autor que realiza una definición bastante clara y concisa e igualmente importante es la que realiza Chiavenato (1999:390) quien expresa que el liderazgo es: “La influencia interpersonal ejercida en

una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

De estas definiciones, podemos decir que el liderazgo se basa en una serie de características distintivas, en la delegación de autoridad y la toma de decisiones para conseguir una serie de objetivos propuestos para alcanzar las metas determinadas y que en definitiva un líder es seguido por sus colaboradores e infunde autoridad.

Otro tema importante y que debemos tratar son los estilos de liderazgo, que en nuestra investigación solo abordaremos los estilos de liderazgo descritos por Bass y Avolio (1996) que son: liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-Faire.

Como estilo de liderazgo transformacional según lo escrito por García (2013) de su análisis realizado a la teoría de estilos de liderazgo de Bass y Avolio (1996), y que lo define a continuación:

Liderazgo transformacional: los líderes transformacionales son aquellos que guían a sus seguidores, consiguen cambios importantes en ellos estableciendo desafíos, elevan su moral y motivación a través del desarrollo personal de sus seguidores según la influencia personal del líder. Así, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes. (p. 30)

Con relación a los estilos de liderazgo según la teoría de Bass et. Al (2003) Rodríguez et. al (2010) define el liderazgo transaccional como:

Quien guía o motiva a sus seguidores en la dirección de metas establecidas clarificando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas metas. Los factores fundamentales que configuran el liderazgo transaccional se asocian con el diseño de una recompensa contingente a los resultados; y la administración por excepción. (p.46)

Y por último, continuando con las definiciones requeridas para este tema, en este caso, el liderazgo Laissez-Faire es definido por Gracia (2013) quien nos dice que:

En este estilo de liderazgo el líder renuncia al control y permite a sus subordinados tomar las decisiones. Estos líderes evitan influenciar a sus subordinados, eluden sus responsabilidades de supervisión y no confían en sus habilidades para dirigir. Además, no ponen metas claras y no ayudan a su equipo a tomar decisiones sino que las evitan. Generalmente este tipo de líder no diferencia su rol del rol del trabajador. (p. 32)

A modo de resumir las perspectivas y el alcance de los estilos de liderazgo se presenta el siguiente cuadro comparativo.

**Cuadro N°1**  
**Comparación de los Estilos de Liderazgo**

<b>Características del Liderazgo</b>	<b>Transformacional</b>	<b>Transaccional</b>	<b>Laissez-faire</b>
<b>Perspectiva Principal</b>	Guía e influencia, poder de transformación	Influencia en el intercambio de recompensas	Neutro
<b>Alcance Personal</b>	Sinergia, comunicación eficaz y cercanía.	Mutuo intercambio	Ninguna influencia en sus subordinados.
<b>Alcance Laboral</b>	Conocimiento claro de las metas	Alto rendimiento de los equipos de trabajo.	No exigen metas

Guerra y Torrealba (2015)

Estos estilos de liderazgo son los más aceptados, sin embargo en la actualidad existen una gran cantidad de clasificaciones y de estilos de liderazgo que han surgido de las diferentes escenas organizacionales que se han planteado con la generación de las nuevas tecnologías y de las nuevas formas de organizaciones que se han ido generando dando respuesta a las necesidades del ambiente de trabajo.

### **Aspectos fundamentales**

Algunos autores hablan claramente de un liderazgo de mujeres, haciendo referencia a este tipo de liderazgo, García E. (2013) mediante los resultados conseguidos en su investigación nos da una aproximación a un perfil del

modo de ejercicio del liderazgo por las mujeres en Las Américas, expresando:

- Las mujeres han demostrado una considerable capacidad de liderazgo en cargos públicos, organismos no oficiales y organizaciones comunitarias.
- Se trata de un liderazgo emergente cuya presencia es más visible en los espacios de la vida pública vinculados al sistema político y en posiciones vinculadas principalmente a toma de decisiones técnicas más que políticas.
- Las capacidades del liderazgo de las mujeres para el servicio público, aun se perciben, incluso por algunas de ellas, con sesgos que favorecen la mayor credibilidad en los liderazgos masculinos, pese a que hay una tendencia a ganar espacios de liderazgo en áreas tradicionalmente consagradas a los hombres.
- El prestigio de que gozan las mujeres con relación a su compromiso y entrega al trabajo, comportamientos éticos, transparencia, adecuado manejo de las relaciones y otros rasgos semejantes, son importantes elementos de soporte de los liderazgos de las mujeres.  
(En línea)

En cuanto a las características puntuales del liderazgo de mujeres, García (2013) haciendo referencia a Puyal y Sanagustin (2006) nos ofrece el siguiente perfil:

Las mujeres poseen características que pueden ser ventajosas para el ejercicio del liderazgo: a) capacidad natural de comunicación; b) capacidad de tener en cuenta el lado humano de las personas; c) capacidad de empatía; d) capacidad para el trabajo en equipo; e) dotes intuitivas para el análisis y la solución de problemas; f) liderazgo más democrático y participativo; g) liderazgo sin dar muestras innecesarias de su poder; h) habilidad de no enfrentarse a conflictos de modo

frontal; e i) búsqueda de consensos a largo plazo. (p. 36)

Mientras que algunos autores señalan que las mujeres adquieren estilos de liderazgo transformacionales, otros autores las asocian con estilos de liderazgos inclinados a la recompensa, como lo expresan Eagly y Carli (2007:7) señalando que: “Por lo general las mujeres son algo más transaccionales que los hombres, sobre todo cuando se trata de ofrecer apoyo o aliento a los subordinados. También adoptan más conductas de recompensas que constituyen un aspecto del liderazgo transaccional.”

Otra perspectiva en cuanto al estilo de liderazgo utilizado por las mujeres haciendo una comparación con el estilo de liderazgo utilizado por los hombres nos lo da Berbel (2010) quien expresa lo siguiente:

Los primeros estudios que se realizaron sobre la dirección femenina apuntaban a que las mujeres tenían capacidades demostradas para este nuevo estilo de liderazgo. Las mujeres, a diferencia del modelo masculino, tendrían un estilo de trabajo cooperativo, con tendencia a diseñar estructuras de trabajo poco jerárquicas, en equipo, con un objetivo básico que no es triunfar sino lograr la calidad en lo que hacen. Combinarían el pensamiento racional con el intuitivo y se caracterizan por ejercer menos control sobre sí mismas y sobre los demás. Las mujeres permiten más emociones, se muestran más comprensivas y son firmes partidarias de la colaboración en lugar de la autoridad. El estilo femenino de dirección, según estos primeros estudios, pondría una mayor atención en el proceso, en lugar de concentrarse exclusivamente en los resultados finales. Así, mostraría una mayor

tendencia a considerar cómo una acción puede afectar al resto del personal, en lugar de plantearse simplemente: ¿En qué me puede afectar a mí? Este estilo evidencia por tanto una preocupación por las necesidades del personal; una predisposición para valerse de la experiencia personal cuando se negocia en el ámbito público; mayor aceptación de la diversidad y rechazo hacia los símbolos de estatus jerárquico que dividen y relegan a grupos con los que se trabaja. (p. 15-16)

De este modo, podemos entonces definir el liderazgo de mujeres en ciertos aspectos fundamentales que serán tratados a continuación:

La mujer como líder es más compasiva, se preocupa por su equipo de trabajo, es más solidaria y comprensiva, tiene una mayor comprensión emotiva por lo que logra un mayor acercamiento emocional con sus asociados, es más comunicativa, se desenvuelve con mayor facilidad en aspectos comunicacionales.

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)

Estos aspectos son fundamentales y resaltantes en 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.

Con lo dicho anteriormente no se puede deducir que tipo de liderazgo sea mejor, ya que el sexo no determina el éxito de un tipo de liderazgo en particular, esto depende de las características y la asertividad en la toma de decisiones de la persona a cargo independientemente de ser mujer u hombre, pero si nos demuestra que en el caso de las mujeres tienen que esforzarse más para llegar a ejercer altos puestos en la alta gerencia de cualquier organización.

### **Influencia del sexo en el estilo de liderazgo**

Es determinante a los fines de este estudio aclarar puntos neurálgicos que deseamos concretar a lo largo de nuestro recorrido por los referentes teóricos necesarios para ir dando respuesta a todos los interrogantes presentados en una primera parte de este trabajo de investigación.

Desde la niñez, cultural y socialmente somos educados y formados de acuerdo a 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"

Otra definición de género importante es la 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)

El sexo por otra parte, está definido por las características biológicas asignadas genéticamente, evidentes físicamente desde nuestro nacimiento e incluso antes de él, a través de las ecografías donde se puede determinar el sexo del feto en formación. Con respecto al sexo, Molina (2010) haciendo referencia a la definición de Stoller (1964) explica que:

(...) el sexo apunta a los rasgos fisiológicos y biológicos de ser macho y hembra, el género a la construcción social de las diferencias sexuales. Así, el sexo se hereda y el género se adquiere a través del aprendizaje cultural. Esta distinción abre una brecha e inaugura un nuevo camino para las reflexiones respecto a la constitución de las identidades de hombres y mujeres. (En línea)

De esta manera desde los primeros juegos de niños y los primeros pasos en la educación formal se refuerzan los comportamientos asociados a lo masculino y lo femenino, como es afirmado por Contreras, Pedraza y Mejías (2012) expresando que:

Estas creencias comienzan a verse reforzadas en comportamientos característicos que desde la niñez se imprimen y comienzan a modular la personalidad, a través de un proceso llamado aprendizaje observacional (Schiffman & Kanuk, 2005) en el cual los niños comienzan a imitar las características atribuidas a cada género. Basta simplemente con observar el comportamiento infantil y cómo difiere entre niños y niñas, tanto por la influencia del entorno social que los rodea como por sus características biológicas que de hecho distinguen y modulan su comportamiento. (p.187)

Esta misma clasificación de género va acrecentando 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 ejerca 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) quien las define desde el ámbito social expresando:

Los roles de género se han construido en base a dos grandes esferas: la esfera productiva y la esfera reproductiva. La primera asignada exclusivamente a los hombres y la segunda a las mujeres. Esta asignación diferenciada de roles se conoce como división sexual y social del trabajo. Estas diferencias se transformaron en desigualdades asignándoseles a cada sexo valores diferenciales. Diferencias que aparecen como fenómenos naturales, es decir, inmodificables. La sociedad burguesa produjo profundas fragmentaciones de la realidad social: el espacio de lo político, el espacio de la producción y el espacio privado. Estas disyunciones dieron lugar a marcadas separaciones entre uno y otro espacio. Los primeros construidos exclusivamente para ser ejercidos por los hombres y los privados el reducto de las mujeres. Esta situación deja bien claras las marcas en las relaciones de género y

por supuesto, radiografía el sistema organizacional imperante. Sistema que ha posibilitado la organización social en dos esferas excluyentes expresadas en relaciones de poder –saber- sumisión. Sin lugar a dudas, estas asignaciones sociales donde las mujeres hemos estado históricamente discriminadas y colocadas en espacios secundarios para el ejercicio de lo público, ha naturalizado la discriminación política, social y económica de la que hemos sido objeto colocándonos en situación de exclusión. (p .59-60)

Otro tema importante que se evidencia en la cita de González (2012: 59-60) es la amplia carga histórica que envuelve la diferenciación de los roles femenino y masculino lo cual genera una cierta conducta aprendida a través de los años, los seres humanos como seres sociales y su entramado de lasos comunicacionales va diseñando su comportamiento definido por aspectos culturales que son relevantes en su participación social, es por ello que las mujeres se definen como las madres por naturaleza y los hombres como los sementales, esto los ubica en posiciones diferentes que no solamente tienen implicaciones en lo cotidiano, sino en todos los ámbitos de la vida y en lo que nos atañe; el ámbito profesional.

Estas afirmaciones realizadas por los autores, si bien evidencian una cierta carga diferencial entre un sexo y otro a la hora de asumir ciertas características, aun no se ha dicho la última palabra en cuanto a este tema bastante amplio acerca de la influencia del sexo en el estilo del liderazgo.

En la sociedad, la diferencia generalizada existente entre un sexo y otro define la esfera organizacional e inclina la balanza hacia los hombres ya que

se maneja la creencia que un líder encaja más con las características definidas como masculina.

También se puede afirmar la existencia de una doble moral que culpabiliza a la mujer cuando se libera de los estereotipos de género impuestos socialmente, basado en características como la solidaridad, la cooperación, una mayor conexión emocional, que al adoptar características como: la autoridad, la disciplina y la agresividad, son ampliamente criticadas. Esta misma doble moral gratifica a los hombres cuando muestran características que se asumen son femeninas, como la cooperación, la solidaridad, la empatía que hacen de un líder hombre un excelente prospecto debe ser loado, esta afirmación es corroborada en los estudios de Eagly y Carli (2007) quienes:

En consecuencia las mujeres líderes se topan con un doble vínculo, si son altamente comunitarias pueden recibir críticas por no tener suficientes cualidades activas, pero si exhiben muchas de estas, pueden recibir críticas por no tener características comunitarias. De todos modos es posible dejen la impresión de que carecen de cualidades necesarias para ejercer puestos de poder. (p. 5-6).

En este sentido, surgen ciertos estereotipos en la sociedad sobre las diferencias de sexo en la forma de ejercer la función de dirección y sobre el liderazgo masculino y femenino. Algunos de estos mitos son detallados por González, (2012) que expresa:

En las organizaciones modernas, las mujeres son representadas como las (token women) “mujeres

florero” objetos decorativos, totalmente dependientes y pendientes de la aprobación de los demás, haciéndolas vulnerables ante las situaciones conflictiva sin ser capaces de asumir la defensa de sus derechos o denunciar las arbitrariedades a las que son expuestas. (p.63)

Concerniente al estereotipo y en el mismo orden de ideas García (2013) al referirse a su análisis de Marshall (1993) también nos dice que:

En este sentido, Marshall (1993) recoge que las características y los valores predominantes en las organizaciones están asociados al rol estereotipado masculino, como son la independencia, el control, la competición, la racionalidad y la objetividad. En cambio, considera que los rasgos asociados a las características estereotipadas femeninas son generalmente rechazados por las organizaciones, destacando: la interdependencia, la cooperación, la receptividad, la intuición, la emocionalidad y la sensibilidad. Por ello, la cultura tradicional que se encuentra presente en las empresas hace que éstas presenten una tendencia hacia la contratación de mujeres que presentan un estilo de dirección masculino. (p.47)

Por tanto, es difícil determinar si el sexo es un factor influyente en los estilos de liderazgo y, en consecuencia, si existen diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres; debido a la existencia de una gran heterogeneidad en los resultados obtenidos por los autores que han venido investigando en esta línea.

## **Obstáculos que se le presentan a la mujer en el camino a los puestos de poder**

La mujer históricamente ha sido denominada como el sexo débil el segundo género, estos mitos muy arraigados en la psiquis colectiva se han tenido que ir desmontando poco a poco y con mucho esfuerzo para poder avanzar y evolucionar en la pluralización social. Este razonamiento se apoya en lo planteado en el artículo de González (2012) que dice:

La cultura occidental patriarcal–misógina por excelencia, nos ha legado unos sellos que han contribuido a conformar un sistema simbólico donde se considera al hombre como lo humano por excelencia, la medida de todas las cosas, el universal genérico. Una ética cargada de valoraciones que descalifican a la mujer sellándola como naturaleza, lo inmodificable, lo inferior, lo defectivo. Mirada que ha marcado el pensamiento filosófico occidental permeando todas las instancias organizacionales, justificando y naturalizando la división social y sexual del trabajo. Sellos ideológicos que reproducen la condición de inferioridad de las mujeres y por ende, el papel que deben jugar en el mundo del trabajo.

Esta jerarquización sexual se ha materializado en cinco elementos constitutivos del sistema de género: lo simbólico, lo normativo, lo político, lo institucional y lo subjetivo elementos que sellan los roles y profundizan la relación poder-sumisión. (p. 59)

En un principio se creía que la mujer solo debía estar abocada a las labores destinadas para ellas, que eran las labores del hogar, parir a los hijos, cuidar de ellos y del hogar, cuidar del hombre y de sus necesidades, y esto la mantenía relegada en un oscuro abismo de la nulidad total, donde el protagonismo social era nulo.

Estos mitos se han convertido desde la historia en los principales obstáculos que han tenido que derribar las mujeres para poder avanzar y salir a arrebatarse su participación pública, desde el derecho al voto, al ingreso en las aulas universitarias, el ingreso en la vida política pública no como la primera dama del presidente o la hermosa compañía protocolar, sino como la protagonista, la presidenta, la decana, la directora, la juez, la magistrada, investida de toda la autoridad que se puede tener, empoderada históricamente del lugar que realmente le pertenece y no al lugar que la relegaron por miedo a ser superados por lo que se creía un día el “sexo débil”, inferior a las mentalidades obtusas de un colectivo masculinizado que erró durante décadas.

Este panorama que se tornaba poco prometedor para las féminas hoy sin lugar a dudas cambió evidentemente cuando la mujer incursionó en la vida pública y tomó el lugar que por derecho legítimo, humano y de ley le correspondía.

De modo que podemos definir los principales obstáculos que encuentran las mujeres en sus caminos a los puestos de poder en diferentes esferas de la vida: la esfera cultural, esfera social y la esfera laboral. Estas ideas son apoyadas por Escalona (1998:12) quien dice que: “los impedimentos provienen en gran proporción de la cultura tradicional de la sociedad, en segundo lugar del entorno laboral y en tercer lugar el texto que norma el trabajo de la mujer en estado de gravidez” en cuanto a la esfera cultural como ya se había puntualizado en textos anteriores, es la que tiene más peso debido a la división de roles que se define por el género, esta misma premisa se ve reflejada en el ámbito laboral ya que debido a los roles asignados

culturalmente se delimitan los cargos que ejercen las mujeres dentro de las organizaciones.

Podemos puntualizar los principales obstáculos que enfrentan las mujeres para asumir el liderazgo desde los distintos aspectos sociales, culturales y que han actuado en la configuración de las bases estructurales y han definido un modelo patriarcal en la sociedad latinoamericana occidentalizada.

La discriminación de género y laboral y la cultura machista, son fenómenos que se convierten en los mayores obstáculos existentes en el ascenso de la mujer a los puestos de poder, tanto de organizaciones públicas como privadas según el centro de noticias de la Organización de Naciones Unidas (2014) que expresa:

Los salarios de las mujeres pueden ser hasta 36% inferiores a los de los hombres, y la brecha se ensancha aún más en el caso de las mujeres que desempeñan cargos de mayor remuneración.

Esta es una de las conclusiones del informe mundial sobre salarios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El estudio, basado en los datos de 38 países, llama a la igualdad de pago entre géneros para garantizar un crecimiento inclusivo para todos.

La OIT señaló que las mujeres ganan en promedio entre 4 y 36% menos que los hombres, una situación que atribuye a razones complejas que varían de un país

a otro y que incluyen algunos elementos explicables como el nivel de educación. (En línea)

Estas cifras evidencian una amplia diferencia y un comportamiento sexista y discriminatorio que se viene presentando a lo largo de la historia y que aun en la actualidad es un problema que debemos afrontar para conseguir la igualdad.

A esto se suman los estudios realizados en Latinoamérica por Martínez (2010) que precisa lo siguiente:

En la mayoría de los países de la región, la mujer se concentra en el sector informal urbano, y dentro de ésta, en categorías de menor productividad e ingreso. Además, las mujeres son las primeras en quedarse sin empleo en periodos de crisis y las últimas en acceder a éste en períodos de recuperación. (p.19)

Aunque la mujer ha ido escalando posiciones hasta llegar a las esferas más altas de las organizaciones más importantes aún le queda un camino muy amplio por recorrer, ya que aun en la actualidad persiste la disparidad en el acceso a los puestos de poder, con una mayor presencia masculina en las juntas directivas de las empresas y organizaciones más importantes del mundo esto se evidenciado por Eagly y Carli (2007) quienes dicen:

Es innegable que el problema existe a pesar del progreso de la mujer en la fuerza laboral (40% de todos los puestos ejecutivos en EEUU son ocupados por mujeres) dentro de la alta dirección su presencia sigue siendo una rareza. Los ejecutivos que perciben los sueldos más altos de las empresas de Fortune 500 los

que ostentan títulos como presidentes, CEO y director de operaciones solo el 6% de ellos son mujeres, apenas el 2% de los CEO y el 15% de los puestos en los concejos administrativos de las empresas de este Reino. Esto no difiere en las 50 principales empresas que cotizan en la bolsa de la Unión Europea, las mujeres presentan un promedio del 11% de los puestos de altos ejecutivos y solo el 4% en los cargos de CEO y presidentas de los concejos administrativos.(p.3)

Estas cifras corroboran las afirmaciones hechas anteriormente sobre la importante aunque escasa incursión de la mujer en la cima de la jerarquía organizacional y se va reduciendo aún más en las escalas más altas. De esto Eagly y Carli (2007:5) afirman que: “Esta situación de discriminación también se aprecia en los sueldos que perciben las mujeres ya que son inferiores al que cobran los hombres en las mismas posiciones”, esto se debe aún a la mentalidad sexista que aun prospera en la mayoría de las empresas a pesar de estar en un periodo de constantes cambios e innovaciones.

Otra hipótesis bastante aceptada en el mundo laboral y que también es fundamental resaltar, es que las mujeres se preparan más que los hombres esto según las cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas, que para el año 2014 reportaron que la cantidad de mujeres estudiando en instituciones de educación superior es de 1.402.645 y el de los hombres es de 1.229.025. Evidenciando una mayor presencia de mujeres en la aulas universitarias.

En 2011, según el Instituto Nacional de Estadísticas el cincuenta por ciento de las mujeres trabaja o buscan trabajo. Para el año 2014, las cifras del INE son las siguientes:

La tasa de ocupación en el sector formal en el 1er. Semestre de 2014 se ubicó en 59,2% (7.667.728 personas), que a ser comparada con la del 1er Semestre de 2013, donde fue de 59,1 % (7.396.292 personas), presentó un incremento de 271.436 ocupados en el sector formal (0,1pp). Por sexo se presentó un incremento de 134.858 (0,1 pp.) hombres y de 136.578 (0,4 pp.) mujeres. (p. 8)

Estos porcentajes demuestran que las mujeres presentaron mayor incremento en la tasa de ocupación del sector formal en el segundo trimestre del 2014 en comparación con los hombres.

Las cifras de las estadísticas internacionales dadas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) corroboran esta información ya que para el 2013, la cifra de mujeres estudiando en instituciones de educación superior es de 40,7 por ciento mientras que la de los hombres es de 37,9 por ciento.

Otro de los aspectos que se define como un obstáculo que enfrentan las mujeres para acceder a los puestos de poder, se relaciona con la cantidad de labores que debe realizar, ya que debido a la disparidad sexista existente, la mujer debe cumplir con labores que le han sido delegadas culturalmente como: la crianza de los hijos, la atención del esposo, el cuidado de la casa, a esto se suman las labores de carácter profesional, los estudios entre otras.

Esta situación generalmente las hace abandonar o renunciar a ciertas actividades para poder realizar las de mayor prioridad, sobre esto García (2013) nos dice que:

A pesar de esta nueva tendencia, la compatibilidad de la vida familiar y laboral sigue siendo uno de los factores más influyentes en la baja representación femenina en puestos directivos, ya que la conciliación entre ambos ámbitos sigue sin estar resuelta en el entorno sociocultural en el que nos encontramos (Instituto de la Mujer, 2005). Esto se agrava con el hecho de que las organizaciones siguen considerando a las mujeres más “madres” que “profesionales” (Instituto de la Mujer, 1999). Además, a esta situación se une la tendencia de las mujeres a orientar su vida laboral hacia actividades profesionales menos arriesgadas, con menor responsabilidad y que les permita disponer de más tiempo para dedicarse a la vida familiar, a pesar de contar con una alta formación académica. Por otro lado, la creencia compartida de que las mujeres son menos ambiciosas que los hombres o que no tienen “madera para dirigir” favorece que sean menos valoradas por el sector empresarial. (p. 50)

## CAPÍTULO III

### BITÁCORA DEL PROCESO INVESTIGATIVO

#### Naturaleza de la Investigación

El proceso de la actual investigación, consiste en analizar la percepción de la señora María, ya que detalla a través de una experiencia de vida algunos aspectos fundamentales del liderazgo de mujeres relatando como una mujer llega a un puesto de poder dentro de las organizaciones y los obstáculos que tuvo que afrontar para ocupar un cargo de supervisión, en este sentido, la investigación se enmarcará en la modalidad descriptiva, que según Delgado de Smith (2013:249) “están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una percepción en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio”.

La investigación es de orientación cualitativa y es definida por Hurtado y Toro (1999) quienes expresan que:

Las investigaciones de carácter cualitativo poseen la cualidad propia del conocimiento científico de la era posmoderna, la cual no necesariamente deben ser sometidos a pruebas o consideraciones matemáticas y estadísticas, puesto que la tendencia se inclina hacia la creencia de que la verdad se origina en el proceso de la comunicación, en el diálogo, en la relación entre los sujetos. (p.48)

En este sentido, a través de la narración y análisis de una experiencia personal le daremos respuestas a las interrogantes relacionadas con el estudio que tiene como principal objetivo analizar el liderazgo de mujeres, desde una perspectiva personal entramado en una serie de elementos históricos, culturales, sociales y políticos que definen un tema tan apasionante como enriquecedor. Así mismo conoceremos las diferencias entre el liderazgo de mujeres y hombres y los obstáculos por los que pasan las mujeres para llegar a ocupar un cargo de supervisión en las organizaciones ya que la mujer tiene una participación hasta ahora un tanto reducida pero con un futuro prometedor.

### **Unidad de Análisis**

Para la realización de nuestra investigación, tomamos una unidad de análisis en este caso una mujer que es líder en una organización. A los efectos de la investigación una unidad de análisis es definida por Hurtado y Toro (2005) como:

Las unidades de observación son entonces los elementos sobre los cuales se focaliza el estudio. (...) El Estado, el individuo, las diferentes instituciones intermedias, los grupos familiares, los valores, los roles, etc., son ejemplos de unidades de observación. Todo lo que nos brinde información acerca de lo que queremos investigar es una unidad de observación. (p. 124)

El estudio que desarrollamos se llevó a cabo con una informante, la señora María Cariel, quien nos proporcionó detalladamente información sobre su carrera profesional y su ascenso al cargo de supervisión en el área de recursos humanos, tiene de 46 años de edad, actualmente está casada y

es madre de dos niños, esta residenciada en el Municipio San Diego del Estado Carabobo y posee 23 años de experiencia laboral dentro del área de Recursos Humanos. Estudio Relaciones industriales en la Universidad de Carabobo y es especialista en adiestramiento y desarrollo del personal.

### **Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Una vez realizado todo el estudio de las variables y la sistematización de las misma, debemos proceder a darle respuesta a todos los interrogantes que surgen durante este proceso y esto se hace a través de las técnicas de investigación y sus respectivos instrumentos, cabe destacar que las técnicas de investigación según Arias (2012:67) es definido como “el procedimiento o forma particular de obtener datos e información.” Es con la utilización de las técnicas que orientamos la obtención del conocimiento del sujeto de estudio y garantizamos el estudio del proceso o fenómeno que estamos estudiando.

Luego de haber aclarado este punto y en aras de conseguir los resultados propuestos, seleccionamos como técnica de investigación para ser utilizada en nuestro caso de estudio, la entrevista que es definida por Delgado de Smith (2013:286) como “una conversación efectuada entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y otro es el entrevistado; éstas personas dialogan en torno a un problema o aspecto determinado, teniendo un propósito profesional”. Esta técnica nos permite recolectar la información de forma organizada, detallada y precisa y se acoge a nuestra investigación que es una historia de vida donde verificaremos a profundidad a través de la experiencia exitosa de una líder organizacional, nuestro objetivo.

Hay diferentes tipos de entrevistas pero en nuestra investigación haremos uso de la entrevista no estructurada 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”.

Por otro lado, los instrumentos o herramientas de investigación que son definidas por Arias (2012:68) como “cualquier recurso dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” De modo que como instrumentos este caso nos valdremos de una guía de entrevista con preguntas semi-estructuradas y de la grabación con un teléfono celular inteligente para así registrar las respuestas a las preguntas y la información requerida.

Este instrumento tiene como finalidad indagar a través de la experiencia de vida de nuestra entrevistada su perspectiva personal acerca del liderazgo de mujeres, y está dividido con seis (6) preguntas que servirán de guía distribuidas en tres (3) partes, donde cada una iba dirigida a un objetivo en particular: las cuales son, a saber:

Parte I. Liderazgo: aquí se hace una indagación de cómo han sido su tipo relaciones de trabajo, como ha sido su desempeño laboral y la influencia que ha tenido sobre ella para el logro de los objetivos establecidos.

Parte II. Estilos de liderazgo de hombres y mujeres: a través de este apartado se espera realizar una diferenciación entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres con respecto a las relaciones creadas entre los líderes y sus subordinados, de las cualidades que posee cada uno a la hora de dirigir los grupos de trabajo.

Parte III. Obstáculos de mujeres camino a los puestos de poder: donde se procura interpretar cuales han sido los obstáculos que han tenido que superar las mujeres para ocupar un alto puesto en una organización considerando la elección de la carrera profesional, el progreso en las jerarquías organizacionales, la cultura y el comportamiento adoptado dentro de la organización.

Es de suma importancia destacar que por ser la entrevista un instrumento muy utilizado no necesita de su validación para ser aplicado.

### **Estrategia metodológica**

Con la finalidad de abordar los tópicos planteados en esta investigación, se elaboró un cuadro técnico metodológico, en función de los objetivos específicos creados para el cumplimiento de la misma, que buscan fundamentar los resultados del estudio, los cuales permitieron obtener tres (3) variables al ser operacionalizados, doce (12) indicadores y no menos de dos (2) ítems por indicador, por lo que constituirán los parámetros que servirán de base para la interpretación del instrumento aplicado a nuestra informante seleccionada en nuestra investigación y son los siguientes:

1. Analizar el liderazgo desempeñado como mecanismo para el logro de las metas a través de la experiencia de vida de una líder organizacional.
2. Analizar las diferencias observadas entre el liderazgo de mujeres y hombres a través de la experiencia de vida de una líder organizacional.
3. Interpretar los obstáculos de mujeres camino a los puestos de poder a través de la experiencia de vida de una líder organizacional.

Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2003:52), comentan que el cuadro técnico metodológico, “tiene entre sus bondades...; permite ir descomponiendo, a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio”.

A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico de la presente investigación.

Cuadro N° 2

Cuadro Técnico Metodológico

<b>Objetivo General:</b> Analizar el liderazgo de mujeres a través de la experiencia de vida de una líder organizacional de una empresa de manufactura ubicada en la zona industrial norte de Valencia, Edo. Carabobo interpretando sus relatos.						
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica y/o Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Analizar el liderazgo desempeñado como mecanismo para el logro de las metas.	Liderazgo	La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Chiavenato (1998)	Tipo de relaciones de trabajo.  Desempeño Laboral	-Cordiales -Sensibilidad de comunicación -Influencia  -Logro de objetivos. -Cumplir con lo establecido.	Entrevista	María

**Fuente:** Guerra y Torrealba (2014)

Cuadro N° 2

Cuadro Técnico Metodológico (continuación)

<b>Objetivo General:</b> Analizar el liderazgo de mujeres a través de la experiencia de vida de una líder organizacional de una empresa de manufactura ubicada en la zona industrial norte de Valencia, Edo. Carabobo interpretando sus relatos.						
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica y/o Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Analizar los estilos de liderazgo de mujeres y hombres	Estilos de liderazgo de mujeres y hombres	El estilo femenino de liderazgo se basa más en las relaciones y es más democrático. El estilo masculino suele adoptar mayores riesgos. Mientras que el femenino se las arregla por su practicidad y por su capacidad para ser más eficientes a la hora de resolver problemas. El masculino suele	Relaciones democráticas.  Adoptar mayores riesgos.  Practicidad y eficiencia.	-Toma de decisiones -Respeto mutuo -Participación  -Tipo de información -Asumir consecuencias. -Comunicación  -Habilidades adquiridas -Facultad de dirigir. -Ahorro de recursos	Entrevista	María

Cuadro N° 2

Cuadro Técnico Metodológico (continuación)

<b>Objetivo General:</b> Analizar el liderazgo de mujeres a través de la experiencia de vida de una líder organizacional de una empresa de manufactura ubicada en la zona industrial norte de Valencia, Edo. Carabobo interpretando sus relatos.						
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica y/o Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Analizar los estilos de liderazgo de mujeres y hombres	Estilos de liderazgo de mujeres y hombres	basarse más en la consecución de determinados objetivos, mientras que el femenino adopta un estilo más interpersonal de liderazgo. Así, un estilo masculino suele incluir comportamientos enérgicos y orientados hacia un objetivo. Mutis (2012)	Consecución de determinados objetivos.  Estilo interpersonal de liderazgo.  Comportamiento enérgico orientado hacia los objetivos.	-Logro de metas. -Ajustarlo a la realidad. -Tomar en cuenta las consecuencias.  -Interacción recíproca. -Socialización. -Comunicación.  -Control de las emociones. Comunicaciones directas.	Encuesta	María

**Fuente:** Guerra y Torrealba (2014)

Cuadro N° 2

Cuadro Técnico Metodológico (continuación)

<b>Objetivo General:</b> Analizar el liderazgo de mujeres a través de la experiencia de vida de una líder organizacional de una empresa de manufactura ubicada en la zona industrial norte de Valencia, Edo. Carabobo interpretando sus relatos.						
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica y/o Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Interpretar los obstáculos de mujeres camino a los puestos de poder en las organizaciones	Obstáculos de mujeres y hombres camino a los puestos de poder	La naturaleza de las opciones profesionales de las mujeres continúa impidiéndoles progresar en las jerarquías de las organizaciones en las que ellas trabajan.	Opciones profesionales.  Progreso en las jerarquías organizacionales.	-Elección de la profesión. -Modelo a seguir. -Obtención de conocimientos. -Información del cargo a desempeñar.  -Posición dentro de la organización. -Logro de metas.	Entrevista	María

Cuadro N° 2

Cuadro Técnico Metodológico (continuación)

<b>Objetivo General:</b> Analizar el liderazgo de mujeres a través de la experiencia de vida de una líder organizacional de una empresa de manufactura ubicada en la zona industrial norte de Valencia, Edo. Carabobo interpretando sus relatos.						
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Técnica y/o Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Interpretar los obstáculos de mujeres camino a los puestos de poder en las organizaciones.	Obstáculos de mujeres y hombres camino a los puestos de poder	Las mujeres, quienes encuentran obstáculos creados por prejuicios de comportamiento en el lugar del trabajo. Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra (2004)	Obstáculos por prejuicios  Comportamiento en el puesto de trabajo.	-Cultura organizacional -Brechas  Comportamiento del sexo Discriminación -Valores personales. -Respeto mutuo.	Entrevista	María

**Fuente:** Guerra y Torrealba (2014)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS. LIDERAZGO DE MUJERES Y EXPERIENCIA EXITOSA.**

Para empezar a abordar este capítulo es necesario dar un vistazo a los objetivos de la investigación para tener en claro hacia dónde nos dirigimos en el transcurso de este viaje que nos ha llevado al análisis de diversos factores sociales, culturales y políticos del liderazgo de mujeres. El objetivo principal de esta investigación es analizar el liderazgo de mujeres a través de la experiencia de vida de una líder organizacional para conocer como llego tener éxito y a ocupar un puesto de liderazgo.

Para lograr nuestro propósito, desarrollamos el estudio del liderazgo a través de los objetivos específicos que son las claves fundamentales para la profundización de la investigación y para poder conseguir lo propuesto. De este modo y para puntualizar los objetivos específicos de nuestra investigación en resumen son: Analizar el liderazgo de mujeres desempeñado como mecanismo para el logro de las metas, analizar los estilos de liderazgo de mujeres y hombres y por ultimo Interpretar los obstáculos de mujeres camino a los puestos de poder.

Estos (4) cuatro objetivos están enmarcados en la historia de vida de una líder organizacional del área de dirección de personal y cuya empresa es del ramo manufacturero ubicada en Valencia, Carabobo.

En este mismo sentido, para la recolección de la información como se expresa en el Capítulo III, realizamos una entrevista abierta que consta de

seis preguntas como parte del hilo conductor de la entrevista y dos preguntas complementarias incluidas en el instrumento para dar respuesta a los cuestionamientos presentados.

Durante la efusiva conversación con la informante, Señora María Cariel, Supervisora de Adiestramiento, surgieron preguntas que fueron respondidas oportunamente para indagar a través de su historia de vida los temas a tratar: E liderazgo de mujeres desde una perspectiva singular, las diferencias que el sexo impone en los estilos del liderazgo y los obstáculos que se le presentan a las mujeres camino a los puestos de poder.

Para recaudar la información requerida se realizó una investigación descriptiva y una revisión documental a la luz de la cual se expondrán los datos recabados a través de la entrevista. Los resultados encontrados en esta investigación se contrataron con las ideas expuestas por: Afkhami, Eisenberg y Vasiri (2005), Berbel (2010), Contreras, Pedraza y Mejía (2012), García (2013), González (2012), Eagly y Carli (2007), Escalona (1998), Martínez (2010), García, Evangelina (2013), Pease y Pease (2008), Chiavenato (1998), Delgado de Smith (2006). Todas ellas fueron parte del referente teórico y bases teóricas

## Liderazgo de mujeres

El primer objetivo específico a la luz de la teoría y para iniciar con las observaciones comparativas y en la búsqueda de darle respuesta a nuestro objetivo general que es analizar el liderazgo de mujeres, una definición de liderazgo es la dada por González (2012) quien lo definen como:

El liderazgo es una noción polisémica asociada a términos generales a la idea de personas que marcan rumbos, toman decisiones importantes y están al frente de gestiones de gran relevancia. Persona que tiene seguidores, son ejemplo a seguir, eficaces, marcan pauta. (p. 62)

Según lo expresado por Chiavenato (1999:390) tenemos que define el liderazgo como: “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

En comparación con lo dicho por María Carriel, la entrevistada sobre el liderazgo piensa que:

*(...) porque yo pienso que el liderazgo no debe ser como una imposición ni mucho menos algo donde la persona te digan tú tienes que ser líder porque tienes que ser líder, no, eso es algo que va por dentro, muchas personas dicen que nace otras personas dicen que se “hace” yo pienso que de las dos cosas, como les dije... (L 102-108)*

En cuanto a la definición del liderazgo, según las definiciones tanto la de González (2012) y Chiavenato (1999:390) como la de nuestra informante,

evidencian que es una noción del ser humano que no escapa a la duda si para ser líder hay que nacer o hacerse líder, lo que sí está claro es que se requieren características puntuales que diferencian al líder y que lo hace atractivo a los demás y un modelo a seguir.

*¡sí!, eh los objetivos míos gracias a Dios siempre han sido claros para lo que es una persona que trabaja en recursos humanos los objetivos en el caso mío que supervisión de adiestramiento que es mi cargo como tal es llevar a cabo un proceso de adiestramiento en función a las necesidades de la organización, tomando en consideración la organización como tal, y el cargo al cual vamos a desarrollar y también tomando en consideración el individuo que lleva el cargo eso como supervisora de adiestramiento(... ) (L 138-145)*

*(...) siento que ser líder es aquel que logra nada más salir vivo del vientre de su madre, independientemente de que sea mujer o hombre de allí en adelante todo lo demás lo hace el entorno. (L. 649-652)*

En cuanto a los objetivos a cumplir, son el fin último del liderazgo, el poder lograr las metas propuestas y cumplir con lo planificado, esto queda expresado en la definición de Chiavenato (1999:390) esto también aparece reflejado en las líneas 138-145 que se citaron textualmente de la información suministrada por nuestra fuente, por lo tanto podemos concluir que es muy importante el logro de los objetivos y metas ya que en esto radica el éxito de labor desempeñada

Particularmente como liderazgo de mujeres lo define García (2013) haciendo referencia a Puyal y Sanagustin (2006) quienes afirman que:

Las mujeres poseen características que pueden ser ventajosas para el ejercicio del liderazgo: a) capacidad natural de comunicación; b) capacidad de tener en cuenta el lado humano de las personas; c) capacidad de empatía; d) capacidad para el trabajo en equipo; e) dotes intuitivas para el análisis y la solución de problemas; f) liderazgo más democrático y participativo; g) liderazgo sin dar muestras innecesarias de su poder; h) habilidad de no enfrentarse a conflictos de modo frontal; e i) búsqueda de consensos a largo plazo. (p. 36)

En contraste maría nos dice que:

*(...) las mujeres podemos hacer cinco tareas probablemente al mismo tiempo y que eso nos ayuda algunas veces pienso que no deberíamos tener esa habilidad porque casi que me vuelvo loca entonces este el hecho de que la mujer pueda ser madre, de que pueda ser esposa, de que pueda ser trabajadora son ya tres tareas en las cuales tú tienes que ligar muchas pero muchas actividades para llegar a tener éxito (...)* (L 258-263)

Es evidente que las mujeres poseen características esenciales para el liderazgo, características que las distinguen y las hace líderes de calidad estas características son: facilidad para la comunicación, hacer varias tareas a la vez, la preocupación por su entorno laboral entre otras tal como es expuesto por García (2013) de las definiciones de Puyal y Sanagustin (2006), estas características expuestas hacen parte de un perfil de liderazgo femenino muy necesario para los avances de la sociedad

## **Influencia del sexo en el liderazgo**

En el segundo objetivo específico abordaremos el tema de las diferencias existentes entre un sexo y otro y si el sexo es determinante a la hora de liderizar una empresa o un equipo de trabajo.

Es evidente que entre las mujeres y los hombres existen cierto tipo de diferencias impuestas socialmente que crean una desigualdad y un comportamiento sexista en el ámbito laboral. Históricamente las mujeres y los hombres cumplen con labores diferentes y son asociados a características diferentes: los hombres son asociados a características activas y las mujeres a características comunitarias como lo expresan Eagly y Carli, (2007:5) en sus estudios realizados 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”.

Según lo expuesto por Delgado de Smith (2006) quien comenta sobre el feminismo y las diferencias que han generado durante siglos las luchas de los movimientos feministas y que evidencian las desigualdades entre los sexos afirma que:

En las dos últimas décadas, el movimiento de la liberación de la mujer ha tenido como objetivo prioritario cambiar todas las situaciones de desigualdad y discriminación que viven las mujeres a nivel social, económico y político, centrándose sobre todo en la feminización de la pobreza. Su meta sigue siendo

transformar no sólo la vida de las mujeres, sino la de toda la sociedad. (p. 68)

En la información aportada por nuestra informante, también se evidencia esta misma hipótesis, que si bien como seres humanos poseemos las mismas capacidades, como mujeres y hombres comprendemos las realidades de manera diferente y poseemos características particulares a las cuales se nos hace más fácil responder. En palabras de María quien nos dice que:

*yo pienso que los hombres son importantísimos en todos esos procesos eh empresariales porque ellos tienen igual que uno la capacidad mental, física y también este analítica de poder llevar a cabo cualquier gestión eh yo no le voy a restar a un hombre y ni le voy a restar a una mujer particularmente pienso que los hombres siempre han estado por encima por la fuerza que le puedan imprimir a un trabajo en específico; de las mujeres pienso que son mucho más organizadas, mucho más planificadas, mucho más este inclusive estratégicas, porque pueden ver varios ángulos o diferentes ángulos que probablemente el hombre también los ve pero son más de hacer inmediatos, de cubrir estas oportunidades, de llegar a una meta en específico, en cambio pues las mujeres pueden ir más allá y de alguna manera pueden visualizar como se puede llegar a una planificación, como se puede desarrollar esa planificación, cuáles serían los frutos de esa planificación este pero los hombres también lo pueden hacer (...) (L. 235-248)*

## **Obstáculos que se le presentan a la mujer camino a los puestos de poder.**

En cuanto a las barreras y obstáculos que se le presentan a la mujer camino a los puestos de poder, González (2012) expresa que:

La cultura occidental patriarcal–misógina por excelencia, nos ha legado unos sellos que han contribuido a conformar un sistema simbólico donde se considera al hombre como lo humano por excelencia, la medida de todas las cosas, el universal genérico. Una ética cargada de valoraciones que descalifican a la mujer sellándola como naturaleza, lo inmodificable, lo inferior, lo defectivo. Mirada que ha marcado el pensamiento filosófico occidental permeando todas las instancias organizacionales, justificando y naturalizando la división social y sexual del trabajo. Sellos ideológicos que reproducen la condición de inferioridad de las mujeres y por ende, el papel que deben jugar en el mundo del trabajo.

Esta jerarquización sexual se ha materializado en cinco elementos constitutivos del sistema de género: lo simbólico, lo normativo, lo político, lo institucional y lo subjetivo elementos que sellan los roles y profundizan la relación poder-sumisión. (p. 59)

Según lo expresado por González (2012), la cultura machista existente es una de los principales obstáculos que enfrentan las mujeres, debido a que en la actualidad aún se evidencian comportamientos discriminatorios sobre todo en cuanto a la distribución de los puestos de trabajo. Las mujeres son subestimadas sobre todo para los puestos de liderazgo.

Contrastando con lo anteriormente dicho, nuestra informante expresa que en la actualidad ya no existe ese tipo de discriminación, debido a la influencia

política y social que han tenido las mujeres en el mundo, como presidentas o líderes internacionales lo que ha cambiado la mentalidad acerca de las posibilidades que tienen las mujeres y sus capacidades para liderar y que los obstáculos que se les presentan a las mujeres para avanzar a los puestos de poder son impuestos por ellas mismas. María dice textualmente:

*Mmm obstáculos, yo pienso que los obstáculos se los pone uno mismo no probablemente eh y que como te dije en la pregunta anterior que los organigramas son los que te ayudan a tener probablemente un desplazamiento hacia los lados o un desplazamiento hacia arriba este yo siento que en mi caso muy particular ha sido el organigrama ok me entiendes el hecho de que haya sido muy chato todo el tiempo ha sido este un punto donde de repente tú dices bueno yo soy supervisora y mi puesto más inmediato es jefe de gestión de talento humano o gerente de relaciones laborales más sin embargo esas personas tienen el mismo tiempo que yo en la empresa este y no han tenido también un crecimiento. (...)en este momento no las mujeres a nivel mundial han evolucionado muchísimo y parte de eso es que bueno ya hay mujeres presidentes hay mujeres, este a nivel de emprendedoras de manera individual, este hacen sus propias empresas eh no es que no necesiten del hombres es que siempre uno complementa al otro como te lo dije al principio pero no hay esa barrera este que anteriormente se tenía de que las mujeres son de la casa y los hombres son del trabajo, ahora por lo menos las necesidades te llevan a que una pareja esposo y esposa siempre tienen que salir a la calle a trabajar porque también el entorno social te ha obligado a poder de alguna forma si tienen que mantener a una familia ambas personas tienen que trabajar y de allí vienen inclusive a lo mejor hasta una competencia sana entre esposo y esposa no entonces este particularmente pienso que ya no hay barreras ya en este momento en el siglo veintiuno no hay barreras este la mujer que se proponga ser líder mundial lo va a*

*hacer simplemente aquella este que ha llegado a esos altos estándares de gerencia es simplemente porque se lo ha propuesto aquellas que no lo han logrado es porque simplemente no se lo han tenido como meta.(L. 357-366 y L. 395-412)*

## **REFLEXIONES FINALES**

Con los resultados de nuestra investigación cualitativa, descriptiva, pudimos conocer más a fondo sobre el liderazgo de mujeres que nos permitió tener una visión más holística del tema en particular. Ya que estamos en un momento histórico donde la mujer tiene una fuerte presencia en todos los ámbitos laborales, sociales y políticos por lo tanto es muy importante manejar este tipo de información de mucho interés en el ámbito de las Relaciones Industriales.

También se pudieron conocer de cerca los aspectos fundamentales en el liderazgo de mujeres que son las características básicas que posee que de una u otra manera lo distinguen del liderazgo de los hombres, aunque los estudios referente al tema no llegan a una conclusión exacta con respecto a si el sexo tiene una influencia certera en los estilos de liderazgo.

Se exploró en los obstáculos que actualmente deben sortear las mujeres para llegar a los puestos de liderazgo, en cuanto a este punto se puede evidenciar a través de la comparación que se realizó entre los autores y la informante cierta discrepancia, ya que nuestra informante asevera que no existen tales obstáculos externos sino que las mismas mujeres se ponen obstáculos que vienen de su interior.

Es importante destacar que la información suministrada por nuestra informante es muy valiosa ya a través de esta, pudimos alcanzar los objetivos propuestos al inicio del estudio.

## LISTA DE REFERENCIAS

Afkhami, Eisenberg y Vasiri, (2005). **Liderazgo para la toma de decisiones**, Manual de Entrenamiento en Liderazgo Para Mujeres.

Arias, Fidias (2012). **El proyecto de investigación**. Sexta edición. Editorial: Episteme. Caracas, Venezuela

Berbel, Sara (2010). **Taller: Liderazgo desde la perspectiva feminista**. [Documento en línea] Disponible en: [http://www.escueladefeminismo.org/IMG/pdf/TALLER\\_1\\_Liderazgo.pdf](http://www.escueladefeminismo.org/IMG/pdf/TALLER_1_Liderazgo.pdf)[Consulta: Enero 09 de 2015]

Chiavenato, Idalberto (1999). **Introducción a la Teoría Gerencial de la Administración**. Quinta Edición. México: Editorial McGraw-Hill, S.A.

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

Cutolo, Claudio, Pozo, Andreina y Rizo, Diana (2010). **Liderazgo de la mujer en cargo de Alta Gerencia y su impacto en la motivación de los trabajadores en una empresa del sector químico ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo**. Trabajo especial de grado para optar al título de Lic. en Relaciones Industriales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Trabajo publicado.

Delgado de Smith, Yamile (2006). Venezuela y Colombia: Las mujeres trabajadoras de la frontera. En Delgado de Smith Yamile y González, María Cristina (Coordinadoras). **Mujeres en el Mundo: Género, trabajo, salud, educación, arte, cultura y redes en movimiento**. (pp.265-286 ) Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Delgado de Smith, Yamile (2012). Tipología de violencia y regulación den Venezuela. En Delgado de Smith Yamile y González, María Cristina (Coordinadoras). **Mujeres en el Mundo: Sexualidad, Violencia, Ciudadanía, Historia, Migraciones, Arte, Lengua y Familia**. (pp. 121-134) Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Delgado de Smith, Yamile (2013). **La investigación Social en Proceso: ejercicios y respuestas**. Tercera edición. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Delgado de Smith, Yamile y Rojas, Maritza (2009). Mujeres en la ciencia: Referencias mundiales y locales. En Delgado de Smith Yamile y González, María Cristina (Coordinadoras). **Mujeres en el Mundo: Ciencia, Género, Migraciones, Arte, Lengua y Familia**. (pp. 51-62) Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Delgado de Smith, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2003). **Conduciendo la investigación**. Caracas: Editorial Comala.com

Eagly, Alice y Carli, Linda (2007). La mujer y el laberinto del liderazgo. Harvard Business Review - América Latina. [Artículo en línea]. Disponible en: <http://www.es.escribd.com/doc/62190606/las-mujeres-y-el-laberinto-del-liderazgo-1>. [Consulta diciembre 10, 2014]

Escalona, Matilde (1998). **La Mujer en el Ejercicio Gerencial en el Sector Manufacturero Industrial del Estado Lara**. Trabajo de grado para optar al Título de Magister Sciemtrarum. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

García, Evangelina (2013). **MUJERES y LIDERAZGO en los países de la Comunidad Interamericana**. Resultados de una investigación empírica. Artículo publicado en la Revista Santillana Venezuela 08/03/2013 [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.santillana.com.ve/articulos>. [Consulta junio 22, 2014]

García, Luna (2013). **Influencia del Género en los Estilos de Liderazgo y Dirección**. Trabajo de fin de Máster. Universidad politécnica de Cartagena. Departamento de Economía en la Empresa.

González, María (2012). **Mujeres en espacios organizacionales**. Viejos desafíos y nuevas perspectivas. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 5, Nº 10, pg. 57-78 Universidad de Carabobo ISSN: 1856-9099

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (1999). **Paradigmas y Métodos de la Investigación en tiempos de Cambios**. Editorial: Episteme. Valencia, Venezuela

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2005). **Paradigmas y Métodos de la Investigación en tiempos de Cambios**. Editorial: Episteme. Consultores Asociados C.A. Caracas.

Instituto Nacional de Estadísticas <http://www.ine.gov.ve/>[Consulta: junio 22, 2014]

Martínez, Ángel (2010). **Determinantes de la participación laboral femenina en Venezuela**: Aplicación de un modelo probit. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/img/fbpe/rvdem/v15n35/body/art02.htm>. [Consulta noviembre 10, 2014]

Mutis, Gustavo (2012). **Liderazgo femenino y masculino**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.liderazgoygestionmasculinoyfemenino.pdf> [Consulta: Junio 22, 2014]

Organización de las Naciones Unidas (2014). Centro de Noticias. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?newsID=31178#.VImHNdKG8XE>. [Consulta junio 22, 2014]

Organización Internacional del Trabajo, Ginebra (2004). **Romper el techo de cristal**, las mujeres en puestos de dirección. Disponible en: <http://www.oit.com> [Consulta: junio 22, 2015]

Organización Mundial de la Salud. Temas de salud. Género (2014) Disponible en <http://www.who.int/topics/gender/es/>. [Consulta junio 22, 2014]

Pease, Allan y Pease, Barbara (2010). **Porque lo hombres no escuchan y las mujeres no entienden los mapas**. Editorial AMAT. Disponible en [http://www.books.google.co.ve/books/about/POR\\_QUE\\_LOS\\_HOMBRES\\_NO\\_ESCUCHAN\\_Y\\_LAS\\_MU.html?id=3CWy6YJX26AC&redir\\_esc=y](http://www.books.google.co.ve/books/about/POR_QUE_LOS_HOMBRES_NO_ESCUCHAN_Y_LAS_MU.html?id=3CWy6YJX26AC&redir_esc=y). [Consulta noviembre 10, 2014]

Rodríguez, Emilio; Delgado, Milagros; Pedraja, Liliana y Rodríguez, Juan. (2010). **Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo**. Revista Venezolana de Estudios de la Mujer. Vol.15, n.35, Caracas, Venezuela. [Revista en línea]. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S13163701201000200003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S13163701201000200003&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1316-37. [Consulta enero 09, 2015]

Vargas, Iraida (2008). **Teoría feminista y teoría antropológica**. Revista Venezolana de Estudios de la Mujer. Vol.13 N°.30, Caracas, Venezuela. [Revista en línea]. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131637012008000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131637012008000100002&script=sci_arttext) [Consulta enero 09, 2015]

## Anexo A

### GUÍA DE ENTREVISTA



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



### LIDERAZGO DE MUJERES Y EXPERIENCIA EXITOSA

La presente guía de entrevista tiene como finalidad contrastar el liderazgo de mujeres dentro de las organizaciones mediante el relato de las realidades vividas y experiencias de una mujer, es decir, a través del testimonio de una líder organizacional, verificar las diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres y los obstáculos que se encuentran las mujeres camino a los puestos de poder, con la cual se pretende dar cuenta acerca del fenómeno objeto de estudio.

### GUÍA DE ENTREVISTA

#### DATOS GENERALES.

Nombre del entrevistado:

Lugar:

Fecha:

Estado civil:

Género:

Número de hijos:

Cargo:

## PARTE I. LIDERAZGO

Hábleme de su desempeño, las maneras de liderizar sus equipos de trabajo durante su carrera.

¿Expresa usted con claridad los objetivos que desea alcanzar?

## PARTE II. DIFERENCIAS ENTRE EL LIDERAZGO DE MUJERES Y HOMBRES.

¿Cuáles son las diferencias fundamentales observadas entre el liderazgo de mujeres y hombres?

¿Cree usted que ser hombre o mujer influye en el estilo de liderazgo?  
Hábleme

## PARTE III. OBSTÁCULOS DE MUJERES CAMINO A LOS PUESTOS DE PODER.

¿Cuál cree usted que son los principales obstáculos que se les presentan a las mujeres camino a los puestos de poder?

¿Cuál fue el mayor obstáculo que se encontró usted para llegar a ser líder en su área?

## PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

Viendo un poco en retrospectiva toda su trayectoria laboral ¿usted cree que ha sido exitosa?

**Anexo B**  
**ENTREVISTA**

**DATOS GENERALES.**

Nombre del entrevistado: María Cariel

Estado Civil: Casada

Edad: 46 años

Género: Femenino

Cargo: Supervisora de Adiestramiento

Número de hijos: 2

Fecha de la entrevista: 02/01/2015

Lugar: San Diego, Estado Carabobo

Duración: Primera parte 56 minutos, segunda parte 6 minutos.

1 **Katerine: nosotras aquí hablamos acerca de una experiencia exitosa**

2 María: sí

3 **Katerine: y bueno, de hecho ha sido una experiencia exitosa porque por**  
4 **algo está usted donde esta**

5 María: uju, ahora bien.

6 **Katerine: y hablar acerca del éxito de su trayectoria**

7 María: OK! yo quisiera es empezar por nombrar o colocar aquí en esta  
8 grabación el nombre de la tesis ¿para qué? Eh No se nos pierda de vista el  
9 punto principal que vendría siendo eh "liderazgo de mujeres y experiencia  
10 exitosa", pero liderazgo de mujeres es muy amplio ok yo te pudiera empezar  
11 a nombrar este mi experiencia de vida empezando desde que nací por  
12 ejemplo desde el vientre de mi madre ¿por qué? porque yo pienso que las  
13 personas somos exitosas siempre nada más con el hecho de puro haber  
14 nacido ya tu eres exitoso en la vida porque tienes la oportunidad de crecer,  
15 de conocer, de experimentar amor, risas, dolor llanto, e compartir con  
16 personas ya eso te hace líder en el mundo independientemente de cómo  
17 termines ¿no? yo este año que acaba de culminar hice un diplomado, un  
18 diplomado bellissimo que tiene que ver con comunicación y psicología para la  
19 gerencia, ese diplomado me llevo a mí particularmente a darme cuenta de  
20 muchas cosas en mi vida personal era este específicamente decía el nombre  
21 o dice el nombre que es para la gerencia pero si tuviera un complemento yo  
22 le diría más bien que es un complemento de vida porque no es una  
23 psicología para la gerencia empresarial solo sino que enmarca todo y desde  
24 el punto de vista que tú te des cuenta de cómo eres exitoso personalmente tú  
25 lo puedes llevar a otros ramos de tu vida empezando desde allí yo pienso  
26 que sea hombre o sea mujer ese es el punto de partida desde mi punto de  
27 vista.

28 **Katerine: muy bien, ahora ¿hábleme de su desempeño, de las maneras**  
29 **de liderizar sus equipos de trabajo durante su carrera?**

30 María: ok, sí nosotros; este yo mejor dicho empiezo a revisar mi vida desde  
31 el primer momento que empecé a trabajar yo me hice una como especie de  
32 un proyecto de vida, cuando yo estaba en bachillerato yo tenía un grupo de  
33 compañeras de clases éramos cuatro, y este habíamos dos que teníamos

34 tendencia a las leyes a estudios de Derecho, y había una que era más de la  
35 casa de una familia y otra que quería estudiar secretariado en el INCE pero  
36 este de alguna manera cuando ya nos graduamos cada quien se separó y  
37 mi oportunidad más cercana era este estudiar en la universidad porque me  
38 salió mi cupo en la universidad sin embargo como yo no tenía donde  
39 quedarme aquí en Valencia tuve que buscar una opción y la opción fue  
40 estudiar secretariado administrativo como aprendiz INCE eso me salió de la  
41 nada yo dije bueno de allí puedo obtener un trabajo fijo en adelante y  
42 después entonces sigo estudiando mi carrera de derecho eh en ese primer  
43 instante yo hice las dos cosas en paralelo eh me levantaba muy temprano  
44 iba a mi instituto del INCE los colorados y a partir de la una de la tarde me  
45 iba a la facultad de Derecho en el centro y estudié un año de Derecho pero  
46 cuando ya se me acabo la parte teórica que era lo que me ayudaba a  
47 soportar medio día en un lugar y medio día en el otro me enfrenté a la parte  
48 práctica de lo que era el curso de aprendizaje INCE que era irme a la  
49 práctica, la práctica inicio con eh eran tres días en la empresa y dos días en  
50 el INCE pues eso hizo que se fuera mermando todo lo que era el contenido  
51 de la segunda gestión de mi vida que era ser abogado en algún momento  
52 entonces tuve que eh dejarlo por un tiempo para poder dedicarme a aquello  
53 que me estaba dando alimento, casa, transporte que era el sistema de  
54 aprendizaje INCE una vez que este ya me radicalice en esto del aprendizaje  
55 para poder llegar al final mi meta era culminarla pero no nada más culminarla  
56 sino quedarme en el trabajo donde estaba y bueno en ese como quien dice  
57 ir y venir la empresa que en donde yo estaba haciendo mi proceso de  
58 aprendizaje me dejó fija, sin embargo, en ese trayecto ya yo estaba dándome  
59 una vuelta a lo que yo quería porque si no podía terminar Derecho tenía que  
60 buscar la manera de seguir estudiando porque mi propósito era ser  
61 profesional en algún momento de mi vida eh donde empecé a hacer las  
62 pasantías (la parte de aprendizaje INCE perdón) fue en recursos humanos y  
63 me enlace tanto que yo empecé a buscar que era lo que más se hacía  
64 relación aunque Derecho tenía mucho que ver porque estaba en el área de la  
65 gerencia de recursos humanos había mucha relación con sindicato, mucha  
66 relación con contrato colectivo, mucha relación con el servicio al cliente en  
67 este caso son los trabajadores constancias de trabajo eh participación en el  
68 desarrollo por ejemplo de... las fiestas de Navidad, todo lo que tiene que ver  
69 con el compartir con los niños los planes vacacionales en todo lo que tiene  
70 que ver con el cumplimiento de aquellas cláusulas del servicio al trabajador y

71 yo me fui involucrando porque yo siempre decía yo puedo yo puedo yo  
72 quiero, y me fueron involucrando aquellas personas que estaban a mi  
73 alrededor. De esa manera nace mi inquietud para yo estudiar este la parte de  
74 Relaciones Industriales cuando yo investigo yo me doy cuenta de que puedo  
75 hacer la carrera en la noche y así fue trascurriendo mis estudios junto con mi  
76 trabajo pues con mis esfuerzos por terminar la parte de mi aprendizaje como  
77 aprendiz INCE valga la redundancia termino me graduó como aprendiz INCE  
78 en la parte de secretariado comercial eh mi gestión se inicia en una en la  
79 dirección de la Corporación de Polar que era donde yo estaba como en una  
80 de las alta gerencia y esa alta gerencia me permitió también compartir con  
81 mucha gente de alto nivel dentro de la organización. En la dirección de  
82 empaques y metalmecánica en esa gestión este pues comparto mi  
83 experiencia como secretaria con una señora argentina y esa señora  
84 argentina me dio mucho que aprender pues ella me facilitó mucha  
85 información me dio formas de organizarme eh y al mismo tiempo fue aquella  
86 eh parte que ella me dejaba hacer muchísimas cosas dándome solo  
87 lineamientos nunca me coaccionó nunca me dijo no lo hagas, todo lo  
88 contrario ella siempre fue muy abierta a que yo participara en todo lo que ella  
89 gestionaba dentro de la empresa. En este caso pues gerenciando la agenda  
90 de uno de los líderes de alto nivel de Superenvases en aquel momento ¿no?  
91 este pues eso me fue dando como quien dice apoyo a todo lo que fue mi  
92 desarrollo en el área de recursos humanos aunque no lo hacía directamente  
93 ya yo me estaba afianzando para en un futuro para cuando esas personas se  
94 jubilaran me dejaran en otro cargo dentro de la organización y lo que yo  
95 quería era que me dejaran en otro cargo dentro de lo que era la gestión de  
96 recursos humanos porque yo ya estaba estudiando relaciones industriales  
97 me voy este directo porque cuando ellos decidieron ya jubilarse me dieron la  
98 oportunidad en recursos humanos de esa empresa y empecé como analista,  
99 analista este de recursos humanos al lado de una persona que también me  
100 dio muchísimo apoyo para yo hacer las cosas de manera no independiente  
101 solamente con lineamientos y eso ha hecho que el liderazgo en mi persona  
102 haya ido creciendo ¿no? ¿Por qué? porque yo pienso que el liderazgo no  
103 debe ser como una imposición ni mucho menos algo donde la persona te  
104 digan tú tienes que ser líder porque tienes que ser líder no eso es algo que  
105 va por dentro muchas personas dicen que nacen otras personas dicen que  
106 se “hace” yo pienso que de las dos cosas como les dije al principio es parte  
107 de tu vivencia tu sobrevives y el liderazgo es parte de esa sobrevivencia

108 unos resaltan más unos resaltan menos esa es mi forma de ver eh pues en  
109 ese caso este empecé a trabajar con todo lo que era...(hola Sebas)... el  
110 proceso de selección en esa empresa y también tenía mucho que ver con la  
111 parte de evaluación de las personas que estaban en el proceso de selección,  
112 ahí aprendí sobre las partes de las pruebas psicométricas de cómo obtener  
113 un perfil adecuado de acuerdo a las necesidades de la búsqueda y este tenía  
114 a un pasante de alguna manera a mi cargo y desde allí ya empecé a tener a  
115 una persona que me apoyaba.

116 **Katerine: ¿de esos inicios que usted nos está comentando tiene usted**  
117 **alguna vivencia en particular o alguna anécdota que nos pueda**  
118 **comentar acerca esos inicios prácticamente ya como líder?**

119 María: ¡sí! Haciendo este proceso de como analista me dan la oportunidad  
120 de hacer el proceso de selección de aprendices INCES entonces vuelvo  
121 como al principio pero ya desde otro punto de vista más profesional yo tenía  
122 que hacer proceso de selección de aprendices INCES y desde allí yo puse  
123 en práctica mi proceso de vida para ir en la búsqueda del mejor personal que  
124 hiciera de aprendiz INCE allí tuve la oportunidad de hacer este varios  
125 procesos y bueno para mí la mejor satisfacción que lo he hecho en esa  
126 empresa y ahora en ACCOR entre las cuales tengo ya veintitrés años  
127 trabajando es pues que esos aprendices en algún momento se queden de  
128 una trabajando en esa empresa ósea que esa sea su única empresa este  
129 desde haciendo pininos como aprendices y que después pasen a la nómina  
130 ya como este parte fundamental de un proceso laboral más también cuando  
131 muchos de esos aprendices han seguido su carrera este buscando otras  
132 fuentes de vida haciéndose eh TSU, o haciéndose licenciados o haciéndose  
133 ingenieros y eso te llena de satisfacción pues hasta los momentos ese ha  
134 sido mi fuerte eh porque ahorita sigo siendo no como analista sino como  
135 supervisora del proceso de revisión de todo lo que es aprendices INCES y  
136 pasantes dentro de la empresa.

137 **Katerine: ¿usted cree que expresa con claridad los objetivos que usted**  
138 **desea alcanzar en cuanto a los procesos que usted aplica?**

139 María: ¡sí!, eh los objetivos míos gracias a dios siempre han sido claros para  
140 lo que es una persona que trabaja en recursos humanos los objetivos en el  
141 caso mío que supervisión de adiestramiento que es mi cargo como tal es  
142 llevar a cabo un proceso de adiestramiento en función a las necesidades de

143 la organización tomando en consideración la organización como tal, tomando  
144 en consideración el cargo al cual vamos a desarrollar y también tomando en  
145 consideración el individuo que lleva el cargo eso como supervisora de  
146 adiestramiento que es una también de las fases de trabajo que yo llevo en la  
147 parte de lo que es el proceso de selección pues eh la ley me indica cual es el  
148 número, o el tope, o el porcentaje que yo debo tener de aprendices y en  
149 función de eso yo establezco mis metas porque la empresa no debe salir de  
150 ese lineamiento más bien puede superarlo pero no llevarlo por debajo ya que  
151 eso implica eh pues todo lo que vendría siendo en este momento el proceso  
152 de la búsqueda de solvencias administrativas y eh entre otras porque con el  
153 proceso del INCE son muchas las cosas que se tienen que hacer para  
154 solvencias que tienen que ver con este la obtención de divisas en cualquier  
155 empresa en este momento, si nosotros como empresa no estamos solventes  
156 en lo que es el proceso de formación de aprendices INCES las empresas no  
157 les dan esas las solvencias y si no tienen la solvencias obviamente pierden la  
158 oportunidad de otras solvencias que están ligadas a esta y obviamente no  
159 pueden completar los requisitos para obtener las divisas.

160 **Katerine: ¿Cuál cree usted que ha sido su secreto como líder?**

161 María: mi secreto como líder eh (risas) cónchale eso no estaba dentro de las  
162 preguntas (risas) me hacen el favor, eh yo pienso que el secreto como líder...  
163 es dar a conocer mi como quien dice mi parte de mi vivencia pues a todos  
164 mis chicos sobre todo no en la parte de adiestramiento sino en lo que es la  
165 parte de formación de aprendices es decirle que si se puede que si en algún  
166 momento yo estuve como ellos y estoy horita donde estoy ellos también  
167 pueden hacerlo y ha sido como llevarle mi ejemplo a esos muchachos para  
168 que ellos sigan adelante con su proceso de gestión hay unos que los toman  
169 otros que no ese simplemente creo yo que ha sido mi mayor secreto porque  
170 yo creo que no ha pasado uno al cual yo no se lo haya dicho a todos se lo los  
171 he dicho ósea es algo que algunos llegan con la meta simplemente de tener  
172 una beca, de repente este ver qué puedo hacer en el futuro de mi vida hay  
173 otros que no tienen ni idea porque llegan ah por ejemplo a fundamental que  
174 es uno de los forman y allí no saben si les gusta secretariado, si se les gusta  
175 mecánica, si les gusta electricidad, si les gusta farmacia ellos donde los  
176 pongan y resulta que como a la final no les gusta nada no terminan lo que  
177 empiezan y bueno se truncan prácticamente su futuro porque tampoco ha  
178 tenido este probablemente en su entorno alguien que les ayude a liberar

179 cuáles son esas metas próximas en su vida eh la otra de mis secretos es  
180 ayudar a aquel joven que más lo necesita desde el punto de vista de querer  
181 este porque hay muchachos que no tienen ningún tipo de adquisición este  
182 monetaria para poder hacer ese tipo de cursos pero... **Emilys: tienen las**  
183 **ganas** María: tienen las ganas ¡correcto! Tienen las ganas y tienen un apoyo  
184 de su mamá o su papá este por lo general eso es una de las cosas que más  
185 veo en los perfiles de los muchachos este si están con mamá y papá pues  
186 sus valores como son más arraigados, son muchos más positivos con  
187 muchas ganas de terminar lo que empiezan pero cuando veo aquel joven  
188 que le hace falta su mamá o le hace falta su papá pues allí hago como más  
189 énfasis para buscar dentro de él aquel joven que quiera salir adelante a  
190 pesar de que uno de esos pilares en algún momento les ha faltado o les falta  
191 entonces este es bien importante que a lo mejor ese es como tú dices ese  
192 secreto sea el que los haya impulsado a muchos chicos que han estado a mi  
193 alrededor con los pasantes, con los pasantes este yo digo que es una de las  
194 cosas que más he admirado en mi carrera porque no nada más aprenden  
195 ellos sino que yo aprendo de ellos también en qué sentido he tenido este  
196 unos pasantes más rápidos unos que otros y el sistema de aprendizaje en  
197 unos es más rápidos que en otros y su punto de colaboración son bueno  
198 este muy buenos sin embargo en este año me ha pegado muy duro porque  
199 este siento que el trabajo ha sido mucho ha habido mucha exigencia y como  
200 no tengo nadie de nómina sino que mis ayudas son aprendices y pasantes  
201 este yo tengo un pasante a cargo directo y un aprendiz a cargo directo ellos  
202 de mi parte han recibido este lineamientos directos eh donde he sido dura,  
203 donde he sido fuerte, donde he sido estricta y muchas veces he sido criticada  
204 por eso y algunas veces me limpio la cara y me pongo delante de mis chicos  
205 y les digo oye este discúlpame pero es que necesito ese trabajo o necesito  
206 que me colabores con esto porque tengo que hacerlo y tú eres la persona  
207 con quien yo puedo contar y esas son las formas de hacerlo escríbelo esa es  
208 una cosa en la que más he hecho énfasis a mis pasantes agarra un  
209 cuaderno y escriba todo lo que yo le doy toda la información este que yo le  
210 estoy informando ¿por qué? porque en el momento que yo no esté o que  
211 alguien no esté usted busca en su cuaderno y allí está todo el apoyo para  
212 poder continuar con la gestión no me niego nunca a que me pregunten esa  
213 es otra de mis cosas que yo siempre le digo a los chicos pregúntenme en  
214 cualquier momento, en cualquier este eh oportunidad que tengan para  
215 aclarar sus dudas porque de allí depende que ustedes lo hagan bien o lo

216 hagan de manera incorrecta y que yo no me quedo con nada con mis  
217 pasantes yo les digo todo de lo que corresponde a lo que es recursos  
218 humanos esto se hace así esto se hace asao y lo otro es que yo busco en  
219 ellos que me den un aporte adicional bueno kata tú sabes muy bien que eso  
220 es así yo siempre busco que ellos mmm den rienda suelta a su creatividad y  
221 que aporten algo nuevo a la gestión ¿Por qué? porque yo simplemente me  
222 estoy abriendo a que hay cosas nuevas a que hay cosas que se van  
223 haciendo día a día de forma diferente y que eso va a enriquecer mi gestión.

224 **Katerine: ¡ok! bueno cambiando ya un poco la tónica de la entrevista o**  
225 **entrando en el otro tema que nos atañe eh siempre en la línea del**  
226 **liderazgo de mujeres pero haciendo como eh una especie de**  
227 **diferenciación entre lo que es el liderazgo de tanto de mujeres como de**  
228 **hombres usted cree o ¿Cuáles cree usted que son las diferencias**  
229 **fundamentales que usted ha observado durante su carrera que existen**  
230 **entre un líder hombre y una líder mujer?**

231 María: ¿la diferencia entre un líder y una líder? A nivel empresarial porque  
232 como vuelvo y te repito este kata y a ti también este yo creo que el liderazgo  
233 se da en todos los aspectos, en el aspecto empresarial la... idea principal  
234 entre ambas o entre ambos sexos es que cumplan una meta que lleguen a  
235 un objetivo específico de acuerdo a las necesidades de una organización en  
236 de alguna manera yo pienso que los hombres son importantísimos en todos  
237 esos procesos eh empresariales porque ellos tienen igual que uno la  
238 capacidad mental, física y también este analítica de poder llevar a cabo  
239 cualquier gestión eh yo no le voy a restar a un hombre y ni le voy a restar a  
240 una mujer particularmente pienso que los hombres siempre han estado por  
241 encima por la fuerza que le puedan imprimir a un trabajo en específico; de  
242 las mujeres pienso que son mucho más organizadas, mucho más  
243 planificadas, mucho más este inclusive estratégicas porque pueden ver  
244 varios ángulos o diferentes ángulos que probablemente el hombre también  
245 los ve pero son más de hacer inmediatos de cubrir este oportunidades de  
246 llegar a una meta en específico en cambio pues las mujeres pueden ir más  
247 allá y de alguna manera pueden visualizar como se puede llegar a una  
248 planificación, como se puede desarrollar esa planificación, cuáles serían los  
249 frutos de esa planificación este pero los hombres también lo pueden hacer

250 **Katerine: ¿pero usted cree que el ser hombre o ser mujer influye en el**  
251 **estilo de liderazgo?**

252 María: ¡sí!

253 **Katerine: ¿en qué manera?**

254 María: si, si bueno nada mas no es que a lo mejor suene machista porque  
255 aquí en Venezuela particularmente este siento que hay mucho de eso yo  
256 tengo mi esposo y mis dos varones y allí nada más y nada menos siento que  
257 me vuelvo loca pensando en los hombres pero ellos son de muchas veces de  
258 hacer una solo tarea desarrollar esa tarea y empezar otra en cambio las  
259 mujeres no las mujeres podemos hacer cinco tareas probablemente al mismo  
260 tiempo y que eso nos ayuda algunas veces pienso que no deberíamos tener  
261 esa habilidad porque casi que me vuelvo loca entonces este el hecho de que  
262 la mujer pueda ser madre, de que pueda ser esposa, de que pueda ser  
263 trabajadora son ya tres tareas en las cuales tú tienes que ligar muchas pero  
264 muchas actividades para llegar a tener éxito este las mujeres que por lo  
265 general llegan a una gerencia máxima les falta algo de eso les falta alguna  
266 de esas tres ok yo conozco muchas mujeres que están a nivel gerencial y  
267 este son esposas y no tienen hijos, o son solteras y tienen hijos pero este no  
268 concretaron su parte eh como se llama amorosa eh si básicamente yo pienso  
269 que eso ha sido este el devenir del porque un hombre puede ser gerente y  
270 de porque una mujer no puede ser gerente eso es lo que yo creo que más se  
271 enmarca en lo que es un hombre y una mujer; el hombre desde mi punto de  
272 vista femenino este ellos piensan en varias cosas piensan en sus negocios,  
273 pueden pensar en una esposa, pueden pensar en sus hijos pero este de un  
274 buen hombre siempre hay una gran mujer y eso es un dicho que para mí es  
275 algo este fantástico igualmente de una gran mujer hay un gran hombre más  
276 sin embargo este pues el hecho de que haya esa matriz de cómo se llama  
277 machista entonces hace bueno que el hombre haga eh cargos gerenciales  
278 porque como la mujer tiene que hacer tantas cosas pues no puede llegar a lo  
279 mejor a un puntos de estos pero bueno es algo complementarios hay  
280 muchas mujeres que si lo logran que lo han hecho que se puede pues en  
281 cambio los hombres nada más son gerentes, o son trabajadores tienen la  
282 casa, tienen la esposa pero siempre la mujer está mira pendiente de eso  
283 pendiente de aquello, pendiente de lo otro, recuerda aquello, recuerda lo otro  
284 este y ellos básicamente están es enmarcados en su negocio para negocio o

285 en lo que les gusta algunos que se van por otras cosas pero ya eso es algo  
286 que yo no puedo ver porque los hombres son los hombres y las mujeres son  
287 las mujeres no puedo ir en sus pensamientos yo pienso por mí.

288 **Katerine: ¡claro! según las experiencias que usted ha vivido tanto con**  
289 **líderes hombres como con líderes mujeres ¿usted cree que cual es**  
290 **mejor?**

291 María: chica yo no sé pero hasta los momentos si te puedo decir de una a la  
292 otra no yo he trabajado con los dos eh de hecho cuando yo empecé a hacer  
293 aprendiz INCE que fue en una empresa que ya no existe en Venezuela que  
294 se llama Electronic Data System eh hay me contratada una persona a la cual  
295 yo aprecio muchísimo que todavía estoy a su lado y es la directora de  
296 recursos humanos en este momento de la empresa donde yo trabajo luego  
297 cuando me ubican allí para yo hacer mi proceso de aprendizaje me recibe es  
298 una mujer quien es la que me va a dar a mi todas las tareas para yo hacer lo  
299 que es mi proceso de aprendizaje pero le reporto a dos hombres ok entonces  
300 siempre he tenido que reportarle a una mujer pero sus jefes son hombres y  
301 este yo creo que son los dos necesarios yo creo que para mí han sido los  
302 dos necesarios ¿Por qué? porque de uno he aprendido este planificación,  
303 organización, dirección eh cierre de objetivos y con los hombres he visto este  
304 de alguna manera eh estrategia, he visto toma de decisiones, he visto  
305 empeño en logro de objetivos en guía de grupo de directores de gerencia  
306 que de alguna manera hacen que se cumplan los objetivos en común ok te  
307 estoy hablando...**Emilys: van de la mano** María: ¡sí! Es que una cosa no  
308 puede estar sin la otra lo que si te digo es que el hombre a nivel gerencial es  
309 mucho más diplomático, mucho más estratégico, es mucho más pensador en  
310 el negocio en el negocio como tal y eso es lo que lo hace a lo mejor líder  
311 innato en cualquier momento pero las mujeres también lo han hecho o las  
312 mujeres también lo hacen y no les veo diferencia ok y en la actualidad como  
313 te dije al principio quien lidera la gestión de recursos humanos donde estoy  
314 actualmente es una mujer y ella tiene dos líneas de reporte directo que son  
315 dos hombres ok eh uno es gerente de relaciones laborales y el otro es jefe  
316 de gestión de talento humano yo le reporto a un hombre eh pienso que a esa  
317 persona que yo le reporto que es el jefe de gestión de talento humano es una  
318 persona que tiene mucho recurso que es una persona que tiene eh mucho  
319 profesionalismo eh y que además de eso este no ha podido ir más allá de  
320 subir a una gerencia o a un cargo mayor por no haber tenido las

321 oportunidades este ya que el organigrama donde nosotros estamos ha sido  
322 muy plano y que bueno se ha mantenido en el tiempo porque ha sido o es un  
323 grupo muy sólido de trabajo entonces bueno lo que nos espera es

324 **Emilys: no se han visto en la necesidad, no han tenido esa oportunidad**

325 María: de crecer dentro de la misma organización no porque como te digo es  
326 muy chato en el organigrama.

327 **Emilys: no yo digo es que la empresa no se ha visto en la necesidad de**  
328 **agrandar ese organigrama y darle la oportunidad porque se sienten**  
329 **cómodos como ya está.**

330 María: no, no la empresa es el tamaño de la organización que a nivel yo  
331 pienso que este año probablemente cambie la estructura hay muchas cosas  
332 se pueden como quien dice se pueden estar estudiando por todo lo que  
333 sucedió en el último semestre del año la empresa ha estado creciendo ha  
334 habido mayor necesidad de llevar muchos procesos de recursos humanos a  
335 las partes operativas para asesoramiento y a lo mejor este año crece la  
336 dirección de recursos humanos quien sabe eso no lo podemos visualizar en  
337 este momento pero este la cantidad de trabajo ha crecido la cantidad de  
338 trabajo es alta de hecho por traerles algo que me paso en la madrugada hoy  
339 yo estaba soñando con Fabiola yo no sé si en algún momento tu escuchaste  
340 hablar de Fabiola en la empresa kata **Katerine: ¿es la superior?** María: no,  
341 no Fabiola fue una analista de recursos humanos que trabajaba con nosotros  
342 y hoy soñé con ella como que si estuviera trabajando con ella otra vez y es  
343 porque realmente necesito una analista de recursos humanos (risas) yo no  
344 sé hasta donde ella este el próximo año a lo mejor o este año mejor dijo  
345 porque ya estamos en 2015 este tendrá la oportunidad de estar con nosotros  
346 pero el apoyo que ella nos dio en su oportunidad fue bueno hubo una  
347 reestructuración en todas las operaciones porque habían momentos muy  
348 duros en ese instante de que ella se fue y bueno cada departamento tuvo  
349 que restringir a un número de personas ósea que recursos humanos tuvo  
350 que salir de una persona en particular y por eso ella salió de recursos  
351 humanos este y en ese momento salieron de operaciones, salieron de  
352 administración salió de logística, o sea, hubo una reducción de personal de  
353 todas las áreas en unas una en otras dos en otras cinco ósea fue bien fuerte  
354 ese año.

355 **Emilys: ¡claro! Siguiendo con nuestros objetivos ¿cuál cree usted que**  
356 **ha sido o que son los principales obstáculos que se les presentan a las**  
357 **mujeres caminos a los puestos de poder?**

358 María: (suspiro) mmm obstáculos, yo pienso que los obstáculos se los pone  
359 uno mismo no probablemente eh y que como te dije en la pregunta anterior  
360 que los organigramas son los que te ayudan a tener probablemente un  
361 desplazamiento hacia los lados o un desplazamiento hacia arriba este yo  
362 siento que en mi caso muy particular ha sido el organigrama ok me entiendes  
363 el hecho de que haya sido muy chato todo el tiempo ha sido este un punto  
364 donde de repente tú dices bueno yo soy supervisora y mi puesto más  
365 inmediato es jefe de gestión de talento humano o gerente de relaciones  
366 laborales más sin embargo esas personas tienen el mismo tiempo que yo en  
367 la empresa este y no han tenido también un crecimiento por ejemplo de ser  
368 el gerente de recursos humanos o el gerente de gestión de talento humano o  
369 el gerente o el director de recursos humanos eh es probable que haya sido  
370 este enmarcado en lo que es organigrama como tal ese es uno de los  
371 primeros obstáculos lo otro es a nivel corporativo eh ellos siempre han  
372 pensado que Venezuela como empresa ya te estoy hablando de esta  
373 empresa donde yo estoy trabajando eh recursos humanos es de  
374 asesoramiento, es de guía, es de gestión de gente y que los que están son  
375 los necesarios en planta por ejemplo este para poder nosotros eh lograr eh  
376 incrementar la nómina, o la plantilla o el gestcapout eh ha sido de mucho  
377 estudio es de decir esta persona se necesita por esto, por esto y por esto y  
378 en función de eso pues este han habido estudios previos por la gerencia eh  
379 verifican las necesidades operativas verifican eh las oportunidades de  
380 mejoras en el área de procesos o de operaciones y dependiendo de los  
381 resultados de esos estudios se incrementa o no se incrementa la nómina o  
382 por ejemplo hay una nueva operación en la planta que se incremente este la  
383 productividad de la empresa ya sea por una maquina nueva o porque una  
384 máquina se mejoró entonces este como ha sido el caso horita que tenemos  
385 una línea de producción nueva eh no se ubicó gente de la calle sino que se  
386 obtuvo un estudio interno de perfiles de acuerdo a las necesidades de esa  
387 nueva línea de producción y se sacó a la gente de otras área para llevarla a  
388 esa área nueva que se está buscando la gente de afuera para los procesos  
389 que están quedando vacíos pero este son más rasos los cargos han sido  
390 específicos y muy muy rasos.

391 **Katerine: pero haciendo una mirada como al exterior de lo que usted**  
392 **puede o pudo observar o puede observar en las otras organizaciones o**  
393 **en Venezuela en particular ¿usted cree que todavía a estas alturas**  
394 **existen esos obstáculos que históricamente se han presentado para**  
395 **que las mujeres accedan a esos puestos de poder?**

396 María: no, no ya en este momento no las mujeres a nivel mundial han  
397 evolucionado muchísimo y parte de eso es que bueno ya hay mujeres  
398 presidentes hay mujeres que se están siendo este a nivel de emprendedoras  
399 de manera individual este hacen sus propias empresas eh no es que no  
400 necesiten del hombres es que siempre uno complementa al otro como te lo  
401 dije al principio pero no hay esa barrera este que anteriormente se tenía de  
402 que las mujeres son de la casa y los hombres son del trabajo ahora por lo  
403 menos las necesidades te llevan a que una pareja esposo y esposa siempre  
404 tienen que salir a la calle a trabajar porque también el entorno social te ha  
405 obligado a poder de alguna forma si tienen que mantener a una familia  
406 ambas personas tienen que trabajar y de allí vienen inclusive a lo mejor  
407 hasta una competencia sana entre esposo y esposa no entonces este  
408 particularmente pienso que ya no hay barreras ya en este momento en el  
409 siglo veintiuno no hay barreras este la mujer que se proponga ser líder  
410 mundial lo va a hacer simplemente aquella este que ha llegado a esos altos  
411 estándares de gerencia es simplemente porque se lo ha propuesto aquellas  
412 que no lo han logrado es porque simplemente no se lo han tenido como  
413 meta.

414 **Katerine: ¿Entonces hablamos que el principal obstáculo que han**  
415 **tenido las mujeres son ellas mismas en este caso?**

416 María: sí, si nosotras mismas porque como te lo dije al principio en la villa  
417 del señor hay de todo y gracias a ese mismo empeño de que las mujeres  
418 seamos vistas como mujeres productivas en todos los aspectos por eso es  
419 que hemos superado muchos obstáculos que los mismos hombres no han  
420 puesto porque probablemente nos ven no eh como no como competencia no  
421 como... como sería la palabra ayúdenme ustedes este como una piedra en el  
422 zapato si inferiores probablemente porque básicamente ha sido como lo que  
423 le han arraigado desde su mente, eh hasta la misma historia pues yo me  
424 pongo a pensar en este momento en Jesucristo y Jesús ha sido el único líder  
425 para mí no se hay mucha gente que tiene otros líderes como en primera

426 palestra pero Jesucristo para mí es el primero y el único y es hombre no y en  
427 la Biblia dice que fue creado primero y por algo tiene que ver no de que el  
428 hombre sea como el que lleve la batuta como quien dice no pero el hombre  
429 sin la mujer probablemente no sea tan fuerte como igualmente que la mujer  
430 sin el hombre uno sin el otro pues o el otro con el uno a nivel empresarial lo  
431 que más ha llevado al hombre a ser gerente yo creo que ha sido la eh  
432 obtención de dinero, la obtención de ser grandes en manejo de divisas no la  
433 mujer busca además de dinero busca otras cosas busca posición, busca  
434 estabilidad, busca beneficios, busca este eh como quien dice complementar  
435 las necesidades de las otras personas que están a su alrededor y los  
436 hombres la mayoría de las veces eh ha habido líderes que se llevan todo por  
437 delante por ejemplo yo me acabo de nombrar a Jesucristo como la parte  
438 buena pero también vemos parte mala de esos líderes un Hitler que no les  
439 ha importado nada este no les ha importado la vida, no les ha importado la  
440 mujer, no les ha importado los niños que lo único que ha querido es poder,  
441 poder de dinero, poder de llevarse todo por delante porque este pues el líder  
442 independientemente de ser líder bueno o un líder malo siempre se  
443 caracteriza por tener muchas personas que estén detrás de el arrastra gente  
444 en mi caso en particular este a mí me falta todavía mucho de eso  
445 sinceramente por eso es que yo les digo no es porque yo no sea un líder sino  
446 porque todavía tengo muchas cosas por seguir arrastrando como quien dice  
447 y creo que es en este momento que mi vida está dando muchos vuelcos y allí  
448 es donde yo voy a ver los frutos de eso que he construido pero hay personas  
449 que les ha tocado por ejemplo tener una nómina doscientos trabajadores en  
450 operaciones a mí me ha tocado diez, quince o veinte trabajadores que no  
451 son directos pero que de alguna manera los he llevado este a un término de  
452 sus propósitos en lo que yo hago pero aquellos líderes de gobierno aquellos  
453 líderes de sobre todo de países a nivel mundial como un presidente son  
454 quienes marcan el futuro de cualquier lugar este sea hombre o sea mujer  
455 pero la idea es que sean buenos.

456 **Emilys: ¿y cuáles cree usted que es el mayor obstáculo que usted se ha**  
457 **encontrado camino a ser líder en su área en específico?**

458 María: esa creo que tiene relación con otra que me dijeron anteriormente

459 **Katerine: Estamos hablando de los obstáculos que se encuentran las**  
460 **mujeres camino a los puestos de poder y ahora**

461 **¿Cuál fue su obstáculo?**

462 María: el mío como tal mmm obstáculos para mí creo que nos remontamos a  
463 lo del organigrama anteriormente no

464 **Emilys: claro ese es el suyo hablamos que ese es el de la empresa**  
465 **donde usted está trabajando pero el suyo como tal**

466 María: es el mismo caso aunque yo he tenido la oportunidad de ser jefe de  
467 área y también como supervisora yo he estado en ambos momentos y que  
468 cuando he sido jefe por alguna razón si no está el gerente yo soy la que  
469 suplo al gerente y es allí donde he pues tenido la mayor experiencia como  
470 gerente de un área eh el obstáculos he se los coloca también uno mismo no  
471 porque si yo quisiera emprenderme un nivel gerencial a lo mejor yo vengo y  
472 digo yo voy a otra empresa que me den esa oportunidad porque yo tengo  
473 curriculum pero muchas veces por la estabilidad, por eh simplemente estar  
474 cómodo en un lugar tú dices bueno yo que quedo aquí yo me siento bien así  
475 y prefiero trabajar con lo que tengo en este momento a lo mejor ha sido eso  
476 ambición mi mayor obstáculo la ambición ves porque al momento de que uno  
477 se siente como quien dice cómodo tú dices no me voy para otro lugar no sin  
478 embargo yo pienso que bueno hay muchos cambios que llegan y que cuando  
479 llegan te dicen aquí estamos y lo que tú tienes que este pues manejarlos

480 **Katerine: donde cree usted que ha sido el área donde se ha evidenciado**  
481 **su mayor, mayormente su éxito**

482 María: eh yo quisiera decir que es adiestramiento porque adiestramiento es  
483 mi pasión a mí me gusta muchísimo lo que se logra con todo lo que es la  
484 gestión de formación, de adiestramiento, de entrenamiento dentro de una  
485 empresa eh porque digo que quisiera que fuera ese porque el reto más  
486 grande es llegar a que todos en la empresa tengan entrenamiento fijo de  
487 acuerdo a sus necesidades de acuerdo a las necesidades de la empresa y  
488 que todos asistan de manera periódica vez pues esta empresa gracias a dios  
489 es una empresa que le da esa oportunidad a los trabajadores pero al mismo  
490 tiempo me voy al otro lado que es el lado negativo porque si tu no obtienes  
491 de la gente el compromiso el adiestramiento no se da y eh en la empresa  
492 pues el mayor compromiso para los niveles gerenciales es la operación es  
493 producir y lamentablemente y en los últimos cuatro años este la empresa el  
494 foco principal es mantener la operación y hemos perdido de vista el hecho de

495 que la gente se mantenga formada, se mantenga entrenada, se mantenga  
496 adiestrada si nosotros obtenemos cualquier empresa en el país este hace de  
497 esto un propósito la gente hace el trabajo solo inclusive te da más de lo que  
498 tú puedes esperar pero si tú no le das esa cultura si tú no le ofreces un  
499 retorno a esos estudios que pueden ser cortos, que pueden ser medianos,  
500 pueden ser largos estos hace que un país sea lo que nosotros somos  
501 actualmente yo saco la empresa donde yo estoy como una Venezuela  
502 chiquita y que hemos perdido de vista el foco de estudio para irnos en el  
503 proceso de crecimiento este en utilidad de dinero y que cuando nosotros nos  
504 hemos llevado por el aprendizaje equivocado o el comunicar, o el educar de  
505 manera eh inadecuada obtenemos los resultados inadecuados y este pienso  
506 que es un foco importante que cubrir dentro en la empresa donde estoy en  
507 este momento.

508 **Katerine: cuando usted nos habla del proceso que usted realiza con los**  
509 **aprendices INCES que creo que ese es el mayor su mayor logro maría**  
510 **si eh y nos habla de ese proceso que usted realiza que usted cree o**  
511 **bueno siente ese deseo de decirle a ellos mírenme a mí a donde he**  
512 **llegado yo y se los transmite a ellos y a lo mejor usted los ve**  
513 **desempeñando su labor o haciendo las cosas que usted les recomendó**  
514 **se siente orgullosa me imagino y a lo mejor es allí donde se evidencia el**  
515 **éxito de su gestión maría: si entonces háblenos un poco acerca ese**  
516 **éxito que usted evidencia cuando usted ve que...**

517 María: bueno este necesariamente el hecho de que tu veas la culminación de  
518 un aprendiz y que ese aprendiz se quede este para mi es algo bien  
519 satisfactorio porque de alguna forma eh ese chico ha logrado este pues un  
520 propósito el primer propósito culminar su proceso de formación pero al  
521 mismo tiempo ese joven no nada más por lo que yo le haya dado como  
522 información o como un ejemplo de vida sino que también ha tenido  
523 propósitos personales las cuales les ha dado ese empuje para llegar más allá  
524 eh siento que dios me puso por alguna razón en ese momento para yo llevar  
525 en esta empresa este ese proceso en particular dándome mi propia  
526 experiencia para yo dársela como experiencia a otros jóvenes esa es mi  
527 mayor satisfacción yo pienso que no depende de mí porque vuelvo y te repito  
528 cada quien toma el consejo que quiera tomar yo les doy mi ejemplo y  
529 siempre estoy pendiente de que estén bien en lo que están haciendo en  
530 supervisarles todo su gestión con su jefe inmediato de llamarles la atención

531 de ser necesario pero este ellos llegan a donde quieran llegar más sin  
532 embargo mi mejor satisfacción es que cuando no están allá o que cuando  
533 están allí este me vean y me agradezcan no lo hago por agradecimiento sino  
534 que me digan que parte de su proceso en el cual estén este yo formo parte  
535 de esa historia ese es mi gran mi gran retribución eh cuando ellos culminan y  
536 no se quedan por alguna razón este y bueno me toca hacerles su proceso de  
537 cierre mira este tú evaluación aquí tienes tu constancia de finiquito este  
538 terminas en tal fecha y muchos me dicen pero porque yo no me quiero ir  
539 licenciada que debo hacer y yo mira hijo lamentablemente no tengo un  
540 puesto para ti este pero sin embargo tu evaluación fue buena lo más  
541 importante es que continúes con tu proyecto de vida y que de alguna forma  
542 la empresa si te necesite en algún momento te pueda volver a llamar y ha  
543 ocurrido y ha ocurrido yo tengo aprendices se han ido y han regresado han  
544 regresado como parte de la nómina y eso también para mí es satisfactorio  
545 porque sabemos que de eso que ellos han dejado atrás pues han obtenido el  
546 mayor fruto que es volver a la empresa o han habido algunos que han  
547 emprendido su proceso particular que han hecho sus propios negocios que  
548 han emprendido este una carrera profesional y que más adelante tienen  
549 hasta mejores cargos que yo ósea es una cosa este muy valiosa

550 **Katerine: ¿pero si lo ha visto?**

551 María: sí, si este y particularmente no dentro de la empresa sino fuera de ella  
552 uno de los muchachos que está ahorita trabajando con la parte él es  
553 electromecánico y este siempre que me ve me dice como esta licenciada  
554 cónchale gracias porque bueno horita estoy con mi tío y tengo mi taller  
555 particular y horita estoy trabajando a una empresa que hace ya  
556 mantenimiento y bueno estoy contrato por ellos para hacer este trabajo aquí  
557 en la empresa y gracias y cada vez que me ve y ósea eso es algo que yo  
558 nada más con su mirada siento pues esa gratitud pues este también  
559 lamentablemente el año pasado se fue uno diosito se lo llevo y ese chico me  
560 (silencio y lágrimas en los ojos) marco este un chamo que llego a la empresa  
561 como un trabajador este que buscaba era oportunidad pero que tan solo  
562 tenía dieciséis años él quería era buscar trabajo pero lo tenía era dieciséis  
563 años y yo le dije mira yo no tengo oportunidad para ti pero lo que hay es  
564 proceso de aprendizaje vamos para hacerte el proceso el chamo este fue  
565 trabajador de una tienda este se llevó todos sus papeles hizo el proceso de  
566 selección quedo hizo su proceso de formación en ese momento quedo

567 embarazado se hizo responsable de su embarazo con la muchacha este  
568 empezó a estudiar este técnico superior eh no recuerdo si era  
569 electromecánica que termino Juan o no me acuerdo específicamente pero el,  
570 el dentro del proceso era electromecánico y bueno entre pitos y plazas  
571 empezó a trabajar con una de las contratistas de la empresa una vez que  
572 culmino su proceso de formación y este se graduó de TSU él era el sostén  
573 de su casa y bueno lamentablemente el año pasado perdió la vida en una  
574 moto cuando era un chico tan emprendedor entonces son cosas que tú dices  
575 bueno uno lucha tanto para tantas cosas y de repente también tu proceso en  
576 esta vida es corta no entonces son cosas que te marcan son cosas que te  
577 marcan también he tenido chicas que de repente han entrado hoy por  
578 ejemplo y llegan embarazadas y tú dices dios mío bueno por el embarazo es  
579 lo de menos porque pero tienes diecisiete años como haces tú para poder  
580 empezar una carrera de madre y al mismo tiempo este estudiando hay  
581 muchas mujeres que lo han logrado tu puedes sigue adelante la empresa no  
582 te va a decir que no porque lamentablemente este no es lamentable es parte  
583 de la política de cualquier este empresa admitir a esa persona porque si no  
584 sería discriminación y luego esa chica se desapareció no volvió más nunca  
585 no fue a buscar ni siquiera su liquidación he tenido cualquier tipo de ejemplos  
586 de chicos que tú dices guao que oportunidades pierden estos chicos más sin  
587 embargo después no supe más nada de ella no sé qué estará haciendo en  
588 este momento de su vida como también he tenido este la oportunidad de ir a  
589 los comités que yo digo cónchale muchachito pero si muchos chicos como tu  
590 han buscado la oportunidad que tienes tú y tu la estás perdiendo por qué  
591 porque llegas tarde, porque no cumples con las normas del institución porque  
592 simplemente crees que tener la bequita piensas que es todo y es suficiente y  
593 bueno particularmente el año pasado tuve que hacer tres o cuatro comités  
594 donde lamentablemente salieron, salieron los muchachitos...

**(Interrupción por una llamada telefónica a nuestra entrevistada)**

**Continuación...**

595 **Katerine: ya como para culminar la entrevista viendo un poco en**  
596 **retrospectiva toda su trayectoria laboral ¿usted cree que ha sido**  
597 **exitosa?**

598 **María: sí, yo pienso que de mi éxito en este momento estoy visualizando mi**  
599 **éxito futuro este yo creo que lo que he aprendido durante todos estos años**

600 ha sido de bien tengo mi esposo, tengo mis hijos, eh tengo mi casa, tengo mi  
601 carro de manera este **Emilys**: material María: material no pero es lo básico  
602 porque tú ves otra gente que dice tengo tantos años trabajando y no tengo ni  
603 una casa o tengo tantos años trabajando y siempre ando en transporte  
604 público no mi trabajo me ha dado esa oportunidad de viajar de conocer otros  
605 países de mostrarle a muchas personas que están a mi alrededor de que el  
606 que quiere puede este hay mucha gente y sé que hay mucha gente que dice  
607 que me admira y eso para mí es gratificante este y también hay mucha gente  
608 que me dice que yo soy dura, que yo soy muy impositiva, que yo soy muy  
609 este de carácter fuerte pero de alguna manera eh también he sido muy  
610 flexible, también he sido muy abierta, también he sido este participativa,  
611 también me ha gustado estar en todo lo que pueda conocer porque yo siento  
612 que eh si yo conozco lo que hago y un poquito más allá que yo puedo brindar  
613 mucho más de lo que puedo dar y si, si este eso me ha ayudado a hacer  
614 exitosa y este la idea es que yo lo comparta como ustedes como experiencia  
615 de vida para que de alguna manera les sirva a ustedes en todo lo que están  
616 emprendiendo en su tesis y ojala así sea.

617 **Katerine y Emilys: claro que si (risas) gracias de verdad por todo**

618 María: este yo insisto en que de repente podamos tener la oportunidad a lo  
619 mejor este no les dé tiempo de llevarlo a papel pero si escuchar la  
620 experiencia de vida de otra persona que pueda este a lo mejor marca otros  
621 punto de vista con respecto a mi experiencia de vida el doce de enero yo con  
622 el favor de Dios vuelvo a la ACCOR que como ustedes muy bien saben es la  
623 donde yo trabajo y bueno puedo buscar a alguien que de repente nos pueda  
624 ayudar

625 **Katerine: si también seria para nosotras enriquecedor eh porque si bien**  
626 **como dice usted a lo mejor no lo llevemos al papel pero nos queda**  
627 **como experiencia personal, particular Emilys: exacto nos queda para**  
628 **nosotras Katerine: y claro ese el punto principal enriquecernos**  
629 **nosotras y dejar también una pequeña huella que la gente conozca, que**  
630 **la gente sepa, que a lo mejor agarren la tesis y sea algo importante**  
631 **porque les den a lo mejor una luz que no lo tengan en ese momento que**  
632 **nuestro conocimiento o la experiencia que nosotros tuvimos durante**  
633 **este proceso les sirva también de experiencia les sirva también a las**  
634 **personas para saber, para conocer algo que a lo mejor no sepan, o que**

635 **no conozcan y a través de tanto su experiencia como la nuestra la**  
636 **puedan aclarar**

637 María: sí, yo en particular nunca me había puesto a pensar en mi liderazgo  
638 como tal sino es por ustedes yo no me empiezo a remontar este pues a  
639 aquello que yo he hecho de manera individual con un enfoque de líder no y  
640 este claro lo he vivido lo he manejado más sin embargo este me faltaba  
641 como, como enlazarlo con todo lo que ustedes han puesto como preguntas  
642 eh y lo veo, lo veo por lo menos esta mañana estaba escuchando una  
643 emisora de radio y la radio es hecha de mujeres que está este en un  
644 espectro bien simpático porque la música es buena que también la escuchan  
645 los hombres yo no sabía que esa emisora estaba en la radio **Katerine:** la  
646 música es variada maría: si la música es variada pero claro con una  
647 tendencia es más romanticona que esa es parte de una la mujer no (risas)  
648 pero este lo que me llamo la atención fue el eslogan que también lo  
649 escuchan los hombres entonces vuelvo como al principio el hombre es  
650 complemento de la mujer y la mujer es complemento del hombre siento que  
651 ser líder es aquel que logra nada más salir vivo del vientre de su madre  
652 independientemente de que sea mujer o hombre de allí en adelante todo lo  
653 demás lo hace el entorno **Emilys:** y eso es bastante importante maría: sí

654 **Katerine: bueno muchas gracias por la entrevista y dale pausa (risas)**

