

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

**“LAS DIFERENCIAS DE LIDERAZGO ENTRE LOS
ACADÉMICOS DE LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ZARAGOZA”**

TESIS

**POR:
FRAGOSO CARDOSO VICTOR MANUEL**

**DIRECTOR:
MTRO. ALFONSO SERGIO CORREA REYES**

MAYO DEL 2007.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Gracias:

A Mamá por tantos años de paciencia.

A Papá por confiar en mí.

A mis hermanas y a Jesús Romero por su apoyo incondicional.

A Mirna por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas y a la que quiero y amo.

A todos los profesores que me brindaron sus conocimientos y supieron entenderme cuando no actuaba de la manera adecuada.

A mis sinodales Mtra. Maria del Refugio Cuevas, Lic. Alejandra Villagomez, Lic. Gerardo Reyes, Lic. Jesús Barroso por que con sus conocimientos y sugerencias hicieron de este trabajo algo mejor.

Al Maestro Alfonso Sergio Correa Reyes por su tiempo, por su paciencia y sus conocimientos que crearon e hicieron que esta tesis llegara a su culminación.

A la UNAM por haberme formado como profesionista y como una mejor persona.

Y finalmente, este trabajo lo dedico a Dylan Enrique Fragoso Cardoso que esta comenzando a forjar su propio camino.

INDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. Antecedentes históricos del liderazgo.....	4
1.1.1. Tipos de Liderazgo.....	10
1.1.2. Funciones del líder.....	14
1.1.3. Teorías del liderazgo.....	15
1.2. Género.....	24
1.2.1. Diferencias entre varones y mujeres.....	25
1.2.2. El nuevo feminismo.....	36
1.2.3. La categoría género.....	39
1.3. Liderazgo masculino y femenino.....	43
CAPÍTULO 2. MÉTODO.....	60
2. 1 Planteamiento del problema.....	60
2. 2 Tipo de Investigación.....	60
2. 3 Variables.....	60
2. 4 Definición de Variables.....	61
2. 5 Hipótesis.....	61
2. 6 Sujetos.....	62
2. 7 Tipo de muestreo.....	62
2. 8 Tipo de diseño.....	62
2. 9 Material.....	62
2. 10 Escenario.....	62
2. 11 Instrumento.....	62
2. 12 Procedimiento.....	64
CAPÍTULO 3. RESULTADOS.....	66
CAPITULO 4. DISCUSIÓN.....	109
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	121
ANEXOS.....	126

RESUMEN

Durante toda la historia los líderes han creado un estilo de vida, la grandeza y el destino de los grupos sociales a que pertenecen. Activan la voluntad de hacer de una persona, muestran el camino y guían a los miembros del grupo hacia la realización del objetivo.

Cuando se habla de líder por lo regular se hace referencia a un hombre ya que éste es capaz de alcanzar el éxito; a la mujer se le considera incapaz de llegar a ser líder, esto por el rol que se le asigna dejando de lado que al igual que el hombre es capaz de liderar.

La Teoría Situacional plantea que el éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder, donde el líder debe tomar en cuenta el entorno, valores, y actitudes del grupo.

El presente estudio tuvo como finalidad identificar qué estilos de liderazgo predominan más en los académicos, así como analizar si existen diferencias en la forma de dirigir un grupo y si dichas diferencias están determinadas por el constructo cultural establecido para cada género.

Para lo anterior se utilizó una muestra conformada por 140 académicos (70 hombres y 70 mujeres) de las 7 carreras impartidas en la FES Zaragoza.

Los resultados obtenidos arrojaron que no existen diferencias significativas en la forma de liderar entre los académicos (hombres y mujeres); observándose que el estilo "directivo" fue el predominante.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es una condición de las personas que se presenta de diversas formas en las sociedades. En todo el mundo se vive una crisis de autoridad, el jefe ya no cuenta, como antes, con el apoyo y la garantía del respeto religioso (por ejemplo el rey). Ahora el líder debe ganarse la obediencia a través de su habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente. Ser jefe es hoy un mérito personal más que un don o una herencia.

De esta manera el líder debe ejercer acciones sobre personas, no sobre máquinas o aparatos; por lo tanto, él, hace que los otros hagan, debe tener la capacidad de entender por qué la gente actúa y saber manejar con destreza esas motivaciones. Además involucra la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos, el líder no es solo quien inicia el movimiento sino quien lo dirige, además de poseer cierto grado de autoridad y poder.

Es importante señalar que aquellos días donde se pensaba que únicamente los hombres poseían la capacidad de estar al frente de un grupo de trabajo (debido a que a este se le consideraba exitoso y brillante), han ido quedando en el pasado, en la actualidad, es común observar mujeres en las empresas, en las universidades, en aquellos espacios antes prohibidos por el solo hecho de ser mujer.

Estamos frente a una nueva forma de relaciones con los demás miembros de la sociedad, se vislumbra al hombre y a la mujer caminar por el mismo sendero, el sendero de la equidad de género, el respeto de las diferencias, así como el beneficio personal(profesional), de la empresa y del grupo de trabajo, para ello es importante analizar y observar cómo ha evolucionado el liderazgo(aquel, que era el privilegio particular de los hombres), cual es el trayecto que lleva el liderazgo femenino, así como saber de qué manera se relacionarán los líderes de nuestros días.

Cabe hacer notar que entre las teorías de liderazgo sobresale la teoría situacional, la cual aporta, la importancia que posee el grupo de trabajo que se guía, así como el grado de madurez del mismo, esto con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales.

La siguiente investigación tiene como fin encontrar las diferencias de liderazgo entre los académicos de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza tomando en cuenta los roles de género, para ello se basará la investigación en la teoría situacional de liderazgo.

Así mismo, se muestran las diferentes teorías de liderazgo, así como las características que debe poseer un líder; además de abordar lo referente al género con la finalidad de mostrar las diferencias que existen entre las mujeres y los hombres en una sociedad determinada; posteriormente se analizaron las características del liderazgo masculino y femenino en una situación determinada.

Para la elaboración de la parte práctica de la investigación se aplicaron dos cuestionarios: “Estilo personal de Liderazgo” y “Madurez de los Colaboradores” a los académicos de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, con los datos obtenidos se pudo observar que entre los académicos, no existe diferencia estadísticamente significativa en la forma de guiar a un grupo de trabajo (el estilo directivo predomina en ambos géneros), aunque se pudo observar una tendencia importante por parte del género femenino por aceptar el estilo de liderazgo persuasivo, esto se encuentra en estrecha relación con el rol de género. Dicho lo anterior, cabe señalar que el ejercer un estilo de liderazgo directivo no es de ninguna manera inapropiado, aunque es importante recordar que para los teóricos situacionales, la estrecha relación entre líder – subordinado arrojará mejores resultados institucionales; en lo que respecta al género de las personas será importante buscar la equidad entre las mismas para que en la vida diaria, en los centros escolares, en las empresas, logren desarrollar al máximo todas sus habilidades y conocimientos, así cuando se encuentren al frente de un grupo de trabajo, el tipo de liderazgo que ejerzan sea el adecuado tanto para el líder como para los subordinados.

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL LIDERAZGO

Los primeros pasos en la vida de todo ser humano se realizan en un contexto de liderazgo. Los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres. La relación mutua entre padres e hijos orienta para siempre el sentido de las nuevas vidas: inculca valores, estilos y estrategias, impulsa a la actividad y pone límites a la conducta. Y lo que se dice de las familias, también es cierto en las escuelas; en ellas se desarrollan por igual relaciones de liderazgo: los maestros dirigen a sus alumnos y la administración al personal. Lo mismo en las empresas, en las fábricas, oficinas, tiendas, iglesias. También en el ejército, en el deporte y en la política, donde no hay estado sin política ni política sin dirección.

Una persona líder es capaz de atraer seguidores, vertebrarlos, tomar decisiones en su nombre o en su beneficio, actuando de tal manera que no solo impulse la realización de la tarea, sino que además logre la cooperación y emulación de sus seguidores.

En este sentido es importante subrayar que el liderazgo no es solo una cuestión de talento natural. Si bien existen personas con facultades naturales, un porcentaje sustantivo de las dotes de liderazgo consiste en cuestiones que se pueden aprender y desarrollar.

De esta manera el liderazgo ha estado presente a lo largo de la historia del hombre, por lo cual han existido mil y una transformaciones en el término desde que surgió hasta la actualidad. Se puede hablar desde reyes hasta líderes religiosos, pasando por políticos y gobernantes, pero siempre representando al grupo donde se encontraban y se encuentran inmersos.

Desde la antigüedad clásica se observa un notable interés de los pensadores por analizar las relaciones sociales. Monumentos de esta labor científica y filosófica son: La República de Platón y La Política de Aristóteles, ambas obras

escritas hace más de dos mil años, y estudiadas en las escuelas superiores de la antigüedad, de la Edad Media y también en la era moderna (Haiman, 1991).

Durante el absolutismo imperial y universal de Roma, la de los Césares y Papas, no se alentaba cuestionamientos sobre el poder, porque éste era sagrado (Belasco, 1986; Rodríguez, 1988; Chiavenato, 1999).

En las postrimerías de la Edad Media, Nicolás Maquiavelo (1469 a 1527), se atrevió a publicar un libro polémico y desafiante, "El Príncipe", que no sólo describe los caminos tortuosos del poder, sino también las conductas del gobernante que quiere afirmarse y defender su status a toda costa. Maquiavelo es un observador brillante, pero no un investigador; intuitivo, no analista científico. Es por eso que en tanto prevaleció el concepto sacralizado del poder, no se daban las condiciones mínimas para una investigación científica del tema (Rodríguez, 1988).

Cien años después de la Revolución Francesa, a finales del siglo XIX, comenzaron a emprenderse investigaciones con respecto al poder. Curiosamente dichas investigaciones no tomaban como objetivo ninguna de las tres instituciones tradicionales de poder: la nobleza, la iglesia y el ejército, tal vez porque aún no se desembarazaba por completo de las concepciones sacras tradicionales y de los tabúes (Haiman, 1991).

Dicho lo anterior se puede observar que la concepción del liderazgo ha sufrido modificaciones todas ellas a partir del momento histórico por el que atraviesa; sin embargo, durante el siglo XX se iniciaron estudios en los que el liderazgo se piensa a partir de la relación de quien lo ejerce hacia sus subordinados, aunque seguía conservando características de siglos pasados, entre ellas, el autoritarismo y la baja relación con los subordinados. No fue sino hasta mediados de la década de los años 70 que el liderazgo se comienza a plantear desde una perspectiva en la que el líder y subordinados de manera estrecha interactúan hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Moscovici (1985, en Herrera, 2001) plantea que el liderazgo, primeramente, representa un dominio fundado en una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo, o en conocimientos pertinentes en un tema y a la vez puede ser situacional; es decir, se parte del principio de que es más verosímil definir el liderazgo a partir de la relación del líder con sus subordinados y sobre todo a partir de la madurez de estos; en segundo lugar, en un poder formal, que es transmitido culturalmente.

Tradicionalmente, se considera que el líder debe tener: inteligencia, buen juicio, penetración, imaginación, responsabilidad, sentido del humor, personalidad equilibrada y ser justo.

Un líder ha de ser capaz de rodearse de seguidores, vertebrarlos, tomar decisiones en su nombre - con su colaboración o sin ella - y comunicar tales decisiones a otros. El líder tiene que actuar de forma tal que no solo impulse la realización de la tarea sino que logre también la cooperación de sus seguidores a través de la movilización de la suposición básica adecuada (Rice, 1985).

El liderazgo se ha definido como “cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas” (Chiavenato, 1999).

Para Lamas (2002) el líder tiene influencia. El líder no es necesariamente la persona que encabeza formalmente una institución o un grupo. Con un poco de observación se puede reconocer, en una dinámica grupal, quién es el líder de un grupo. Muchas veces no es el que habla más, ni el que ocupa un alto cargo; es aquel sin el cual no se puede tomar cierta decisión, al que se necesita consultar para las cosas importantes. O sea, líder es la persona que tiene mas influencia, aquellas cuyas ideas, palabras o sugerencias son tomadas como inspiración o guía por las demás personas.

Gardner (1998), en su libro "Mentes Líderes" define al líder como "La persona que, mediante la palabra y el ejemplo personal, influye acusadamente en las conductas, pensamientos y sentimientos de un número importante de sus congéneres humanos". Es decir, que el liderazgo implica una distribución

desigual, pero legítima de la influencia y del poder, no existen líderes aislados, su rol para existir requiere los roles complementarios de seguidores, miembros del grupo sociedad, país, etc.

Durante 1911 en Estados Unidos comenzaron las primeras investigaciones profundas con respecto al tema de liderazgo y aplicadas únicamente al área empresarial. En este ámbito destacan por su impacto y porque han ayudado a aclarar el tema las siguientes teorías: Teoría de la Administración científica de Taylor; Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo; Teoría "X" y "Y" de McGregor; Teoría de los Sistemas de Likert y la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard.

La Teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor.

Se le considera también como el modelo tradicional. Para Stoner (1994) los administradores determinan la manera más eficiente para realizar actividades repetitivas y entonces motivar a los administradores con un sistema de incentivos en efectivo.

Según Taylor, F. al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no las de los individuos. Su principal compromiso es el rendimiento del personal para alcanzar las metas de la organización. Taylor afirmaba que los trabajadores son simples instrumentos, que deben adaptarse a la empresa, y no ésta quien debe amoldarse a los trabajadores. A base de estudios de los "tiempos y movimientos" requeridos por cada puesto de trabajo, Taylor pretendió convertir a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia (Terry, 1987).

En este modelo se espera que los trabajadores acepten la autoridad a cambio de salarios altos.

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo.

Elton Mayo y otros investigadores (1932 en Chiavenato, 1999) encontraron que el aburrimiento y la repetición de las actividades reducían la motivación, mientras que los contactos sociales ayudaban a sustentar la motivación.

Sus estudios sobre el personal de la Wester Electric de Hawthorne (1927 - 1938) demostraron la importancia de los factores psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos: necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal dentro de la empresa. La función del dirigente es facilitar el trabajo de sus subalternos y crearles oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. Según Mayo, el trabajador no puede ser visto como una máquina (Chiavenato, 1999).

Para Stoner (1994) los administradores deben motivar a sus empleados mediante el reconocimiento de sus necesidades sociales y haciéndolos sentir útiles e importantes. De esta manera, en el modelo de las relaciones humanas, se espera que los trabajadores acepten la autoridad porque los supervisores los tratan con consideración y les permiten influir sobre la situación del trabajo.

Las Teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor.

McGregor (1960 en Stoner, 1994) estableció dos tipos de supuestos sobre los seres humanos, que estaban implícitos en las actuaciones de los administradores despóticos y de los tolerantes. De esta manera, clasificó al administrador déspota como la “Teoría X” y al administrador tolerante como la “Teoría Y”. Para él, las conductas de los directivos pueden clasificarse con base en una de dos filosofías llamadas en forma arbitraria: “teoría X” y “teoría Y”.

Según Terry (1987), en la teoría X, al trabajador no le gusta trabajar; se le debe ordenar; el patrón controla a los empleados para que ejecuten, no para que piensen; el motivador principal de la mayoría es la retribución económica; hay que controlar y fiscalizar en forma minuciosa la conducta de todo el personal. En la teoría Y, al trabajador sí le gusta trabajar y toma responsabilidades; hay que darle libertad de movimiento, hay que dejarle planear y decidir; el trabajo mismo es un motivador magnífico.

La Teoría de los sistemas de Rensis Likert.

Rensis Likert elevó a cuatro las teorías, dentro de un sistema análogo al de MacGregor. Las llama “sistema 1”, “sistema 2”, etc. el sistema 1 es autoritario y altamente estructurado; el 4 es democrático y flexible; los números 2 y 3 son concebidos como sistemas intermedios y de transición hacia el sistema número 4 (Terry, 1987).

Pero ni Taylor, MacGregor y Likert ofrecieron un profundo análisis de la relación de liderazgo. Por eso, aunque durante un tiempo tuvieron mucho crédito, poco a poco sus ideas se han ido quedando en el pasado y han dado pie a otras más recientes como es el caso de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt (1961 en Rodríguez, 1988), quienes desarrollaron sus investigaciones sobre la relación existente entre el líder y su seguidor, abarcando dos aspectos de la actuación del líder: la conducta de tarea y la conducta de relación.

Robert Blake y Jane Mouton (1964) también investigaron con respecto a la diada líder - seguidor, argumentando que si bien era cierto la conducta del liderazgo constaba de dos variables (interés de la relación y el interés de la tarea) no necesariamente el aumento de un tipo de conducta implicaba la disminución de la otra (Terry, 1987).

Teoría Situacional de Liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard

Las investigaciones realizadas por Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1977) muestran un interés genuino por desarrollar las habilidades y capacidades de los seguidores en una situación específica, a partir de las conductas realizadas por el líder. Estos autores clasifican las conductas de un líder en cuatro estilos diferentes a partir de la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la de apoyo socioemocional (conducta de relación) que debe proporcionar al seguidor en una situación dada (Rodríguez, 1988).

De esta manera, las investigaciones han demostrado que para cada una de las teorías antes mencionadas existen diferentes tipos de liderazgo, según la situación en la que se encuentren.

1.1.1 TIPOS DE LIDERAZGO

Las características del líder son importantes, ya que de esta manera es como influyen en las personas para alcanzar el objetivo planeado.

El sociólogo Marx Weber (1926 en Rodríguez, 1988) identificó tres estilos de autoridad que abarcan tres etapas en la historia de la humanidad: el carismático, el tradicional y el racional burocrático.

El primer estilo propuesto es el **Carismático**, en el cual la función del líder está determinada por el prestigio personal de determinados individuos.

“Ya desde la edad de piedra, cuando se presentaban situaciones que implicaban el trabajo de varios individuos, se necesitaba a alguien que coordinara las actividades. Puede suponerse que este alguien era el más activo, audaz, inteligente y fuerte; y los antiguos caciques se caracterizaban por su fuerza, agilidad y valentía”.

El segundo estilo es el **Tradicional**, es el tipo de liderazgo tradicional sacralizado: el que todos conocemos encarnado en los reyes, príncipes, faraones, sultanes y emperadores. Estos líderes apelaron siempre al derecho divino, gobernaban a sus pueblos por encargo y autoridad de los dioses.

El tercer estilo es el **Racional Burocrático**, este surgió a partir de la Revolución Francesa, de esta manera se afirmó un nuevo concepto, el gobierno racional - burocrático, representado en los sistemas democráticos.

“En el nuevo sistema el papel cuenta más que la persona que lo ocupa. La ley está por encima de la voluntad de los funcionarios, cualquiera que sea el rango de éstos, y la obediencia se atribuye a la ley, no al arbitrio del gobernante”.

Existen algunas explicaciones (Lewin, Lippitt y White, 1971; Moscovici, 1985) sobre los estilos de liderazgo los cuales son clasificados sobre la base de cómo usan los líderes su autoridad. De esta manera, los tipos de liderazgo son el: autocrático, *laisser - faire*, y el democrático.

El líder autocrático es aquél que da órdenes y espera el cumplimiento, que es dogmático y positivo, y guía gracias a su capacidad para retener o dar recompensas o castigos. “El autócrata, un individuo que tiene poca confianza en los miembros del grupo” (Terry, 1987).

Por otra parte Moscovici (1985, en Herrera, 2001) plantea tres tipos de líder autócrata, el **autócrata estricto** el cual es inflexible y riguroso, pero justo de acuerdo con sus principios. No delega su autoridad, aunque personalmente no necesariamente es descortés, actúa sobre la máxima de que los “negocios son los negocios” y es afecto a las frases como “El tiempo es oro”, “Quien no trabaja no come”. Generalmente es conservador, pertenece (nominalmente) a alguna iglesia, es un patriota violento, sostenedor de la teoría del amo y el servidor, violentamente antisocial o anticomunista y posiblemente antifeminista.

El autócrata benevolente es similar al anterior pero lo perturba una conciencia no conformista. Tiene una responsabilidad moral hacia sus empleados, además de tener que obtener de ellos la productividad que precisa. Quiere hacer bien a la gente, pero no concediendo lo que la gente quiere, sino lo que – según él – se necesita.

Y, finalmente, **el autócrata incompetente** al cual se le considera “el bebé en la dirección”. Dominante y voluble, la crítica y el elogio dependen por completo de sus sentimientos del momento. De ser poderoso, revela una inseguridad desesperante, tiende a crear a falta de protección efectiva, más individuos débiles que fuertes, y entonces se encoleriza porque nadie es capaz de asumir la responsabilidad. También creé en la omnipotencia de sus deseos, o sea que, cuando da una orden olvida que a menudo se requiere mucho tiempo y trabajo para cumplirla, con el resultado de que acosa a sus subordinados con reclamaciones insistentes y quejumbrosas acerca de si el trabajo se ha hecho ya. Es honesto desde su particular punto de vista y carece por completo de escrúpulos, miente, cohecha y fanfarronea, o adopta cualquier medida que considera le ayudará a alcanzar sus fines.

Algunos líderes autócratas son denominados como autócratas benevolentes. Estos escuchan la opinión de sus seguidores antes de tomar una decisión,

aunque al final la toman ellos. “Pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando hay que tomar una decisión, pueden ser más autócratas que benévolos” (Koontz, 1991).

El segundo tipo de liderazgo es el **Laisser - Faire**, el cual se caracteriza por tener poca confianza en su habilidad como líder, éste no establece objetivos para el grupo por lo tanto la comunicación con el grupo es mínima al igual que la interacción.

Deja dejar hacer. No dirige sino que cede toda su responsabilidad a los subordinados, puede ser un individuo que ganó su posición gracias a sus conocimientos técnicos, pero del todo incapaz para asumir cualquier tipo de autoridad o control sobre sus subordinados o lograr que colaboren. De esta manera permanecen en la confusión sin un líder real (Moscovici, 1985 en Herrera, 2001).

El tercer estilo de líder es el **democrático o participativo**, éste consulta con sus subordinados las decisiones y acciones propuestas y fomenta su participación.

“El líder demócrata comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo y les explica las razones de las decisiones personales cuando es necesario, y comunica en forma objetiva las críticas y los elogios a los subordinados” (Terry, 1987).

Demócrata auténtico. Es comparable a un director de orquesta, y no a un hombre banda, y es consciente de que su misión es coordinar las contribuciones voluntarias de sus empleados. Comprende también que una empresa debe estar por encima de las personalidades individuales y que es signo de igual liderazgo que los asuntos marchen sin obstáculos durante sus ausencias temporales. Sus empleados saben lo que hacen y por qué lo hacen y no tienen que fingir para seguir adelante (Moscovici, 1985; en Herrera, 2001).

Un líder puede obtener un conocimiento considerable y una mejor participación consultando con sus subordinados. Así, el estilo del líder democrático o participativo es el más indicado para alcanzar el objetivo, ya que además de escuchar las opiniones de los miembros del grupo antes de tomar la decisión, también hace todo lo posible para dar apoyo a los subordinados en el cumplimiento de sus deberes.

En los grupos con un mando democrático, por el contrario, el rendimiento es elevado y permanece estable, incluso si el líder abandona al grupo (Valder, 1986 en Herrera, 2001).

La satisfacción de los trabajadores es elevada y el clima socioafectivo positivo, puesto que la cohesión es fuerte. El líder ayuda al grupo a marcar sus políticas, a determinar metas y a definir tareas, coordinando las actividades de acuerdo a un plan total, del cual él posee una mejor perspectiva y hace las veces de un experto que dirige al grupo a la consecución de sus objetivos.

Pero además de los estilos de liderazgo, un líder debe cumplir ciertas funciones para que el grupo llegue a alcanzar el objetivo.

1.1.2. FUNCIONES DEL LÍDER

Para que un grupo se desempeñe con efectividad necesita a alguien que lo dirija, esta persona tendrá que desempeñar ciertas funciones o actividades para que los objetivos planteados se lleven a su consumación.

Según Belasco (1986), independientemente del grupo del que se trate, el líder debe de realizar 4 actividades fundamentales:

- 1) Controlar las actividades internas del grupo: Plantea que los grupos son diferentes en lo que respecta a sus objetivos (los objetivos de una pandilla callejera serán enteramente diferentes de los de un departamento de producción en una fábrica de automóviles), por tanto la naturaleza de las actividades que los líderes controlan varían ampliamente. El líder debe ser consciente de los objetivos planteados con el fin de llevar a su grupo a alcanzar éstos; para ello es importante que el líder considere los recursos de los que dispone el grupo para la realización óptima de las actividades.

2) Reforzar los valores del grupo: cada grupo en su interior posee normas y valores los cuales al respetarlos facilitarán alcanzar el objetivo deseado.

“El líder es el guardián reconocido informalmente del grupo, encargado de recompensar a los miembros que respetan las normas y reglas del grupo y de castigar a quienes se desvían de ellas” (Belasco, 1986).

3) Relación con otros grupos: algo importante en el líder es que éste debe de vincular a su grupo con los otros grupos existentes ya que ningún grupo es autosuficiente.

“En la fábrica, por ejemplo, el líder de un grupo informal de trabajo es el eslabón tanto con los representantes de la gerencia (por ejemplo, el supervisor), como con los del sindicato (por ejemplo, el representante)” (Belasco, 1986).

4) Protección contra las presiones externas: El líder, como representante del grupo, busca siempre el beneficio del mismo para que al satisfacer sus necesidades éstos rindan o presenten conductas aceptables.

Por lo tanto, el líder es el mejor miembro del grupo. Representa las normas y valores, es el símbolo de la finalidad que el grupo persigue. Por tanto, el líder desempeña actividades importantes para la realización de los objetivos planteados. No se debe olvidar que un grupo sin líder se vuelve anárquico, por lo tanto, problemático, en lo referente a alcanzar objetivos.

Así, para complementar el estudio del liderazgo es parte primordial analizar las diferentes teorías que se han desarrollado en las últimas décadas, ya que éstas brindan las bases teóricas para un estudio más profundo del liderazgo que se presentan en las sociedades más complejas y competitivas donde mujeres y hombres se desarrollan en la actualidad.

1.1.3 TEORÍAS DE LIDERAZGO.

El interés por la conducta de los líderes comenzó con dos programas de investigación, por los años cuarenta, que hoy día ya se han hecho clásicos, en

las universidades de Ohio (1945) y Michigan (1950). A pesar del tiempo pasado todavía es interesante conocer estas investigaciones porque marcan las pautas de lo que más tarde serán el lenguaje y las líneas maestras de las teorías sobre la conducta y los rasgos del liderazgo no superadas hasta entrados los años setenta.

Las investigaciones de la universidad de Ohio intentaron descubrir las dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes. Para ello identifican dos factores que llaman "factor de consideración" que hace referencia a la conducta del líder que tiende a la amistad, a crear un ambiente de confianza, respeto y cordialidad entre los miembros del grupo. El "factor iniciación de estructura" se relaciona con la conducta del líder al que le preocupa básicamente la organización del trabajo y la definición de tareas, funciones y actividades del grupo y su relación con el líder.

La conclusión a la que llegaron en esta investigación nos muestra que los líderes más efectivos dan más importancia a la participación de los subordinados en el control y en la toma de decisiones (Alvarez, 1998).

Las Investigaciones de la universidad de Michigan se centraron en identificar qué conductas del líder son más o menos eficaces. Se llegó a las siguientes conclusiones: A) Los líderes más efectivos tienden a mantener relaciones de confianza y apoyo, con una mayor consideración de la autovalía personal; B) Los líderes más efectivos dan más importancia a la participación de los subordinados en el control y en la toma de decisiones; y, C) Los líderes más efectivos tienden a definir objetivos de actuación e informar a sus subordinados (Liket, 1967 en Alvarez, 1998).

La debilidad de estas conclusiones es que no se tiene en cuenta la variable situacional que más tarde condicionara los estudios sobre el liderazgo.

A partir de estas investigaciones se da la pauta para el surgimiento de otras teorías las cuales ponían un mayor énfasis en las características del líder:

Teoría de los Rasgos, Teoría del comportamiento, Teoría de la Trayectoria – Objetivo, Teoría de la Decisión y Teoría Situacional.

Teoría de los Rasgos

Los primeros estudios del liderazgo se centraron en la “teoría del gran hombre”, así proponían que los líderes nacen, no se hacen (Koontz, 1991).

La característica de estos estudios era que se enfocaban en los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar ciertas características o rasgos individuales que distinguieran a los líderes de los seguidores y a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

Stogdill (citado por Koontz, 1991), encontró que diversos investigadores han identificado rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo: cinco rasgos físicos (como son energía, apariencia, estatura, etc.), cuatro rasgos de inteligencia y capacidad, 16 rasgos de personalidad (como la capacidad de adaptación, la agresividad, el entusiasmo, la seguridad en sí mismo, por ejemplo), seis características relacionadas con la tarea (como son el impulso por logros, la persistencia, la iniciativa, etc.) y nueve características sociales (como son la cooperación, las habilidades interpersonales, la habilidad administrativa, etc.).

“La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes” (Terry, 1987).

El estudio de los rasgos en los líderes no ha sido un enfoque muy fructífero para la explicación del liderazgo, ya que no todo los líderes poseen todos los rasgos y muchos que no son líderes poseen la mayor parte de ellos o todos.

La Teoría del Comportamiento

En esta teoría el estilo de un líder está orientado hacia el individuo o hacia la actividad. Cuando está centrado hacia el individuo, el líder enfatiza el desarrollo

de relaciones amistosas con los individuos y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales, del mismo modo, cuando la orientación va enfocada hacia la actividad, el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, etc.

Teoría de la Trayectoria - Objetivo del liderazgo.

Aquí la efectividad del liderazgo va a depender de dos características básicas. La primera, plantea que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder los satisfaga de inmediato o a futuro.

La segunda característica es que el comportamiento del liderazgo beneficiará de forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño.

Teoría de la decisión del liderazgo.

La teoría de las decisiones nació con Herbert Simon (1964), quien la utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. “La teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento” (Chiavenato, 1999).

Esta teoría tiene como principales representantes a Vroom y Yetton (1973 en Chiavenato, 1999) quienes han investigado el estilo de liderazgo en el contexto de qué tanta participación debe permitir el líder a los subordinados en la toma de decisiones.

Estos autores identifican cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones: Autócrata I, Autócrata II, Consultiva I, Consultiva II y De Grupo II:

- ❖ Autócrata I.- El líder resuelve el problema o toma una decisión empleando la información disponible en el momento.
- ❖ Autócrata II.- El líder obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Tal vez diga o

no a los subordinados cuál es el problema al no tener información de ellos, el papel de sus subordinados en la toma de decisión es proporcionarle claramente la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternas.

- ❖ Consultiva I.- El líder comparte el problema con sus subordinados importantes en lo individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como un grupo. Luego toma la decisión que pueda o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- ❖ Consultiva II.- El líder comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego toma la decisión que pueda reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- ❖ De Grupo II.- El líder comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan, evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución. (Terry, 1987).

Teoría Situacional de liderazgo

Es la teoría más completa y científica sobre el liderazgo; la única que hace justicia a todos los aspectos de la realidad. Surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1977). El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos: El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo del liderazgo correcto, que Hersey y Blanchard sostienen es contingente del nivel de madurez de los subalternos (www.teclaredo.edu.mx, 2005).

Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica. Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente.

Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Blanchard parte del principio de que es más verosímil definir el liderazgo a partir de la relación del líder con sus subordinados y sobre todo a partir de la madurez de éstos. Se refiere también a las variables que conforman el contexto en que se desarrolla la organización, que afectan e influyen en ella para que consiga sus objetivos, tales como: el clima organizacional, las relaciones personales dentro del grupo, la motivación e intereses que mueven a los miembros del grupo al logro, los incentivos socioeconómicos que estimulan al grupo para superar las dificultades y afrontar los cambios, la antigüedad de la plantilla, los posicionamientos de los miembros del grupo ante el poder, el control y los resultados, etc.(Álvarez,1998).

Para Luz (2003), la teoría situacional de liderazgo se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder; cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socio emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados.

- 1) La cantidad de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuándo, dónde, y cómo realizar la tarea.
- 2) La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

Según el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard existen distintos momentos condicionados por el ambiente organizacional a los que hay que aplicar distintos modos de relación y de liderazgo. El líder idóneo según este planteamiento, sería que tuviera la sensibilidad y la capacidad para leer las situaciones cambiantes que le ofrecen el grupo y la suficiente versatilidad para adaptarse a las distintas realidades grupales que le ha tocado conducir. Así la teoría Situacional de liderazgo sostiene que el estilo más eficaz para liderar varía según la “madurez” de los subordinados.

“Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con el trabajo” (Stoner, 1994).

Esta teoría clasifica las formas posibles de liderazgo en 4 estilos:

En el primer estilo, Ordenar, el líder define el qué, cuándo, cómo y dónde; el segundo estilo, el de Persuadir, el líder permite la comunicación bilateral, el seguidor expone su punto de vista pero no toma decisiones; en el tercer estilo, el de Participar, la comunicación es bilateral, el líder y seguidores toman las decisiones; y, por último, el estilo de Delegar, el líder confía decisiones importantes en sus seguidores.

Para Rodríguez (1988), el liderazgo situacional ha demostrado que no existe un estilo óptimo, que sea siempre útil y que un líder dado pueda adoptar como su estilo permanente. Los líderes exitosos son quienes cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subalternos. Las metas y conocimientos de los seguidores son importantes variables para determinar el estilo de liderazgo eficaz.

“A medida que tiende a aumentar el nivel de madurez de sus seguidores, el comportamiento apropiado del líder exige una tarea cada vez menos estructurada, al mismo tiempo que debe exigir relaciones de apoyo socioemocional (relaciones)” (Chiavenato, 1999).

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación. La teoría del liderazgo situacional esta basada en la interacción entre la cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder, la cantidad de apoyo socio emocional (conducta de relación) que proporciona y el nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo.

Se puede observar que para los teóricos situacionales, el estilo idóneo de dirección es el que es capaz de adecuarse a cada una de las situaciones que presentan los distintos subgrupos que conforman la organización.

Peter Drucher (1996 en Alvarez, 1998) en varios estudios acerca del liderazgo en empresas de EE.UU. llega a las siguientes conclusiones:

- ❖ No existe personalidad definida de líder.
- ❖ El liderazgo puede aprenderse, no es una cualidad o rasgo innato que poseen algunas personas. Todo el mundo puesto en una determinada situación puede erigirse en líder del grupo, sobre todo en el caso en los pequeños grupos de trabajo.
- ❖ No existe un estilo de liderazgo definido, considerado como válido frente a otros estilos.
- ❖ No existen rasgos de liderazgo, existen situaciones de liderazgo que alguien, un individuo o un grupo, lideren en ese momento de una forma determinada.

Por lo tanto, retomando lo anterior una definición de liderazgo tendría que tener los siguientes aspectos:

Es alguien que tiene seguidores.

El líder no es alguien a quien se quiera o se admire, se le sigue porque interesa.

La popularidad no es un rasgo de liderazgo, los resultados sí.

Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos.

El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.

De esta manera, se observa que la función del líder se ha convertido en vigilar el proceso de dinámica del grupo de trabajo. Su principal preocupación no es resolver él mismo los problemas, sino el comportamiento del grupo en el proceso de resolución de los mismos.

El líder es ahora un facilitador que debe poseer conocimientos y experiencia en dinámica de grupos y modificaciones organizativas, cualidades de conducción

de grupos como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización además de sentirse confortable en situaciones de cambio, ambigüedad y soportar bien el conflicto. De esta manera los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades siempre cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento.

El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos, etc.) puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus colaboradores, porque están en diferentes niveles de madurez.

Para Alvarez (1998) el liderazgo Situacional puede emerger de cualquiera en el centro de trabajo, no se ve como una cualidad que proviene del cargo o persona específica, más bien se deriva del contexto y de las ideas de los propios individuos que se influyen mutuamente.

En la actualidad, al hablar del líder ya no se hace referencia solamente al hombre ahora debe analizarse también la función que ejerce como líder una mujer para lo cual se retoman los estudios sobre género, ya que éstos proporcionan una visión histórica y cultural sobre los roles y estereotipos que se han establecido tanto en hombres como en mujeres los cuales marcan las funciones que cada uno y una de ellas debe desempeñar en la sociedad.

1.2 GÉNERO

Hombres y Mujeres cumplen diferentes roles según el contexto en el que se encuentran, éstos previamente determinados por la cultura que recibe cada uno de los individuos de una sociedad.

Para Lamas (1986) la asimetría entre hombres y mujeres significa cosas distintas en lugares diferentes.

La posición de las mujeres, sus actividades, sus limitaciones y sus posibilidades, varían de cultura en cultura. Lo que se mantiene constante es la diferencia entre lo considerado masculino y lo considerado femenino. Las variaciones entre lo considerado femenino y masculino, constata que, a excepción de lo relativo a la maternidad, se trata de construcciones culturales. Los roles son asignados en función de la pertenencia a un género.

No es lo mismo el sexo biológico que la identidad asignada o adquirida; si en diferentes culturas cambia lo que se considera femenino o masculino, obviamente dicha asignación es una construcción social, una interpretación social de lo biológico. Se tiene que reconocer que las características llamadas “femeninas” (valores, deseos, comportamientos) se asumen mediante un complejo proceso individual y social, el proceso de adquisición de género.

Desde esta perspectiva, el género se puede definir como la categoría que contiene un conjunto de atributos asignados a las personas a partir del sexo: cualidades de tipo físico, económico, social, psicológico, político que clasifican a la gente como masculina o femenina. El género varía de acuerdo con la cultura y las tradiciones en cada grupo social, por tanto es una construcción histórica y cambiante (Elfyn, 1996).

De esta manera se van formando las diferencias entre mujeres y hombres, las cuales sobrepasan las diferencias biológicas, y a cada sexo se le asigna un rol social establecido de generación tras generación.

1.2.1 DIFERENCIAS ENTRE VARONES Y MUJERES.

Algunas situaciones de conflicto que los seres humanos han enfrentado se relacionan de manera particular con la condición social de ser mujeres o ser hombres, este hecho determina, en gran parte, los comportamientos, sentimientos, limitaciones, cualidades y, en general, las formas de pensar y de vivir.

Desde los primeros años de vida de las personas se les educa e incluso se les imponen ciertas formas de ser, de vestir, de comportarse y de expresar sus sentimientos, tomando como referencia el sexo, y cualquier conducta diferente

a lo establecido histórica y socialmente es criticada, cuestionada o castigada. De acuerdo con estas maneras rígidas de educación, se ha tratado de moldear de manera homogénea a las personas según ciertos esquemas.

Según Saravia (2005) las características culturales de los estereotipos de género: la masculinidad consiste en ser lógico, analítico, determinado, dominante, fuerte, y activo físicamente y con una baja aversión al riesgo. Por el contrario, la feminidad implica ser emocional, reflexiva, voluble, obediente, débil, pasiva físicamente y con alta aversión al riesgo.

Para Ruiz, (1999) los roles y los estereotipos de género están íntimamente relacionados en el proceso de socialización. Desde la niñez, la mujer y el varón reciben influencia de los mensajes familiares, sociales y culturales que modelan muchos rasgos de la personalidad y modos de comportamiento. Estos mensajes generalmente están basados en estereotipos de género, es decir, creencias sociales prefijadas que se han utilizado para educar a las personas según su sexo. Generan más expectativas sobre cómo es y cómo se comporta cada sexo.

Los roles de género son las normas y expectativas de conducta, definidas por la sociedad como masculinas y femeninas y vistas como socialmente apropiadas por los varones y las mujeres. Por ejemplo, el rol de género masculino ubica al varón en el ámbito público, como proveedor de la familia. El rol de género femenino ubica a la mujer en el ámbito privado, en el papel de madre.

Estos roles conciben a hombres y mujeres como fundamentalmente diferentes y opuestos. Tal diferencia organiza la vida social, incluyendo la asignación de actividades, modos de vestir y formas diferentes de pensar, de expresar las emociones, de enamorarse, de enfermarse y de experimentar el deseo sexual (Bem, 1993; en Ruiz, 1999).

En lo que respecta a las características de carácter social, en las sociedades antiguas al hombre se le asignó el espacio público para desarrollarse, de esta

manera él se convierte en el proveedor así como en el protector del grupo, después cuidó de su familia y en la actualidad, intenta liderar a un grupo y llevarlo a alcanzar los objetivos de las instituciones, empresas, gobiernos, etc. Existe una imagen de lo masculino que ha sido transmitida de generación en generación y que pocas veces se somete a una reflexión crítica. Así, desde la temprana infancia se aprende que un verdadero hombre tiene que mostrarse invulnerable, seguro de sí mismo, competitivo y triunfador de igual manera incluye prohibiciones tales como no llorar, no mostrarse débil, temeroso o inseguro, no fracasar y no demostrar sentimientos.

Las características de personalidad asignadas a los varones los muestra como: activos, fuertes, deportistas, auto-suficientes, ambiciosos, decididos, inteligentes, exitosos, generosos, conquistadores, con mayor apetito sexual, dominantes, poco emotivos, insensibles, groseros, agresivos, violentos, rebeldes, irritables, torpes, descuidados y desordenados (Ruiz, 1999).

Para Gilmore (1994) el hombre provee a su prole y debe contribuir al bienestar del grupo. Las formas de expresar esto son variadas: trabajando de sol a sol, no por amor al trabajo sino con esfuerzo y dolor; el que descansa, el que se duerme, se asemeja al niño de pecho.

En este punto es importante tocar el concepto masculinidad que se refiere a las creencias sociales y culturales que demandan a los hombres ser de una manera específica. Liendo (2002) en estudios sobre masculinidad explora como los hombres aprenden ciertas creencias y las reproducen en actos de violencia, control, competencia, alcoholismo, etc., entre hombres y hacia las mujeres.

De esta manera, el hombre alcanza una mayor jerarquía (mayor poder) entre los mismos hombres, así como con las mujeres, ancianas, ancianos, niños y niñas.

Hernández (1994) afirma que el mundo de los hombres es el campo donde se obtiene el poder y donde se lucha contra los otros –incluidos los propios

hombres- para obtener dicho poder. Por ello algunos investigadores hablan del mundo “homosocial” como el lugar donde sólo hay espacio para los hombres, donde se genera el modelo del hombre, de lo masculino, del deber ser, y que conduce lo que se ha llamado la “lucha homosocial” del hombre contra el hombre.

Robert Connell señala que la masculinidad debe entenderse como el conjunto de prácticas que realizan hombres (o mujeres) las cuales “comprometen” sus cuerpos a una cultura que produce y reproduce relaciones “masculinas” mundiales globales de violencia, trabajo, sexualidad y auto-interpretación. En ellas, la dominación se da de los hombres hacia las mujeres y entre hombres, por medio de la reproducción, el poder, la catexis y la simbolización (Connell, 1997).

Por otro lado, Pierre Bourdieu (2000) señala que las formas de dominación de la masculinidad buscan crear un mundo sexuado, donde los cuerpos, las actividades, los espacios y los tiempos se mantengan en estricta separación y los roles determinados con absoluta rigidez. Así, “la dominación masculina se sostiene en el principio de la inferioridad y de la exclusión de la mujer, que el sistema mítico - ritual ratifica y amplifica hasta el punto de convertirlo en el principio de división de todo el universo, no es más que la asimetría fundamental, la del sujeto y del objeto, del agente y del instrumento, que se establece entre el hombre y la mujer en el terreno de los intercambios simbólicos, de las relaciones de reproducción y de producción del capital simbólico, cuyo dispositivo central es el mercado matrimonial, y que constituye el fundamento de todo el orden social”.

Kaufman (1989) señala que los hombres tienen un “nexo” con la masculinidad hegemónica que les brinda beneficios y privilegios, y ésta les demanda suprimir las emociones y necesidades. Por esto, para este autor el poder de la masculinidad dominante se convierte en fuente de “enorme dolor” para los hombres.

De esta manera, se considera que la masculinidad, además de estar vinculada a estas experiencias de poder, también se encuentra vinculada a experiencias de malestar y dolor. Se cree que los hombres han aprendido y viven muchos obstáculos emocionales para reconocer sus experiencias de vulnerabilidad y los sentimientos alrededor de éstas, pues desde chicos vivieron experiencias donde se les demandaba silencio en torno al dolor y los miedos.

Para Liendro (2002) comúnmente los hombres son educados en la creencia de que la pareja debe atenderlo, entenderlo o serle fiel. Estas ideas no se encuentran comúnmente conscientes en los hombres de forma concreta, pues son ideas y creencias reflejo de los estereotipos de género asignados a las mujeres y hombres. Por ejemplo: “las mujeres son muy débiles”, “las mujeres no saben cuidarse”, etc. Con base en las creencias se solicitan servicios, por ejemplo, si el hombre piensa que ella es débil entonces el hombre le solicita a ella dejarse proteger, o ir por ella a donde vaya, etc. de esta forma, las creencias de superioridad se traducen en algo que ella debe hacer que ratifique la autoridad del hombre.

Sobre la identidad masculina Badinter (1993) señala que, a diferencia de la mujer que es, el hombre ha de hacerse. La identidad masculina se construye por oposición, un proceso de diferenciación de lo femenino, lo cual hace que pueda entender, en líneas generales, la masculinidad como reacción más que como el resultado de un proceso de identificación.

Así las características que determinan el espacio público donde los hombres se desenvuelven han sido abordadas en estudios de género con el fin de permitir al hombre ser más consciente y empático con y hacia todas las personas que se encuentran a su alrededor (hogar, escuela, empresas, etc.).

A través de la historia se ha observado la poca participación de la mujer en los ámbitos político, económico y social, ella es vista como un ser pasivo y, por lo tanto, sometido a la dominación masculina.

Ruiz (1999) comenta que las principales características que el estereotipo asigna a la personalidad de las mujeres las muestra como: pasivas, tiernas,

calladas, cariñosas, simpáticas, sentimentales, románticas, intuitivas, comprensivas, sensibles, fieles, maternas, altruistas, ilógicas, irracionales, exageradas, frívolas, irresponsables, vanidosas, quejasas, indecisas, inseguras, temerosas, débiles, víctimas, fáciles, etc.

Así, se considera que las mujeres tienen más facilidad para expresar sus emociones, que lloran cuando sienten dolor o tristeza, que son tiernas y cariñosas y que se dejan llevar por sus sentimientos. Son alentadas aquellas conductas y emociones que llevan a las mujeres a tener más cercanía con otras personas, su pareja, la familia, porque en esto se basa su feminidad.

El análisis político actual refleja la asociación de lo privado a lo femenino. La mujer no es la destinataria de la privacidad, sino que ese espacio de intimidad va a existir para que lo disfrute otro; ella es la responsable, la trabajadora de la privacidad del sujeto público. Al crear las condiciones para que el otro tenga privacidad, la mujer queda como guardiana de la familia, excluida de la vida pública (la perspectiva de género: una herramienta para construir la equidad entre mujeres y hombres, 1997).

La razón por la cual la mujer no es concebida como persona del espacio público radica en que se le conceptualiza como perteneciente al ámbito de la naturaleza. Como supuestamente a la mujer la requiere la ley de la naturaleza y no la ley social, su deber ético se define en relación con su función biológica natural: la reproducción. Pero por su capacidad de parir y amamantar, la mujer queda responsabilizada de todo el trabajo familiar, no solo el relativo al cuidado y atención de la cría.

“La familia tradicional, como microcosmos de la sociedad, reproduce en forma ideática este esquema de relaciones inequitativas de poder. Existe un jefe de familia, generalmente el hombre, que funge como máxima autoridad dentro del hogar. Además, desde la infancia, ambos sexos reciben un trato diferente. Tradicionalmente las niñas reciben mensajes claros de que las mujeres no son tan importantes o valiosas como los hombres, y se les asigna una posición inferior“(Stith, 1992).

Las mujeres disponen de privilegios por el simple hecho de ser el “*sexo débil*”, un ejemplo de ello es el trato de mayor consideración que reciben en situaciones de emergencia, cuando hay que poner a salvo, en primer lugar, “a niños, niñas, mujeres”. Otro es la costumbre de abrirles la puerta y cederles el paso. Se les otorga este tipo de privilegios a las mujeres por ser consideradas, junto con las niñas y niños, en el grupo de los(as) “débiles”. Son privilegios que no les confiere poder, exceptuando la influencia que ejercen en su relación con los hijos e hijas.

Un aspecto perjudicial de estos estereotipos es que conducen a la creación de prejuicios y expectativas imposibles de cumplir, ya que no toman en cuenta las cualidades individuales de cada persona. Al etiquetar algunas características como femeninas y otras como masculinas, se pierde de vista el hecho de que todas son características humanas que cualquier persona puede poseer. Esta presentación de una imagen deshumanizada fomenta inhibiciones, vergüenzas y humillaciones entre hombres y mujeres. Diversas investigaciones realizadas han mostrado que manejarse estrictamente dentro de los estereotipos de género, además de ser perjudicial para la salud, también pone a las personas en riesgo de involucrarse en relaciones violentas con los pares, la pareja y la familia (Heise, 1998; en Ruiz, 1999).

La opresión y subordinación de la mujer están influenciadas por factores tanto biológicos como culturales los cuales están en constante interacción, por lo que no se puede reducir a una u otra para su explicación.

Dentro de las diferencias sexuales se encuentra que la participación de tanto mujeres como hombres en el ámbito social ya se encuentra previamente determinada. Para que una mujer se “realice” como tal necesita ser madre y esposa; y el rol del hombre le exige ser proveedor de bienes materiales y de protección. A nivel social si esto no ocurre se toma como antinatural y las personas son consideradas como no realizadas o incompletas ya que no cubre con las expectativas del rol impuesto.

Studart (1984) considera que el gran “handicap” de la mujer fue un hecho histórico. Sucedió cuando el hombre salió a cazar y a ella se le dejó en la caverna, cocinando y procreando, en plena vegetatividad. La acción aseguró al hombre su desarrollo mental. Mientras tanto, la mujer siempre en la caverna (que pasó a llamarse hogar), esperaba inmutable el regreso del cazador.

Desde esta perspectiva, Lamas (1986) plantea que los papeles sexuales, supuestamente debidos a una originaria división del trabajo basada en la diferencia biológica (léase en la maternidad) han sido descritos etnográficamente.

Estos papeles, que marcan la diferente participación de los hombres y las mujeres en las instituciones sociales, económicas, políticas y religiosas, incluyen las actitudes, valores y expectativas que una sociedad dada conceptualiza como femeninos o masculinos.

Margaret Mead, en su clásico estudio de tres sociedades de Nueva Guinea, reflexionaba sobre el por qué de las diferencias culturales - y de temperamento - concluyendo que éstas son creaciones culturales y que la naturaleza es increíblemente maleable (Mead, 1935; en Lamas, 1986).

Murdock (1937; en Lamas, 1986) hizo una comparación de la división sexual del trabajo en varias sociedades, concluyendo que no todas las especializaciones por sexo pueden ser explicadas por las diferencias físicas entre los sexos.

Linton ya señalaba que todas las personas aprenden su status sexual y los comportamientos apropiados a ese status. Dentro de esa línea se concebía a la masculinidad y a la feminidad como status instituidos que se vuelven identidades psicológicas para cada persona (Linton, 1942; en Lamas, 1986).

¿Cómo es que las sociedades asignan los roles de sus miembros en relación a la naturaleza y la cultura? Si bien la diferencia entre macho y hembra resulta de gran importancia para la asignación de los roles de género, es evidente que a

las hembras se les adjudique mayor cercanía con la naturaleza (supuestamente por la función reproductora) que es un hecho también cultural.

Desde luego, las diferencias sexuales son naturales, pero éstas diferencias (es decir, las diferencias fisioendócrinas) son explotadas, manipuladas por el sistema sociocultural que las jerarquiza y que atribuye a cada ser humano un papel social. Mientras que todo tiende (la historia, la Sociología, la Etnología, la Psicología, etc.) a demostrar la influencia de los factores sociales, culturales y económicos sobre la personalidad, se hace una excepción con las mujeres que siguen siendo prisioneras de su naturaleza. Naturaleza femenina que es una caricatura de las diferencias biológicas (Horer, 1994).

Cuando una mujer se quiere salir de la esfera de lo natural, o sea, que no quiere ser madre ni ocuparse de la casa, se la tacha de antinatural. En cambio para los hombres lo natural es rebasar al estado natural: volar por los cielos, sumergirse en los océanos, etc. (Linton, 1942; en Lamas, 1986).

Lamas (1986) explica que la diferencia biológica, cualquiera que esta sea (anatómica, bioquímica, etc.) se interprete culturalmente como una diferencia que marcará el destino de las personas, con una moral diferenciada para unos y para otras, es el problema político que subyace a toda la discusión académica sobre las diferencias entre hombres y mujeres.

Studart (1984) *“es claro que las mujeres son menos inteligentes que los hombres, aunque hayan nacido con el cerebro igual al de ellos. Pero ese cerebro no recibe los mismos estímulos, es condicionado para permanecer entorpecido y sin acción. Nadie la provocó con las aventuras de la ciencia o con las alegrías de la inteligencia. Es como si, desde muy pequeña, le dijiesen: deja para los machos la Medicina, la Geofísica, la Astronáutica, la Matemática y el Arte. Vas a ser la reina del hogar. La mujer sufrió una derrota que comenzó el día que se quedó en la caverna, mientras el hombre salía y establecía nuevas relaciones con el mundo y con los otros hombres”*.

Kimura (1992,1999 y 2002) plantea que la repartición de las actividades de la caza y el hogar tuvieron una influencia en la especialización cerebral. De este modo, por la mayor habilidad del hombre para ordenar geográficamente las rutas y por sus habilidades de precisión, éste se desarrolló más en las actividades referentes a la cacería de animales para satisfacer la necesidad de alimento y vestido del grupo. Por otro lado, las mujeres al poseer mayor capacidad en habilidades motoras finas, capacidad de navegación en distancias cortas, discriminación perceptual sensitiva se adaptó más en el ámbito del hogar y la recolección de víveres.

En estudios realizados por académicos en la Universidad de Sydney, Australia, descubrieron que las áreas cerebrales relacionadas con el lenguaje son de un 20% a un 30% aproximadamente más grande en las mujeres que en los hombres (www.monografias.com, 2005).

J. Shawitz (1995), describió el funcionamiento del cerebro femenino en cuanto al lenguaje. En sus estudios, usando resonancia magnética, muestra cuáles son las regiones cerebrales que se activan con el lenguaje de hombres y mujeres. Encontró que las áreas que controlan el lenguaje se encuentran en el hemisferio izquierdo del cerebro masculino, mientras que en el caso de las mujeres se distribuye ampliamente en ambos hemisferios. Sin embargo las pruebas de inteligencia dan resultados similares en ambos sexos. No obstante la ventaja de las mujeres radica en las actividades que requieren comunicación; tales como las relaciones públicas, psicológica, educación; mientras que el cerebro de los hombres, al ser más capaz de manejar información visual le da ventajas de exploración, navegación y creatividad.

La división neuronal estudiada no es límite sino una habilidad innata que puede ser aprovechada o bien adquirida por la capacitación. Eso demuestra, que ninguno de los dos géneros están condicionados a ser inferiores o superiores unos a otros más allá de sus particularidades físicas (www.mundoejecutivo.com, 2005).

La doctora Gabrielle De Courten-Meyer, de la universidad de Cincinnati, afirma que “la mujer puede procesar verbalmente mejor la información. Sin embargo,

eso no la hace superior, ya que en algunos casos, cuenta con menores capacidades analíticas y si su superioridad verbal no es compensada en una mayor información, su discurso puede convertirse en simple retórica” (www.monografias.com/trabajos23/generos-en-trabajo, 2005).

Desde la perspectiva biológica se puede observar que existen diferencias, pero no colocan al hombre o a la mujer en una posición de superioridad o inferioridad. Desde una óptica social, el eje de estudio cambia, no se acepta que ninguno de los dos géneros tenga una superioridad en si. Si no cada uno hace su rol en el proceso de socialización primario al cual fue sometido(a) en sus primeros años de edad.

De acuerdo con lo explicado anteriormente dentro de los estudios de roles y estereotipos se encuentra incluido el termino sexismo que se refiere a la manifestación de actitudes, formas de trato de comportamiento que denotan la desvalorización de las personas, fundamentalmente de las mujeres, por el simple hecho de serlo, limitando su desarrollo y condicionando lo que desean o pueden ser a lo largo de su vida.

De esta manera se ensancha la división entre las mujeres y los hombres, niñas y niños que crean modos distintos de ver y de enfrentarse a la vida, así como de responsabilizarse de algunas tareas que se consideran naturales. Esta división no es natural sino social, porque el hecho de nacer con ciertas características sexuales no significa que las mujeres o las niñas sean dulces, tiernas, amorosas, débiles o menos inteligentes, ni tampoco que los hombres o niños, por naturaleza, sean más audaces, expresen menos sus sentimientos, tengan instintivamente el poder de mandar o dirigir, sino que estas capacidades se aprenden, son construidas socialmente y se transmiten mediante creencias y mitos, normas y leyes e instituciones como la familia, la escuela, la iglesia y las organizaciones sociales (Zuñiga, 2002).

Dicho lo anterior, por este motivo surgen movimientos feministas que tratan de reivindicar la posición de las mujeres en el sistema patriarcal donde se desarrollan, en el cual buscan igualdad de oportunidades para todas y cada

una de las mujeres existentes en el mundo, así como la dignificación de las mujeres como una integrante más de las sociedades.

1.2.2 EL NUEVO FEMINISMO.

Como antítesis de las desigualdades entre mujeres y hombres surgen los movimientos feministas, que intentan reivindicar la posición de la mujer entre los sistemas patriarcales. Se pueden encontrar movimientos “antihombres”, así como los que intentan que ambos géneros cohabiten en las sociedades con igualdad de oportunidades y de desarrollo, además de que los ámbitos privados y público no sean necesariamente para unos o para otras, sino para ambos o ambas.

A lo largo de la historia de la humanidad han existido voces feministas que proclamaban igualdad, estas voces fueron calladas con varias artimañas desde considerarlas brujas hasta antinaturales. Pero a pesar de esto siempre estuvieron en constante lucha por ser escuchadas. No fue sino hasta inicios del siglo XX cuando se inició el auge de las mujeres en varios ámbitos los cuales pertenecían solamente al hombre, es decir, el ámbito público.

Para Burggraf (1999) a principios del siglo XX, las mujeres por fin fueron admitidas poco a poco de manera oficial en la enseñanza superior y en las universidades de todo el continente europeo. La igualdad política fue también alcanzada, al menos según la ley, en gran parte del mundo Occidental.

Los cambios antes mencionados han tenido un avance menor en los países en vías de desarrollo incluyendo en ellos a México, por lo que se busca una mayor aceptación por parte de los hombres así como también acciones a grandes magnitudes por parte de las mujeres.

En los últimos años, como parte del análisis que han realizado los movimientos feministas, se ha aportado nueva información con respecto a la desigualdad de las mujeres y los hombres en la sociedad. Hay quienes afirman que la maternidad es la causante de la sumisión femenina, así como hay quienes

consideran que es el hombre quien reproduce prioritariamente las desigualdades entre ambos sexos.

Según Lamas (1986) las nuevas feministas, al reflexionar sobre el origen de la opresión femenina analizaban la relación entre el capitalismo y la dominación patriarcal, descartando la supuesta “naturalidad” de ciertos aspectos de la subordinación de las mujeres.

La interrogante más frecuente que se le planteó a la Antropología fue si en otras culturas y sociedades las mujeres ocupaban también una posición subordinada. Pero toda demostración de que las mujeres son agentes igual de importantes que los varones en acción social y política no desentrañaba cuáles son los factores que determinan el status femenino, tan variable de una a otra, pero siempre con una constante: la subordinación política de las mujeres como grupo (como género) a los hombres.

La diferencia biológica entre los sexos, y a partir de ellas se explicaba la subordinación femenina en términos “naturales” y hasta “inevitables”. Las interpretaciones sobre el origen de la opresión de la mujer la ubicaban en la expresión máxima de la diferencia biológica: la maternidad.

Algunos movimientos feministas postulan que la “tiranía de la reproducción” era la causante más significativa de la desigualdad entre los sexos y plantean la reproducción artificial como la condición previa y necesaria a la liberación de las mujeres.

Otras feministas respondieron a los discursos neoevolucionistas de moda (la Sociobiología) que reaccionaron como posturas muy ideológicas y poco científicas, llegaron algunos inclusive a negar cualquier peso a los aspectos biológicos, cayendo así en un reduccionismo culturalista. Ellas compartían un error, muy generalizado, de pensar lo biológico como inmutable y lo social como transformable.

Evelyne Sullerot (1979) se propuso junto con Jaques Monod estudiar el “hecho femenino” desde una perspectiva que incluyera lo biológico, lo psicológico y lo social. Las conclusiones a que llegaron echan abajo la argumentación biologicista, pues si bien reconocen que, según las investigaciones más recientes, es perfectamente plausible que existen diferencias sexuales de comportamientos asociadas a un programa genético de diferenciación sexual, éstas diferencias son mínimas y no implican superioridad de un sexo sobre otro. Se debe de aceptar el origen biológico de algunas diferencias entre hombre y mujeres sin perder de vista que la predisposición biológica no es suficiente por sí misma para provocar un comportamiento. Ambos comparten rasgos y conductas humanas.

Burggraf (1999) señala que la mujer no es dominada por el hombre porque sea más débil físicamente, sino por que se ha dejado limitar durante milenios a sus funciones maternas y ha llevado solamente una vida para el marido y los hijos: como hija del maestro, mujer del lechero, madre del príncipe... La mujer ha sido sobre todo un producto de la civilización, víctima de una situación muy concreta, pero transformable, y en la que el mito de la maternidad siempre había sido para el hombre no más que un pretexto para que las rivales femeninas permaneciesen sumisas y en sus casas.

Las feministas de principio de siglo creían que bastaba con tener derechos: votar, casarse con quien quisieran, ellas no pensaban en los recursos, en los poderes, ¿para que querían poder? No deseaban ensuciarse las manos con ellos. Y las feministas de final de siglo y de principios de milenio heredamos toda esa tradición, pero la asumimos ampliándola. Queremos derechos, pero esos no valen sin recursos, no queremos los recursos sin poderes (Lagarde, 1999).

Lamas (1986) concluye que nos encontramos no sólo con la diferencia biológica, sino también con la constante división de la vida en esferas masculinas y femeninas, división que se atribuye a la biología pero que es claramente cultural, o sea, el género.

Un concepto desarrollado y utilizado por los grupos feministas es el género el cual ha permitido distinguir entre las diferencias entre sexo y género. De esta manera, es posible entender cómo se desenvuelven tanto mujeres como hombres en el mundo actual.

1.2.3 LA CATEGORÍA GÉNERO

La categoría género permite delimitar con mayor claridad y precisión cómo la diferencia cobra la dimensión de desigualdad.

Rubin (1975; en Lamas, 1986) plantea que el sistema sexo/género es un conjunto de arreglos por los cuales una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de actividad humana.

Cada sociedad tiene un sistema sexo/género, o sea, su conjunto de normas por las cuales la materia cruda del sexo humano y de la procreación es moldeada por la intervención social y satisfecha de una manera convencional, sin importar qué tan extraña resulte a otros ojos.

Rubín (1975) además señala que la subordinación de las mujeres es producto de las relaciones que organizan y producen la sexualidad y el género. Subraya la necesidad de analizar la forma en que las transacciones matrimoniales están articuladas con arreglos políticos y económicos.

Ortner y Whithead (Lamas, 1986) plantean que no todas las culturas elaboran nociones de masculinidad y feminidad en términos de dualismo simétrico. Aunque en la mayoría de los casos, las diferencias entre hombres y mujeres son conceptualizadas en términos de conjuntos de oposiciones binarias.

Otra tendencia que aparece es la de definir a los varones en términos de su status o de su papel: guerrero, jefe, cazador, etc, mientras que la tendencia respecto a las mujeres es de definir las en términos androcéntricos, por su relación con los hombres: esposa, hija de, hermana de, etc. La organización social del prestigio es el aspecto que afecta más directamente a las nociones culturales de género y sexualidad.

En los últimos años, el uso del concepto género ha ganado fuerza en los espacios de discusión pública. Pero cuando se habla de género muchas veces es para referirse a las cosas o problemas que solo atañen a las mujeres y no se utiliza este concepto con la idea de dar cuenta de una construcción social que esta basada en la diferencia sexual.

El género, no son sólo las mujeres sino aquel conjunto de creencias que se elaboran a partir de la diferencia sexual y por las cuales se construyen dos mundos radicalmente separados y diferentes, el público y el privado, el primero se cree pertenece a los varones y el segundo a las mujeres. Hoy en nuestra sociedad se presentan injusticias y discriminaciones pues se le ha dado un sobrevalor al mundo público de la producción (trabajo, política, economía, finanzas, tecnología, etc.) y un valor intrascendente al mundo privado (el de la reproducción, la familia, los afectos, el cuidado de los otros, etc.) (Camargo, 2000).

La categoría género se concibe para explicar a lo masculino y a lo femenino. De esta manera, lo importante del concepto género es que al emplearlo se designan las relaciones sociales entre los sexos.

Lagarde (1990) especifica que el género es una categoría que nos coloca en la dimensión del conjunto de atributos sexuales, económicos, y jurídicos que agrupa a los individuos diferencialmente y los define culturalmente según su sexo. Se construye sobre un cuerpo sexuado al que se le adjudican hechos económicos, sociales y psicológicos, los cuales se concretan en actividades, formas de comportamiento, actitudes, formas de afectividad y de pensamiento, lenguajes corporales y verbales. Con ello, el género asigna a cada sexo posiciones y capacidades en el mundo.

De esta forma, existe una organización social del género, que abarca, entre otras cosas, al conjunto de especializaciones, normatividades, valores, jerarquías, actividades y espacios en que cada cultura socializa y organiza a los individuos según su asignación de género (De Barbieri, 1992).

“La información sobre las mujeres es necesariamente información sobre los hombres. No se trata de dos cuestiones que se puedan separar. Dada la confusión que se establece por la acepción tradicional del término género, una regla útil es tratar de hablar de los hombres y las mujeres como sexos y dejar el concepto género para referirse al conjunto de ideas, prescripciones y valoraciones sociales sobre lo masculino y lo femenino” (DIF, 1997).

Al respecto de sexo y género, Bonder (1993) señala, que el sexo alude a las diferencias biológicas entre el macho y la hembra de la especie. Se trata de características naturales e inmodificables. En cambio el género remite a los rasgos y a las funciones psicológicas y socioculturales que se le atribuyen a cada sexo (y son, por lo tanto, modificables).

Sexo y género parecen sinónimos, pero existe una gran diferencia entre ellos. Sexo es un término biológico que categoriza a la gente como hombre o mujer. Género es un término social que contiene un conjunto de atributos asignados a las personas a partir del sexo: cualidades de tipo físico, económico, social, psicológico, político que clasifican a la gente como masculina o femenina. El género varía de acuerdo con la cultura y las tradiciones en cada grupo social, por tanto es una construcción histórica y cambiante (Elfyn, 1996).

La idea general mediante la que se diferencia "sexo" de "género" es que el sexo queda determinado por la diferencia sexual inscrita en el cuerpo, mientras que el género se relaciona con los significados que cada sociedad y cultura le atribuye; desde un criterio descriptivo el género se define "como la red de creencias, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conductas y actividades que diferencian a hombres y mujeres. Ambos son necesarios, no se pueden ni deben sustituir sexo por género. El sexo hace referencia a las características determinadas genéticamente en el momento de la concepción, que da como resultado una apariencia física característica del hombre y de la mujer. El género hace referencia a las cualidades distintivas entre el hombre y la mujer construidas culturalmente, por lo cual son las actitudes, sentimientos,

valores, conductas y actividades que la sociedad asigna y exige de forma diferente a la mujer y al hombre.

El constructo género ayuda a comprender que muchas de las cuestiones que pensamos que son atributos naturales de los hombres o de las mujeres, en realidad son características construidas socialmente, que no están determinadas por la biología. Así el concepto género nos lleva a otro planteamiento, la equidad de género la cual no propugna por una "igualdad" entre hombres y mujeres, mas bien subraya la necesidad de un cambio social para lograr la igualdad de oportunidades para todas las personas independientemente de su sexo.

Toracena (2005) la expresión "equidad de género" se usa cada vez mas para hablar del trato equitativo que, en teoría, deberían recibir las mujeres y los hombres en todos los ámbitos. "la equidad de género" alude a la existencia de un desequilibrio entre los sexos, producto de una larga historia de predominio masculino y apunta a un cambio en esta situación.

Un aspecto importante de esta expresión es que no pugna por la "igualdad" entre hombres y mujeres, puesto que no es posible tratar de forma igualitaria a quienes son distintos y, en cambio, parte del reconocimiento de las diferencias, pero subraya la necesidad de un cambio social para lograr la igualdad de oportunidades para todas las personas independientemente de su sexo.

A partir de la información revisada se pueden resaltar algunos puntos importantes:

Es cierto que anatómicamente existen diferencias entre hombres y mujeres, lo cual conlleva a que realicen actividades que van acordes a sus habilidades, destrezas, cualidades, etc. Y que también van a depender de la cultura en la que se vive.

Esta división del trabajo tiene similitudes con el de otras especies de animales, sin embargo, en los humanos las diferencias son transformadas en desigualdad de tal modo que siendo la mujer quien se encarga de actividades no

reconocidas como importantes en la actividad de una sociedad es menospreciada; y siendo las actividades de los hombres más reconocidas se creó que éste es más hábil y capaz para dirigir grupos de personas (familia, empresas, gobiernos, etc.).

Por lo tanto los hombres son considerados como los más capaces para desempeñarse en puestos de mando en contraste con las mujeres; aunque esto no quiere decir que las mujeres no sean capaces de realizar estas actividades, son relegadas a actividades subordinadas.

Dicho lo anterior en el siguiente capítulo se abordará más extensamente la manera de liderar de hombres y mujeres.

1.3 LIDERAZGO MASCULINO Y FEMENINO

Hasta el siglo XX únicamente solían trabajar las mujeres de los campesinos y de los obreros, pero hace ya varias décadas, y particularmente en los últimos años, que también lo hacen las de las clases medias, con el fin de aportar junto al marido y cubrir los gastos de la casa, para mejorar de posición, o bien para sentirse igual al hombre. Esta tendencia ha supuesto un avance en el proceso de emancipación de la mujer, pero también ha servido de ejemplo a los y las jóvenes para independizarse a su vez.

La progresiva libertad de la mujer ha tenido otras consecuencias. Antaño, la familia típica era aquella en la que el peso de las ganancias y de las relaciones exteriores recaía estrictamente sobre el padre, mientras las tareas de la casa eran de incumbencia exclusiva de la mujer. Ella constituía el centro espiritual y afectivo del hogar. La creciente emancipación de la mujer ha suprimido, pues, muchas de las peculiaridades hogareñas de la familia

Es necesario suprimir la absurda valoración tradicional de que “picar piedra” es un trabajo y “hacer la comida no”; de que es un trabajo “copiar a máquina”, pero no “llevar a los niños y a las niñas a la escuela” (Salvat, 1974).

En este fin de siglo, la mujer decidida a laborarse puede ver que:

A) Casi todas las cuestiones de la tierra dan igualdad de derechos civiles a las mujeres (que ni si quiera se dan por enteradas de ello).

- B) Los métodos anticonceptivos la liberan de la tarea de dar a luz desordenadamente, capacitándola para un verdadero planeamiento familiar y la eximen de pasarse todos los años de su juventud procreando y amamantando.
- C) Se desgasta cada vez mas la moral dualista, o sea; una para los hombres y otra para las mujeres.
- D) La mentalización de los jóvenes respecto de la prostitución, les señala el próximo fin de la misma, lo que significa la imposibilidad del sostenimiento compulsivo de la virginidad femenina como institución (que sólo continuará como opción personal).
- E) Los movimientos feministas más racionales luchan por la profesionalización de la mujer, por igualdad de salarios, por su ingreso firme en los sindicatos y asociaciones gremiales.
- F) Los servicios comunitarios, puestos en funcionamiento en muchos países – guarderías, escuelas, ciudades infantiles, etc.- alivian a las mujeres en parte del compromiso de la educación de los hijos, compartiendo esta tarea con pedagogos, psicólogos, especialistas, ya que cada vez mas la ciencia aparta a la educación del puro empirismo domestico: educar hoy, es una especialización, como la de los médicos (Studart, 1984).

La incorporación de las mujeres al mundo público ha posibilitado la toma de conciencia en cuanto a la discriminación y subordinación a la que la sociedad las somete por el hecho de ser mujeres.

La salida de la mujer al mundo de lo público ha generado cambios dentro de la familia, colocando en tensión y/o modificando las posiciones reciprocas de todos los miembros que la componen, especialmente a nivel de pareja. Los cambios de posición de la mujer en la familia están colocando en cuestión la división de tareas dentro de ella – hombre proveedor y vinculado al mundo publico; mujer nutridora vinculada al mundo domestico. Simultáneamente ponen en tela de juicio la estructura de poder familiar ordenada jerárquicamente en torno a la figura del hombre como jefe del hogar (Lamas, 2000).

Si bien en el siglo XX la mujer logro alcanzar importantes espacios en la esfera publica y consolidarse como personas sociales, el reto que ahora tienen es materializar sus esfuerzos y cerrar la brecha de inequidad existente entre mujeres y hombres.

Entrando al siglo XXI, no es ningún secreto que nuestra sociedad se encuentra plagada de múltiples estereotipos. En lo relacionado al género, las mujeres del último siglo, han dado grandes pasos para colocarse al lado de los hombres. Sin embargo, a pesar de estos pasos tan agigantados y evidentes (derecho al voto, entrada al mercado laboral y político entre otras cosas) aun se dejan sentir las restricciones sociales impuestas a cada sexo (Saravia, 2005).

En la década de los noventa se marcó el inicio de una nueva era, la que condujo a las mujeres al liderazgo. Hoy en día la participación de las mujeres en el mundo de los negocios es notable, abriéndose camino en actividades que tradicionalmente correspondían al sexo masculino, han alcanzado posiciones laborales inimaginables en el pasado. Sin embargo, existen varios factores limitantes para su desarrollo profesional, como la falta de modelos a seguir, la desigualdad salarial y la aun prevaleciente discriminación.

La organización internacional del trabajo (OIT) señala que la participación de las mujeres como empresarias, en diversos países indica que entre 25 y 30 por ciento de las empresas a nivel mundial son dirigidas por mujeres. En México no existen datos precisos en este rubro, pero se calcula que en la ciudad de México las mujeres empresarias representan aproximadamente 14 por ciento del total.

En el aspecto laboral, a pesar de que la participación económica de la mujer se ha incrementado en los últimos tiempos, continúa siendo inferior a la del hombre, toda vez que la relación es de 326 hombres activos por cada 100 mujeres. La participación económica de la mujer, alcanza su valor máximo entre los 20 y 24 años; en cambio la máxima participación económica del hombre se presenta entre los 35 y los 39 años. Con respecto a su representación laboral la mayor proporción de mujeres se concentra en el

grupo de empleadas u obreras, seguidas por el de trabajadoras por su cuenta, pero la mayoría de la población femenina se ocupa en el sector terciario (Galindo, 2004).

Como se ha mencionado anteriormente, la participación de la mujer en el ámbito público se ha incrementado, por lo tanto, ahora ya no es extraño encontrar mujeres en las universidades, mujeres profesionistas, investigadoras así como liderando grupos de personas en empresas. Todo esto se presentó en el ámbito público con más frecuencia hasta hace algunas décadas el cual solamente estaba dominado por los hombres, únicamente se sabía de liderazgo masculino y los estudios hechos acerca de dicho tema solamente se ocupaba de ellos.

Lamas (1992) menciona, en el documento llamado “las doce claves del liderazgo”, que la líder debe desempeñarse de ciertas formas específicas en las diferentes situaciones que se le presenten, así:

- 1) En la tarea del liderazgo debe: facilitar procesos, clarificar conflictos, conducir grupos, perfilar vías, obtener influencia.
- 2) El elemento básico para alcanzar el liderazgo será: la integridad, tener una misión y entregarse a ella con compromiso.
- 3) La cualidad indispensable del liderazgo está integrada por: la visión; adelantarse prever, tanto para reconocer un problema antes de que crezca y se convierta en una emergencia, como para ver una salida alternativa mas productiva.
- 4) El bien maspreciado de la líder: el equipo; no hay líder sin equipo y un buen equipo es plural, diverso, para complementar a la persona líder.
- 5) El factor decisivo para liderar: estar al día y en la jugada; actualizarse, leer, formarse, conocer.
- 6) La lección más importante para una líder: aprender a escuchar, a tu equipo, a tus críticos y a tus adversarios.
- 7) El secreto del buen liderazgo: saber priorizar, leer el entorno, reconocer riesgos y oportunidades y saber elegir.
- 8) Un requisito indispensable: el autoconocimiento; conocer tus habilidades y tus limitaciones, tus prejuicios y tus debilidades.

- 9) El toque extra en el liderazgo: una buena actitud, no perder el humor, ser flexible, paciente y tolerante.
- 10) La forma más rápida de adquirir el liderazgo: resolver problemas; ser eficaz, racional eficiente.
- 11) El costo del liderazgo: la autodisciplina y el autocontrol; la líder ha de trabajar sin importarle el día ni la hora; no se puede dejar llevar por rencores o pasiones.
- 12) La recompensa del liderazgo: crear un cambio positivo.

Sin duda alguna, no se pueden ocultar las diferencias que existen entre hombres y mujeres pero si se pueden y deben minimizar la desigualdad en derechos, deberes y oportunidades.

En el área de los negocios, por ejemplo sociólogos contemporáneos han llegado a definir un estilo de liderazgo congruente al género. Esto quiere decir que hombres y mujeres se dirigen a sus subordinados en formas diferentes. Las diferencias consisten en que las mujeres prefieren un estilo democrático mientras que los hombres se sienten más a gusto con un directivo.

“Estas (las mujeres) alientan a la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer los sentimientos de valía de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de la inclusión y confían en su carisma, experiencia, contactos y habilidades en el trato personal para influir en los demás. Por su parte, los hombres son más proclives a usar un estilo directivo, de mando y control, y se apoyan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia” (Saravia, 2005).

Para profundizar acerca de la forma de liderar de los hombres habría que remontarse a los estudios realizados por Henry Mintzberg (1968). En su investigación se concentró en lo que el empresario hacía para lograr sus objetivos, por lo tanto en el esfuerzo que la persona hacía para lograr su fin.

De esta manera este investigador mostraba a la persona líder como algo que estaba en continuo movimiento, que tenía capacidad de reacción, que era vívido e intenso, de ningún modo programado sino dinámico.

De la investigación antes mencionada se desprenden características que poseen los líderes para cumplir sus objetivos, de esta manera se puede observar que los hombres se ven apremiados por requerimientos imprevistos, tienen un riguroso sentido de su importancia en la sociedad, y consideran a los demás como instrumentos dentro de su organización.

Mintzberg (1968) proporciona una descripción de lo que rendía un hombre de empresa:

- 1) Los directivos trabajan a un ritmo continuo, sin hacer ninguna pausa en su actividad de la jornada;
- 2) Las jornadas de trabajo se caracterizaban por las pausas, la discontinuidad y la desintegración;
- 3) Disponían de poco tiempo para las actividades que no estaban directamente relacionadas con su trabajo;
- 4) Mostraban preferencia por las entrevistas improvisadas;
- 5) Mantenían la compleja red de relaciones con personas ajenas a sus organizaciones;
- 6) Enfrascados en la necesidad de mantener a la compañía en constante funcionamiento, les faltaba tiempo para la reflexión;
- 7) Se identificaban con sus funciones, tenían una tendencia a sentir que su identidad era inseparable de su posición;
- 8) Los líderes tenían dificultades para compartir su información.

Otro punto de vista es el de Helgeson (1993), para quien los hombres suelen definir la estrategia personal en términos de triunfo, de lograr una meta o de alcanzar un objetivo.

“Nos preguntamos como dirige el líder mexicano. Para responder a esta pregunta hemos elegido dos cuestionarios basados en ideas que podrían llamarse clásicas: el primero se refiere al estilo de mando, y en él subyacen los conceptos de dirección humana de Douglas Mc Gregor. El segundo cuestionario se refiere al estilo de estrategia, y está inspirado en las ideas de Howard Steveson sobre el empresario prototípico” (Llano, 1994).

Los resultados obtenidos en las investigaciones anteriormente citadas, generan las siguientes conclusiones:

En el estilo de mando: 1) tiene gran confianza en la autoridad personal y única; 2) considera importantes las opiniones de sus subordinados; 3) juzga que hay motivaciones más importantes que el dinero; 4) piensa que en el jefe valen otras cualidades además de la posesión de conocimientos.

En el estilo de estrategia: 1) prefiere una estructura plana; 2) no desea la operación directa sino el mando para que otros operen; 3) utiliza como instrumento de control el estado de pérdidas y ganancias antes que el balance; 4) es partidario de cambios graduales por encima de los cambios bruscos.

Dicho lo anterior se puede observar que los líderes más exitosos están concentrados en el cumplimiento de las tareas y en el logro de las metas, antes que en la ejecución de las tareas en sí, se puede decir que para los líderes el trabajo es un medio para un fin.

En lo que respecta al liderazgo femenino se pueden encontrar diferencias marcadas en la forma de alcanzar los objetivos del grupo, así como en la forma de relacionarse con ella misma.

Según Helgeson (1993) las mujeres líderes presentan las siguientes características:

- 1) Trabajan con un ritmo estable, pero con breves pausas programadas a lo largo de la jornada.
- 2) No consideran como interrupciones a las tareas o entrevistas no programadas.
- 3) Se hacen tiempo para actividades que no están directamente relacionadas con su trabajo.
- 4) Prefieren las entrevistas improvisadas, pero prevén el tiempo para ocuparse de la correspondencia como un acto de consideración y cortesía.
- 5) Mantienen una trama compleja de relaciones con personas ajenas a sus organizaciones.

- 6) Se concentraban en las interrelaciones de sus funciones (de conducción) con el medio.
- 7) Consideraban sus personalidades como complejas y multifacéticas.
- 8) Las mujeres prevén la distribución de información.

Existen diferencias en la forma de liderar entre hombres y mujeres, como pudo observarse en las investigaciones de Mintzberg y Helgeson (1993). Estas diferencias podrían deberse a los roles establecidos socialmente a ambos sexos; mientras al hombre se le asigna el ámbito público para desarrollarse y alcanzar sus objetivos a “cualquier precio” como proveedor y con mayor jerarquía socialmente cumpliendo de esta manera con las expectativas de él esperadas, a la mujer se le asigna el ámbito privado en el que se desenvuelve sólo como madre y esposa, dichos roles le proporcionan la experiencia para desempeñar sus funciones de líder de manera diferente al hombre en el ámbito público.

Hay diferencias entre hombres y mujeres líderes, algunos se inclina por la teoría de que las mujeres son mejores motivadoras de trabajadores que los hombres, esto debido a su capacidad de convocatoria, estimulando la participación, compartiendo información y estimulando la autoestima ajena. Diferentes estudios constataron que la mujer concibe al liderazgo como un medio de transformación hacia sus subordinados, aplica sus habilidades por las relaciones interpersonales y motivacionales para transformar el interés individualista por un interés colectivo guiado hacia la empresa como totalidad. A diferencia del género masculino que concibe al liderazgo como una secuencia de transacción.

Tal como Lagarde (1999) argumenta: *“La línea más dura es el liderazgo cotidiano de cada mujer en su entorno personal. El liderazgo en la familia, en la casa, en la pareja y en el trabajo. Lo que está en cuestión es la capacidad de liderazgo de cada mujer. Eso es lo que se juega ahí, el liderazgo del resto de las personas, el liderazgo sobre la propia vida, y eso es lo que el entorno social no quiere ceder, el liderazgo sobre la propia vida, de quién es el liderazgo sobre las mujeres. Y también está en cuestión si las mujeres podemos liderar a*

los demás en nuestros propósitos, si se vale que una mujer lidere a su pareja hacia cambios de género. En principio lo que no se reconoce es la capacidad de liderazgo, los valores que tratamos de introducir como cambios, las acciones concretas que se desprenderían de esos cambios”.

Para Helgeson (1993) las mujeres parecen ser mejores dirigentes, a partir de sus expectativas y experiencias con que llegan a sus puestos de trabajo. Las experiencias incluyen su activo compromiso en el ámbito doméstico. Cada vez más, se reconoce que el rol materno capacita para la conducción y requiere de algunas habilidades que son comunes: organización, sincronización, conciliación de los intereses, enseñanza, orientación, supervisión, control de los desequilibrios, suministro de información.

Gasso (2002) señala que las características del liderazgo femenino tienen que ver con seis rasgos esenciales: autoriza, reestructura, enseña, da ejemplo, es abierto y pregunta. Por ello las mujeres líderes integran los intereses personales de la gente en metas de la organización, son capaces de generar transformaciones, y para ello, estimulan la participación, comparten el poder y la información, realzan el valor personal de los demás y logran que los demás sientan entusiasmo por lo que hacen.

Lagarde (1999) comenta que todas las formas de participación y todos los liderazgos son el resultado de la acción social, del espacio social y de la cultura, pero también de la experiencia individual de cada una. Por eso, cada quien le pone su marca a su forma de ejercer los liderazgos. Para hacer el análisis de cualquier liderazgo y para el desarrollo de la propia autoconciencia es importante tomar en cuenta varios factores; cuando se habla de los procesos, cuando se analicen o cuando se vean liderar a otras mujeres lo primero que se necesita es comprender quién es esa mujer, cuál es el proceso que ha vivido, su institución, su instancia, su movimiento. Y aprender a ver con dos miradas: viéndola como una mujer y, como una mujer diferente.

Los liderazgos de las mujeres están en todos los espacios que se nos ocurran. Hace algunos años esos liderazgos eran muy limitados en ciertos campos y

espacios. Hoy, en cualquier espacio que se abra, surgirán liderazgos femeninos con visión de género porque ya comienza a formar parte de nuestra cultura – aunque sea minoritariamente la perspectiva de género- ya esta en nuestra cultura. Las jóvenes de hoy surgen teniendo que alfabetizarse en género, porque si no lo hacen, van a quedar rebasadas.

Dicho lo anterior, los cambios experimentados en la actualidad están llevando a la transformación de modos de vida tanto para varones como para las mujeres, permitiendo una mayor apertura de las actividades impuestas para cada género. La mujer se ha incorporado al trabajo asalariado, ha logrado el acceso a las aulas universitarias así como a los puestos de mando y paulatinamente se han derrumbado mitos y modificado roles estereotipados genéricamente. Así, al hablar de liderazgo, se debe tener presente la participación de la mujer.

Álvarez (2002) sostiene que la forma de ser y de hacer ha cambiado con los años de manera rotunda, categórica. Poco a poco, quizá por las buenas, quizá con dificultades o rompimientos dolorosos, la mujer alcanzo su libertad, su autonomía, para llegar a estudios superiores y hasta prominentes lugares de trabajo. Su ascenso fue lento, su promoción tuvo en momentos desgarraduras costosas.

Pero hemos llegado las mujeres de lavadoras de trastos hasta el manejo de las matemáticas duras y ellos de astronautas distinguidos a lavadores de trastos. Ahora, en los cinco continentes se encuentran mujeres que desempeñan cargos de altura.

Se debe tener en cuenta que cada mujer como cada hombre, tiene su propio estilo personal y para ambos casos lo importante es la manera en que se visualiza al equipo, la sensibilidad con que desarrollan el potencial humano y el don de comunicación que permite percibir claramente los objetivos de la empresa dándole seguridad al trabajador al conocer sus objetivos individuales y sus funciones específicas. Si bien existen características íntimamente ligadas al género no debemos caer en una lucha de modalidad sexista y sí, ampliar el antiguo modelo de gestión.

“La mujer es un ser humano con muchas cualidades, ya que asume distintos roles y papeles sociales y diariamente tiene que cambiar de “sombbrero”, empáticamente; es decir, de madre, de esposa, de jefa o trabajadora en una organización, de ama de casa, de taxista, de nana, de enfermera, de cocinera, de animadora, de educadora, de economista, de administradora, de consejera ...en fin.....de MUJER, ya que esa persona que asume a diario todos esos compromisos, y además siempre con una sonrisa en su rostro, es en realidad la verdadera mujer emprendedora, innovadora, humana y feliz de ser mujer...y participa en la mejora de un satisfactorio ambiente laboral logrando con ello y su actitud positiva un verdadero cambio al interior de las organizaciones”.(Navarro, 2004).

Gasso (2002) especifica que, *“dentro de los logros de la mujer, como empresaria, se encuentra citado el de la adaptación a la multiplicidad de sus roles (madre, esposa, empresaria, ama de casa). Quiero hacer especial énfasis en este punto debido a que es el que me produce más admiración. No es fácil lograr vivir como un ser humano integral sin perjudicar ninguno de los roles fundamentales que a uno le ha tocado vivir. En lo personal, cuando una mujer lo consigue me quito el sombrero, lo aplaudo, porque la condición para ser exitosa no puede ni debe ser el engavetar nuestra condición de genero, nuestra femineidad o simplemente nuestro gusto por ser mujeres”.*

Todas las formas de participación y todos los liderazgos son el resultado de la acción social, pero también de la experiencia individual de cada una. Por eso cada quien le pone su marca a sus formas de ejercer los liderazgos.

La clave de los nuevos liderazgos es comprensiva, necesitamos comprender a las mujeres como seres de carne y de hueso y no como seres de plástico o seres que deben responder a estereotipos. Debemos dejar de pensar a las mujeres y a los hombres con estereotipos (Lagarde, 1999).

En el hecho de que las diferencias sexuales, la presencia de la mujer en las organizaciones, constituyen la diversidad que más se discute y cuya resolución tiene mas apremio. No es admisible que los hombres dominen

abrumadoramente la escena corporativa, si las mujeres constituyen mas del 50% de la fuerza de trabajo. No hay duda de que los varones y las mujeres aportan estilos y perspectivas diferentes al trabajo. Lo que no sea comprendido aun es que, las mujeres poseen congénitamente una forma especial de escuchar, de reunir información, de lograr el consenso, y que esto forma parte de su carácter con mas fuerza que el deseo de lograr el poder (Llano, 1994).

Para Montaña (1997), *“la pregunta vuelve a ser ¿Qué es lo que te da el liderazgo? ¿Quién te lo da? ¿Tu base, tus iguales, la sociedad? ¿De qué tipo de liderazgo estamos hablando y qué tipo de liderazgo quisiéramos construir entre mujeres? Creo que sigue siendo válida la utopía del liderazgo colectivo, pero no entendido como un comité central de la uniformidad en el que todas somos iguales y todas decidimos sobre lo mismo en todo momento. Hablamos de liderazgos colectivos con actitudes, con cualidades, la clave del liderazgo colectivo esta en saber reconocer para que somos buenas, y algunas de nosotras si necesitamos una conciencia critica intelectual presente. En cualquier sociedad es necesario el ejercicio intelectual. Algunas mujeres tienen que dedicarse exclusivamente a observar y pensar críticamente a la sociedad; esas son las que mas ayudan a un liderazgo democrático”*.

El movimiento de mujeres tiene ante si una gran responsabilidad para apostar, para dar respaldo, otorgar confianza y dar legitimidad a sus líderes, y si no lo hace no tiene derecho a pedir cuentas. En cierta forma nuestra capacidad de pelear por el poder de otra tiene mucho que ver con la fuerza colectiva del movimiento.

Creo que es importante reconocer a nuestras lideres, un poco de la misma manera que lo hacen los hombres. Entre ellos existe la disciplina de obedecer al dirigente; pero si no queremos someternos a ese orden jerárquico, por lo menos es importante reconocer el liderazgo político e intelectual de otras compañeras. Tenemos que ser capaces de admitir que el análisis de una cierta persona nos parece lucido y no caer en el terrible hábito de apropiarnos del pensamiento de otra compañera que escribe muy bien, sin citarla ni decir de donde provienen las ideas. De eso se trata el reconocimiento.

En estudios acerca de liderazgo femenino y masculino se han encontrado diferencias en la forma de dirigir tanto de una como de otro. Maher, K. (1997) encontró en su investigación sobre el estudio de género en la dirección transformacional y transaccional que si existen diferencias en la forma de dirigir influenciadas por los estereotipos que rigen tanto a hombres como en mujeres en dicha investigación.

Charles (1998), en la investigación en la que buscaba las diferencias de dirección entre hombres y mujeres, encontró que las líderes femeninas se clasifican más altamente en los comportamientos de dirección interpersonales en lo referente a la toma de decisiones. Otro resultado de su investigación sugiere que las mujeres líderes se desempeñan mejor que los hombres en los puestos directivos y esto es en parte porqué las han promovido a la gerencia en una industria dominada por hombres.

Por lo tanto, en los estudios de liderazgo es importante identificar la forma más óptima de ser líder; así, la Teoría Situacional proporciona 4 estilos de liderazgo (directivo, persuasivo, participativo y el delegador), los cuales permiten identificar las características específicas de cómo actúa un líder frente a la madurez que poseen sus colaboradores.

De esta manera las mujeres y los hombres líderes deben poseer ciertas características, como:

- 1) Compromiso: Además del compromiso específico que el líder tenga con la organización, grupo o causa que promueve, un líder debe tener un compromiso inequívoco con el cambio social y una visión clara del futuro por el que lucha.
- 2) Honestidad: Suavizada con un poco de tacto, resulta ser el mejor político.
- 3) Actitud positiva: En el mundo existen algunos problemas y hay personas negativas que no tienen la menor intención de resolverlos; las personas líderes deben transmitir una actitud entusiasta y positiva, con énfasis en las soluciones posibles antes que las dificultades y la derrota.

- 4) Seguridad en si mismo: Esto no quiere decir que una persona líder tenga que saber todo, sino que tiene suficiente seguridad para pedir ayuda y para admitir sus debilidades, ya que una persona segura puede aceptar por igual reconocimientos y críticas.
- 5) Confianza en la gente: Una persona que juega un papel de liderazgo debe tener gusto por la gente y la confianza en lo que le pueden dar.
- 6) Dar prioridad al equipo: Aprender a desarrollar un equipo supone no solo reconocer los talentos y las limitaciones de las y los colaboradores, si no que también debe adquirir una perspectiva sobre los elementos subjetivos y culturales que cruzan las relaciones humanas de trabajo y de poder.
- 7) Autoconocimiento: Ejercer un liderazgo supone antes que nada ponerse de acuerdo con uno mismo, reconocer nuestras características y utilizar en forma constructiva la propia personalidad; conocer las motivaciones que actúan cuando se asume un papel o posición que implica dirigir a otras personas, saber que sentimos al estar en el papel del líder y aprender de los propios conflictos es el mejor camino para indagar lo que afecta a las relaciones entre líder y seguidores.
- 8) Desconfiar de las instituciones que no rinden cuentas claras: La o el líder es alguien que siempre pregunta el porque de las instituciones y mantiene una saludable desconfianza ante lo que no se dice (Instituto de las Mujeres-DF en Iztacalco, 2002).

A pesar de los logros alcanzados por las mujeres en el ámbito público siguen existiendo diferencias entre las mujeres y los hombres. Dentro de esas diferencias se pueden observar las que intentan dejar ciertas actividades a las mujeres por el rol que se les asignó, así como el constante menosprecio a la capacidad de las mismas para desarrollar actividades consideradas exclusivamente para los hombres, además de existir grandes diferencias en la remuneración que estas perciben en relación con los hombres.

Según algunas estadísticas a nivel mundial (Korstanje, 2005), la mujer posee únicamente el 1% de la riqueza del mundo, y ganan cerca del 10% de los ingresos, a pesar de que conforman más del 50% de la población mundial. La mujer trabaja en relación al hombre más tiempo tanto en países

industrializados como en vías de desarrollo. Las mujeres tienen una representación legislativa mucho menor en comparación de los hombres: Suiza posee el mayor número de mujeres con un 42%, mientras que el promedio mundial es del 9%. En promedio la mujer, gana un 30% menos que el hombre en iguales tareas.

Se puede afirmar que no existe una superioridad natural entre los géneros. Sin embargo, se nota una tendencia histórica sobre la cual existe una lucha entre los géneros en dos direcciones: El femenino por poder acceder a los privilegios de su opresor e individualizarse, y el masculino por seguir manteniendo su hegemonía.

En algún porcentaje, esa hegemonía se trasmite a todos los niveles de la vida diaria. El ámbito laboral no parece ser la excepción.

Llano (1994) plantea que muchas cosas deben cambiarse en nuestras empresas, para dar cabida a los valores femeninos. Hay quienes no poseen capacidad o arrojo para hacerlo, y prefieren retener a la mujer en los niveles inferiores de la organización como personal auxiliar y secundario. Otros admiten a la mujer con la condición de que esta deje de serlo.

Pensamos que las dos posturas son insostenibles, pues es imposible remar en contra de la corriente histórica o ir a contra pelo de las estadísticas: la tendencia de la feminización de la empresa es literalmente inevitable.

Desde esta perspectiva, el propósito de este estudio fue identificar qué estilo de liderazgo predomina más en los académicos (mujeres y hombres), así como también identificar las diferencias en los estilos de liderazgo entre los académicos de las siete carreras que se imparten en la FES Zaragoza.

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Investigar las diferencias existentes de los profesores (hombres y mujeres) de la FES Zaragoza en los estilos de liderazgo.

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Investigación de tipo Descriptiva Correlacional, porque de acuerdo a Hernández (2004) las investigaciones de carácter descriptivo buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Para este estudio lo anterior se traduce en describir los tipos de liderazgo que se presentan tanto en hombres como en mujeres.

Una investigación de tipo Correlacional básicamente mide dos o más variables, estableciendo su grado de correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado, sólo investiga grados de correlación, dimensiona las variables (Hernández, 2004). En esta investigación se hizo una correlación de las variables género, liderazgo y carrera.

2.3 VARIABLES:

Variable Independiente: Género (Masculino y Femenino)

Variable Independiente: Carrera (las 7 carreras impartidas en la FES Zaragoza: Psicología, Odontología, Medicina, Enfermería, Biología, Químico Farmacéutico Biólogo, Ingeniería Química).

Variable Dependiente: Estilos de Liderazgo, medidos por las pruebas “Estilo Personal de Liderazgo” (Escartin citado en Cárdenas, 2002) y “Madurez de los Colaboradores” (Escartin citado en Cárdenas, 2002).

2.4 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Definición Conceptual:

Género: Conjunto de creencias que se elaboran a partir de la diferencia sexual y por las cuales se construyen dos mundos radicalmente separados y diferentes, el público y el privado (Lamas, 2002).

Liderazgo: Cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas (Chiavenato, 1999).

Carrera: Es el empleo, facultad u oficio que ejerce una persona para su preparación intelectual (Pearson, 1993).

Definición Operacional:

Género: Elección hecha por los académicos de acuerdo a las siguientes categorías: “Femenino o Masculino”.

Liderazgo: Evaluación del tipo de respuestas dadas por los académicos de la FES Zaragoza a los cuestionarios “Estilo Personal de Liderazgo” y “Madurez de los Colaboradores” de Luis Escartin (Escartin citado e Cárdenas, 2002)

Carrera: La profesión que estudia la persona. Todas las carreras que se imparten en la FES Zaragoza (Psicología, Medicina, Odontología, Enfermería, Químico Farmacéutico Biólogo, Biología, Ingeniería Química).

2.5 HIPÓTESIS:

H_a : Existen diferencias en la forma de dirigir un grupo entre los académicos (hombres y mujeres) de las diferentes carreras que se imparten en la FES Zaragoza.

H_0 : No existen diferencias, estadísticamente significativas, en la forma de dirigir un grupo entre los académicos (hombres y mujeres) de las diferentes carreras que se imparten en la FES Zaragoza.

2.6 SUJETOS:

140 sujetos (70 mujeres y 70 hombres) de las 7 carreras que se imparten en la FES Zaragoza con un rango de edad de 25 a 60 años con cualquier tipo de plaza de académico.

2.7 TIPO DE MUESTREO:

No probabilístico, intencional, ya que se eligió la muestra basándose en juicios e intenciones deliberadas (características específicas: género, carrera) para obtener muestras representativas al incluir áreas o grupos que se presumen son típicos de la muestra (Kerlinger y Lee, 2002).

2.8 TIPO DE DISEÑO:

Diseño Tipo Expofacto, Hernández (2004) lo define como aquellos diseños en los que el investigador selecciona a los sujetos por sus características, presentando alguna de ellas como VI y sin posibilidad de manipularla.

2.9 MATERIAL:

Lápiz, goma y 140 juegos del cuestionario “Estilo Personal de Liderazgo” basada en la Teoría de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard y 140 juegos del cuestionario “Madurez de los Colaboradores” elaborados por el Lic. Luis Escartin (2002).

2.10 ESCENARIO:

Salones, cubículos, pasillos y explanadas de la FES Zaragoza.

2.11 INSTRUMENTO:

Se utilizó el cuestionario “Estilo Personal de Liderazgo” de Hersey - Blanchard (Liderazgo Situacional) (2002), así como el cuestionario “Madurez de los Colaboradores” de Luis Escartin (2002).

El cuestionario Hersey - Blanchard es utilizado por los teóricos que estudian el liderazgo desde la teoría situacional. Dicho cuestionario intenta describir las conductas del líder dependiendo de la situación en la que se encuentre su grupo de trabajo.

Hersey y Blanchard elaboraron un esquema con cuatro zonas de estilos de liderazgo el cual es presentado a continuación:

ORIENTACIÓN A LA RELACIÓN	ALTA	PARTICIPATIVO Baja Tarea, Alta Relación El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función del líder facilitar y comunicar.	PERSUASIVO Alta Tarea, Alta Relación El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez. Toma la decisión y convence al equipo de trabajo.
	BAJA	DELEGADOR Baja Tarea, Baja Relación El líder brinda poca dirección y apoyo. Deja que el equipo tome sus propias decisiones.	DIRECTIVO Alta Tarea, Baja Relación El líder define los roles y les dice a las personas a su mando cuándo, dónde, cómo y qué cosas hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.
	HUMANA		

Los objetivos de los cuestionarios son medir la amplitud de los estilos de liderazgo de las personas; así como la efectividad en el recurso a los mismos.

Esta prueba consta de 10 reactivos con 4 opciones por elegir. Cada opción corresponde a un estilo diferente de liderazgo (Teoría Situacional).

La prueba “Estilo Personal de liderazgo” indica que el nivel de medición de todos sus ítems son por intervalo ya que además de establecer jerarquías entre categorías (estilos de liderazgo; es decir, directivo, persuasivo, participativo y delegador) se establecen intervalos iguales en la medición, es decir, las distancias entre categorías son las mismas.

El cuestionario de “Madurez de los Colaboradores” consta de 10 reactivos con 5 respuestas tipo Likert cada uno. El nivel de medición de esta prueba también es por intervalo por las mismas razones que la prueba anterior.

2.12 PROCEDIMIENTO:

Se solicitó a los jefes de carrera los listados del personal académico adscritos a su área de los cuales se seleccionaban a los académicos que podrían participar y que además desearan contestar los cuestionarios; si los académicos seleccionados decidían no participar entonces se buscaban a otros posibles candidatos.

Se abordó a las personas de la siguiente manera: “Buenos días, mi nombre es Víctor Manuel Frago Cardoso, soy pasante de la carrera de Psicología y estoy realizando una investigación sobre liderazgo y género. ¿Sería usted tan amable de contestar dos cuestionarios? La información que nos proporcione será confidencial y anónima. Por su colaboración, muchas gracias.”

Se les proporcionó a todas las personas (70 hombres y 70 mujeres) las hojas del cuestionario “*Estilo Personal de Liderazgo*” (Anexo 1).

Enseguida se les pidió que contestaran cada una de las preguntas con las siguientes instrucciones:

“Por favor lea con cuidado cada una de las diez situaciones que aparecen a continuación y distribuya 10 puntos entre las cuatro alternativas que se presentan para cada situación, de acuerdo con la semejanza que encuentre con su forma de pensar o de actuar cuando vive situaciones como las descritas.

Distribuya siempre 10 puntos. Nunca más ni menos de 10 puntos. Puede utilizar 0 (cero) si así lo considera necesario. La puntuación más alta corresponderá a la respuesta que más se parezca a su forma de pensar; la más baja a la que menos se parezca. Por su participación, gracias”

En seguida se les proporcionó a todas las personas (70 hombres y 70 mujeres) las hojas del cuestionario Madurez de los Colaboradores (Anexo 2). Se les pidió que contestaran cada una de las preguntas con las siguientes instrucciones:

“Por favor lea con cuidado cada concepto y pensando en un colaborador seleccionado defina la calificación que le asignaría según la siguiente escala: 1 Totalmente en desacuerdo; 2 Desacuerdo; 3 Ni de acuerdo ni desacuerdo; 4 Acuerdo; 5 Total Acuerdo. Gracias por su cooperación”.

Una vez recogidos los cuestionarios se procedió a evaluarlos de acuerdo a los criterios que marca la prueba.

RESULTADOS

Después de haberse realizado el análisis estadístico con la prueba conocida como “Tabla de Contingencias”, así como la Estadística Descriptiva Básica, los resultados que se obtuvieron nos muestran, en resumen, lo siguiente:

1. Que no existe diferencia en la forma de liderar de los académicos de la FES Zaragoza.
2. De la misma manera se observó que las mujeres tienden a ser líderes con un estilo “Directivo”, al igual que los hombres, aunque se encontró que éstas también se inclinan hacia el estilo de Liderazgo “Persuasivo”.
3. En lo referente a la relación con la madurez de los colaboradores se encontraron diferencias significativas tanto en las carreras de Enfermería y QFB con un nivel de .011 como en las carreras de IQ y QFB con un nivel de significancia de .050.

A continuación se detallan a fondo los resultados observados en el análisis:

A).- PRUEBA “ESTILO PERSONAL DE LIDERAZGO”

En los 10 reactivos de los que consta la prueba “Estilo personal de liderazgo” se presenta una tendencia mayor a responder hacia el estilo de liderazgo directivo con respecto a los otros 3 estilos (persuasivo, delegador y participativo) independientemente de la carrera y el género al que pertenezca el o la académica.

Dada la cantidad de reactivos de los que consta la prueba, se tomaron aquellos que ejemplifican los resultados obtenidos.

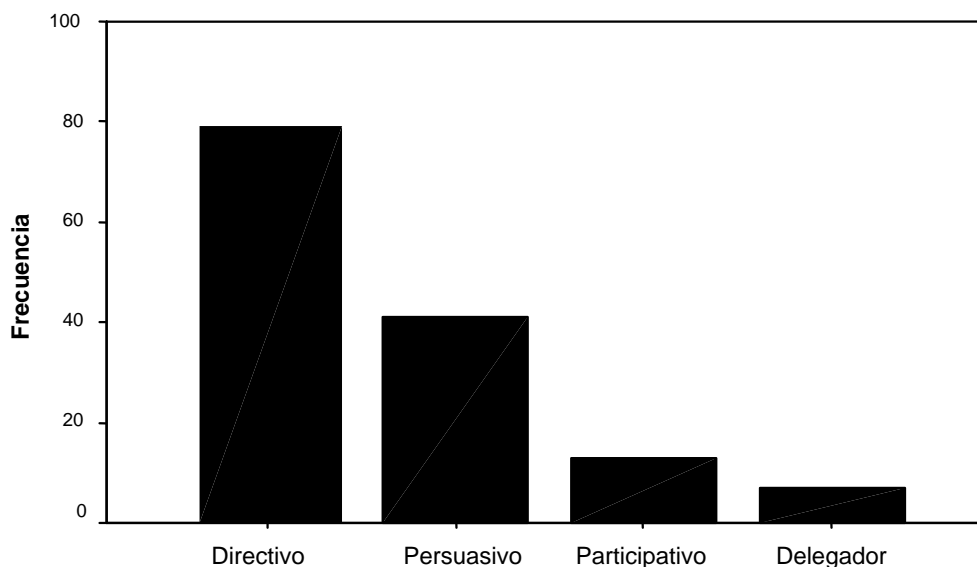
En las siguientes tablas y gráficas se observa la tendencia antes mencionada:

En el reactivo (Nº 1) “Cuando la productividad de mis colaboradores desciende entonces” el estilo de liderazgo “Directivo” presenta una frecuencia de 79 personas que actuarían bajo el mismo, dada la situación correspondiente, en

comparación con el estilo “Persuasivo“ el cual muestra una frecuencia de 41. El estilo “Participativo” y “Delegador” es el que presenta menor frecuencia en las respuestas elegidas.

TABLA 1: REACTIVO (Nº 1) “Cuando la productividad de mis colaboradores desciende entonces”

Estilo de Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Directivo	79	56.4	56.4
Persuasivo	41	29.3	85.7
Participativo	13	9.3	95.0
Delegador	7	5.0	100.0
Total	140	100.0	



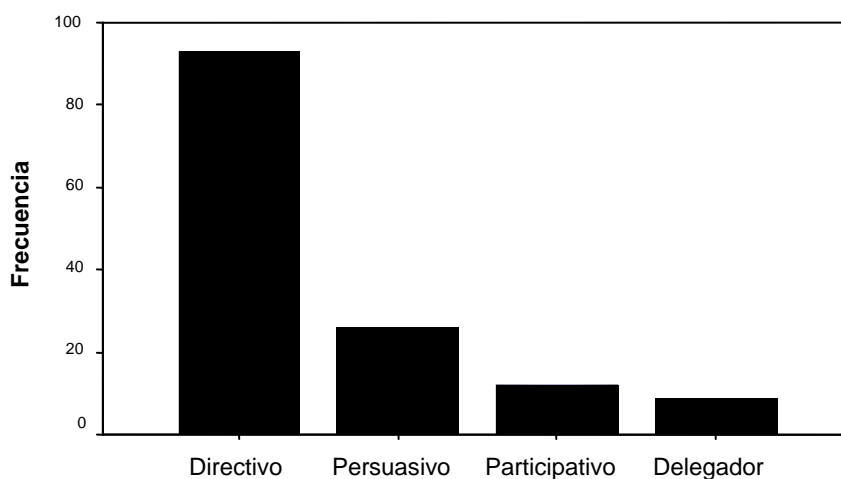
REACTIVO (Nº 1) “Cuando la productividad de mis colaboradores desciende entonces”

GRÁFICA 1

La siguiente tabla y gráfica referentes al reactivo (Nº 9) “Cuando hay fallas de disciplina en el grupo de trabajo” muestra la misma tendencia: la elección del liderazgo Directivo por parte de los y las académicas para la situación expuesta en el mismo.

TABLA 2: REACTIVO (Nº 9) “Cuando hay fallas de disciplina en el grupo de trabajo”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Directivo	93	66.4	66.4
Persuasivo	26	18.6	85.0
Participativo	12	8.6	93.6
Delegador	9	6.4	100.0
Total	140	100.0	



REACTIVO (Nº 9) “Cuando hay fallas de disciplina en el grupo de trabajo”

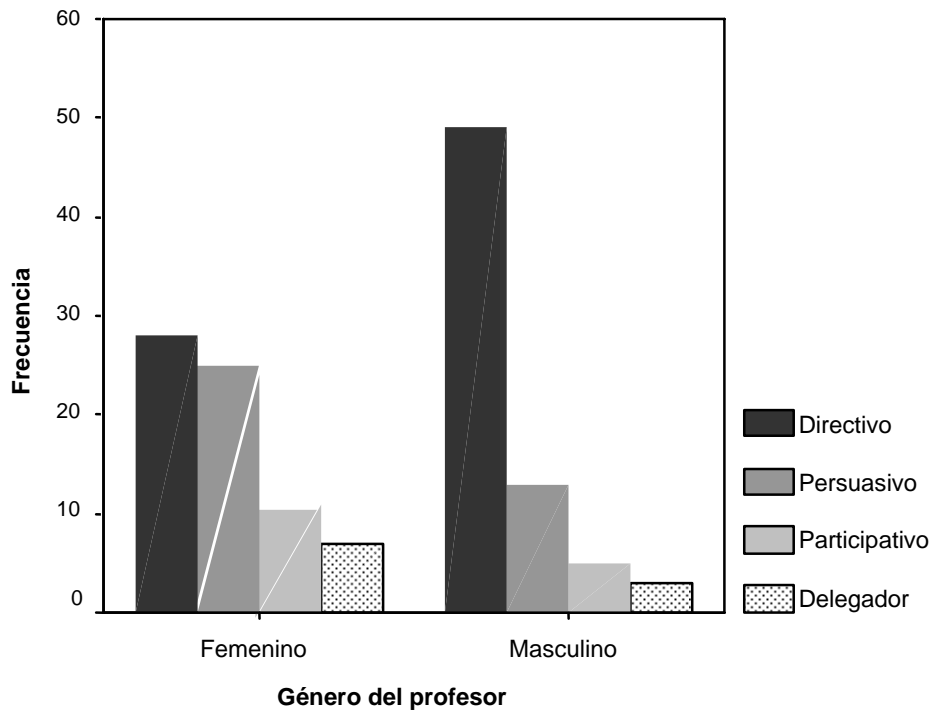
GRÁFICA 2

En relación al **género**, independientemente de éste, el estilo de liderazgo que más predomina es el Directivo según las respuestas dadas a la prueba tanto por los hombres como por las mujeres.

Para ejemplificar dicha situación se tomarán los resultados obtenidos de los reactivos (Nº 5) “Cuando hay que redefinir las metas y funciones” y (Nº 8) “Cuando hay que tomar decisiones”, ya que en los 10 reactivos es constante la tendencia a elegir dicho estilo.

TABLA 3: Género del profesor y REACTIVO (Nº 5) “Cuando hay que redefinir las metas y funciones”

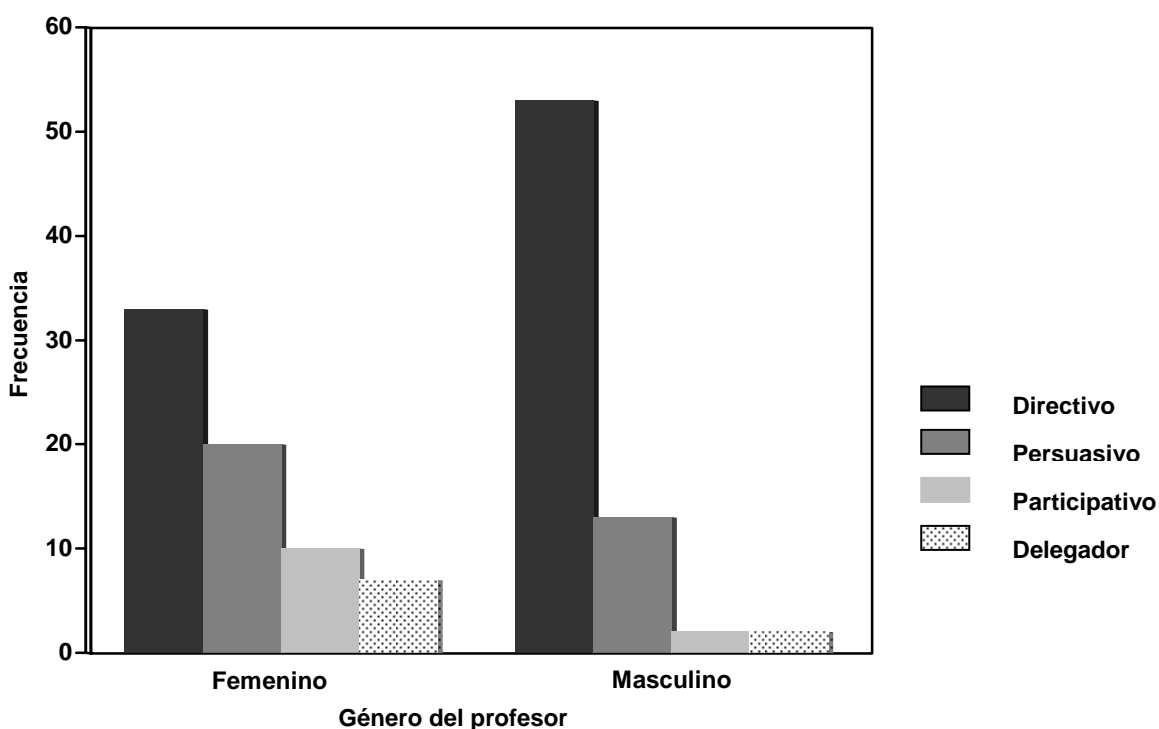
REACTIVO (Nº 5): Cuando hay que redefinir las metas y funciones							Total
			Directivo	Persuasivo	Participativo	Delegador	
Género	Femenino	Análisis	28	24	11	7	70
		% dentro del Género del profesor	40.0%	34.3%	15.7%	10.0%	100.0%
	Masculino	Análisis	49	13	5	3	70
		% dentro del Género del profesor	70.0%	18.6%	7.1%	4.3%	100.0%
Total		Análisis	77	37	16	10	140
		% dentro del Género del profesor	55.0%	26.4%	11.4%	7.1%	100.0%



**REACTIVO (Nº 5) “Cuando hay que redefinir las metas y funciones”
GRÁFICA 3**

TABLA 4: Género del profesor y REACTIVO (Nº 8) “Cuando hay que tomar decisiones”

REACTIVO (Nº 8): Cuando hay que tomar decisiones						Total	
			Directivo	Persuasivo	Participativo	Delegador	
Género	Femenino	Análisis	33	20	10	7	70
		% dentro de Género del profesor	47.1%	28.6%	14.3%	10.0%	100.0%
	Masculino	Análisis	53	13	2	2	70
		% dentro de Género del profesor	75.7%	18.6%	2.9%	2.9%	100.0%
Total		Análisis	86	33	12	9	140
		% dentro de Género del profesor	61.4%	23.6%	8.6%	6.4%	100.0%



REACTIVO (Nº 8) “Cuando hay que tomar decisiones”

GRÁFICA 4

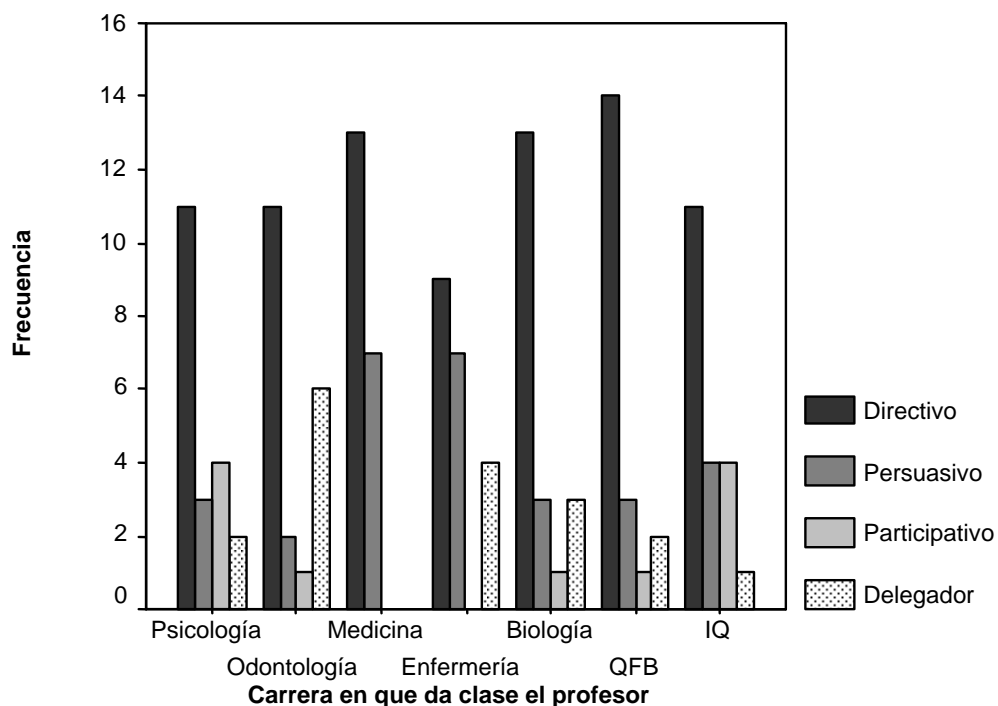
Cuando se tomó en cuenta la **Carrera** que imparten las y los académicos encuestados de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza sin importar el género al cual pertenecen los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

De las siete carreras que se imparten en la FES Zaragoza en todas se observa que el estilo de liderazgo Directivo es el que más predomina sobre los tres restantes (Persuasivo, Participativo y Delegador). Para ejemplificar dicha afirmación se tomarán los resultados obtenidos en los reactivos (Nº 6) “Cuando hay conflictos en el grupo de trabajo” y (Nº 7) “Cuando tengo conflictos con mis colaboradores” ya que al igual que en los análisis anteriores existe la misma tendencia en los 10 reactivos de los que consta la prueba “Estilo personal de Liderazgo”.

TABLA 5: REACTIVO (Nº 6) “Cuando hay conflictos en el grupo de trabajo”

REACTIVO (Nº 6) “Cuando hay conflictos en el grupo de trabajo”			Directivo	Persuasivo	Participativo	Delegador	Total
Carrera	Psicología	Análisis	11	3	4	2	20
		% dentro de Carrera del profesor	55.0%	15.0%	20.0%	10.0%	100.0%
	Odontología	Análisis	11	2	1	6	20
		% dentro de Carrera del profesor	55.0%	10.0%	5.0%	30.0%	100.0%
	Medicina	Análisis	13	7			20
		% dentro de Carrera del profesor	65.0%	35.0%			100.0%
	Enfermería	Análisis	9	7		4	20
		% dentro de Carrera del profesor	45.0%	35.0%		20.0%	100.0%
	Biología	Análisis	13	3	1	3	20
		% dentro de Carrera del profesor	65.0%	15.0%	5.0%	15.0%	100.0%
	QFB	Análisis	14	3	1	2	20
		% dentro de Carrera del profesor	70.0%	15.0%	5.0%	10.0%	100.0%
	IQ	Análisis	11	4	4	1	20

		% dentro de Carrera del profesor	55.0%	20.0%	20.0%	5.0%	100.0%
Total		Análisis	82	29	11	18	140
		% dentro de Carrera del profesor	58.6%	20.7%	7.9%	12.9%	100.0%

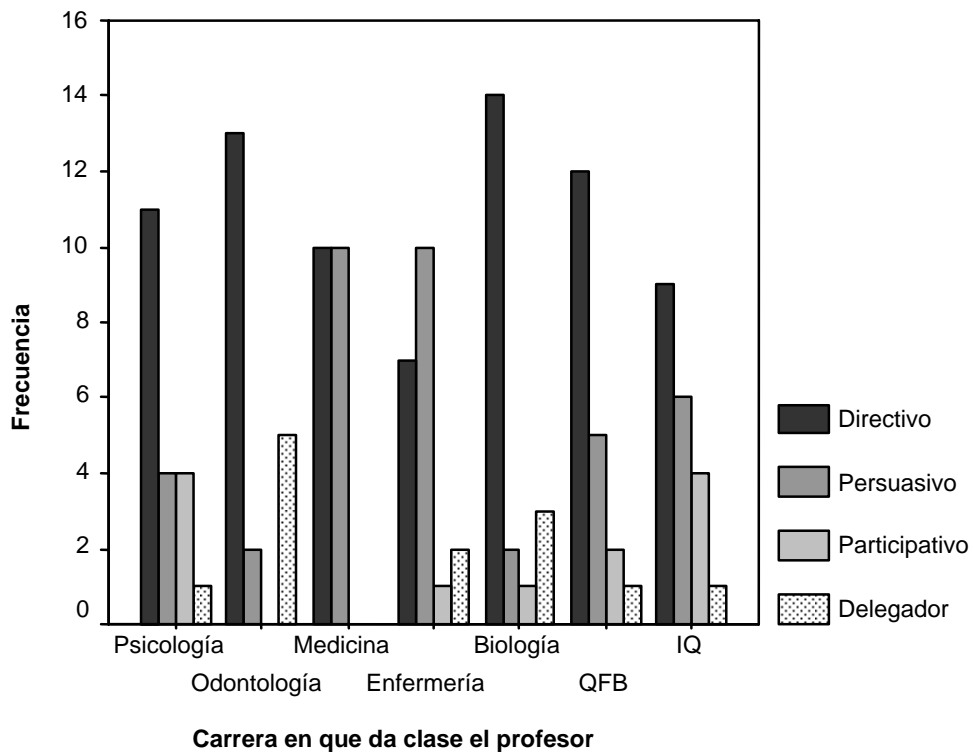


REACTIVO (Nº 6) “Cuando hay conflictos en el grupo de trabajo”
GRÁFICA 5

TABLA 6: REACTIVO (Nº 7) “Cuando tengo conflictos con mis colaboradores”

REACTIVO (Nº 7) “Cuando tengo conflictos con mis colaboradores”			Directivo	Persuasivo	Participativo	Delegador	Total
Carrera	Psicología	Análisis	11	4	4	1	20
		% dentro de Carrera	55.0%	20.0%	20.0%	5.0%	100.0%
	Odontología	Análisis	13	2		5	20
		% dentro de Carrera	65.0%	10.0%		25.0%	100.0%
	Medicina	Análisis	10	10			20
		% dentro de Carrera	50.0%	50.0%			100.0%
	Enfermería	Análisis	7	10	1	2	20
		% dentro de Carrera	35.0%	50.0%	5.0%	10.0%	100.0%
	Biología	Análisis	14	2	1	3	20

	QFB	% dentro de Carrera	70.0%	10.0%	5.0%	15.0%	100.0%
		Análisis	12	5	2	1	20
	IQ	% dentro de Carrera	60.0%	25.0%	10.0%	5.0%	100.0%
		Análisis	9	6	4	1	20
Total		% dentro de Carrera	45.0%	30.0%	20.0%	5.0%	100.0%
		Análisis	76	39	12	13	140
		% dentro de Carrera	54.3%	27.9%	8.6%	9.3%	100.0%



REACTIVO (Nº 7) "Cuando tengo conflictos con mis colaboradores"

GRÁFICA 6

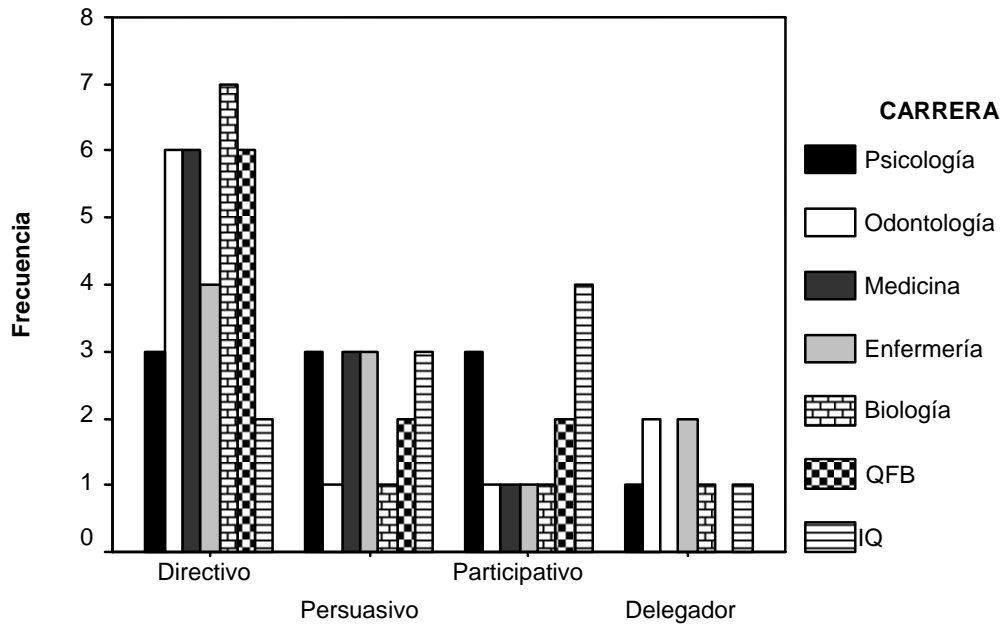
Cuando se realizó el análisis "Tablas de Contingencia" entre las variables **Estilo de liderazgo**, **Carrera** y **Género** de los académicos, los resultados obtenidos mostraron que los estilos "Directivo" y "Persuasivo" son los que más

se presentan entre las 7 carreras. La variable género modifica los resultados obtenidos para cada una de las carreras, siendo el estilo "Directivo" el que más predomina en el género masculino, excepto por la carrera de Enfermería cuya tendencia se inclina hacia el estilo de liderazgo "Persuasivo".

En cuanto al género femenino los resultados varían aún más, ya que en las carreras de Psicología, Enfermería, Odontología e Ingeniería Química se presentan los 4 estilos de liderazgo de manera análoga, excepto en las carreras de Químico Fármaco Biología, Biología y Medicina, cuyos resultados tienden hacia el estilo de liderazgo "Directivo".

Para ejemplificar lo anterior se tomarán los resultados que se obtuvieron en las tablas y gráficas de los reactivos (Nº 2) "Cuando la productividad de mis colaboradores aumenta entonces" y (Nº 4) "Cuando hay que hacer un cambio en el trabajo" de la prueba "Estilo personal de Liderazgo":

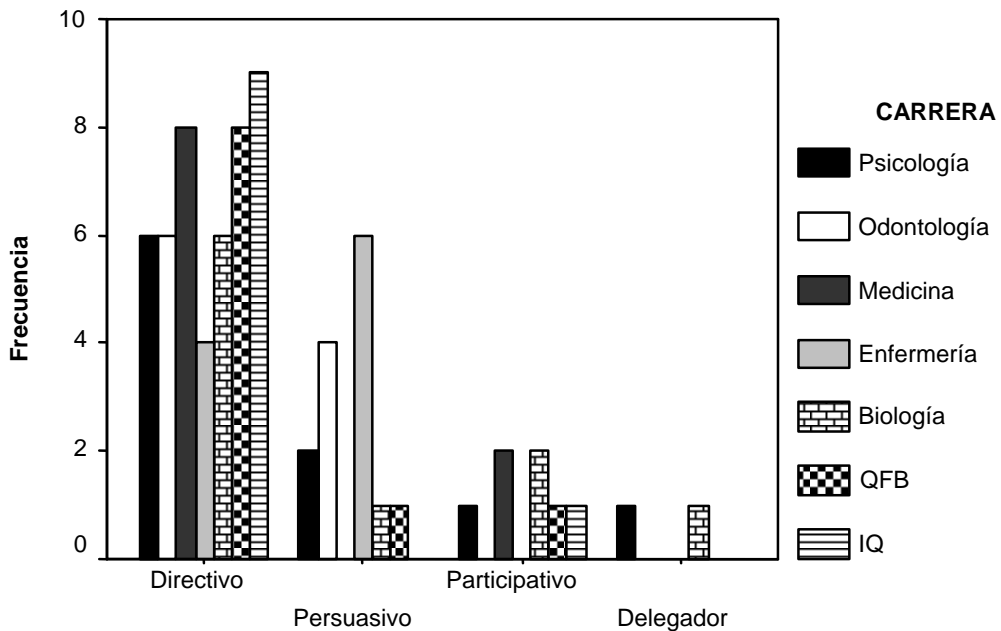
Género del profesor = Femenino



ESTILO DE LIDERAZGO
REACTIVO (Nº 2) “Cuando la productividad de mis colaboradores aumenta entonces”

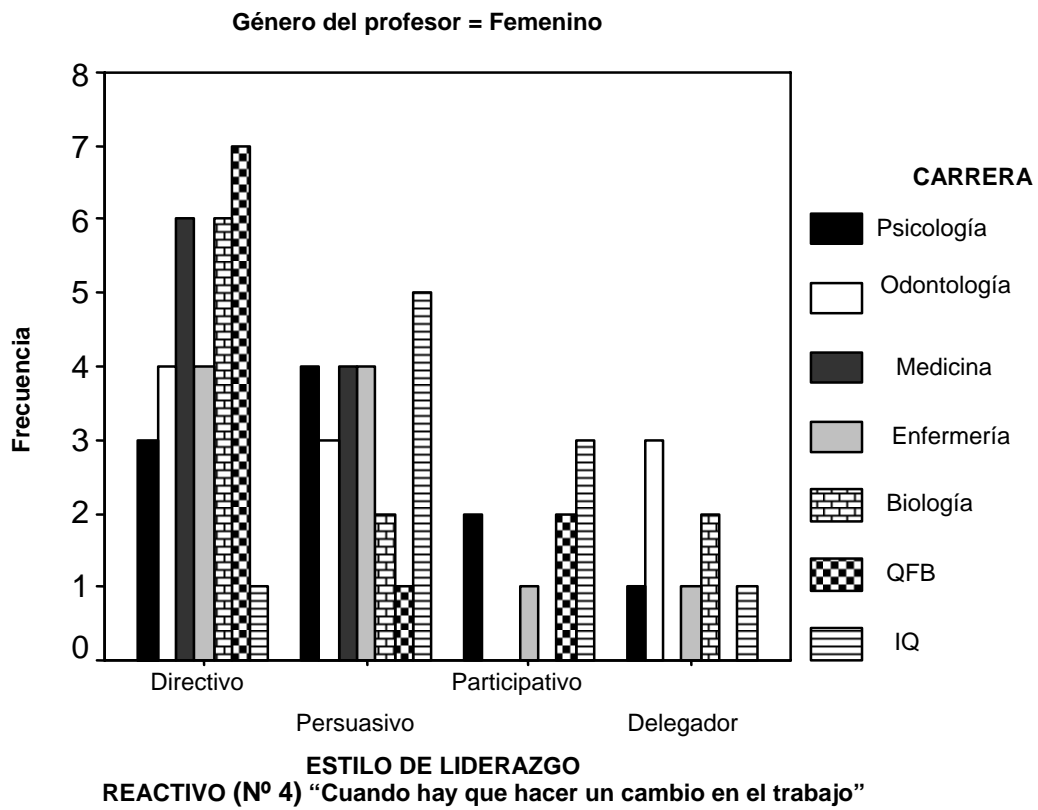
GRÁFICA 7a

Género del profesor = Masculino

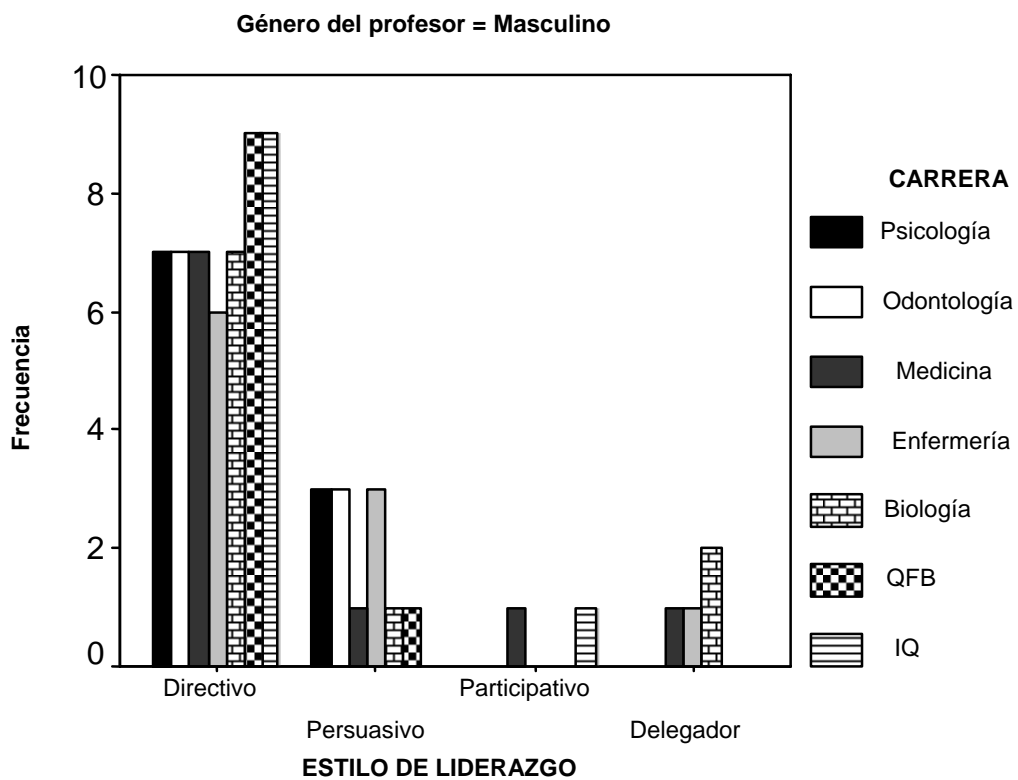


ESTILO DE LIDERAZGO
REACTIVO (Nº 2) “Cuando la productividad de mis colaboradores aumenta entonces”

GRÁFICA 7b



GRÁFICA 8a



GRÁFICA 8b

B).- Cuestionario Madurez de los colaboradores / as.

En los 10 reactivos de los que consta el cuestionario Madurez de los Colaboradores se presenta una tendencia mayor por parte de los encuestados a responder "Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo" a las cuestiones formuladas sobre la madurez de sus colaboradores.

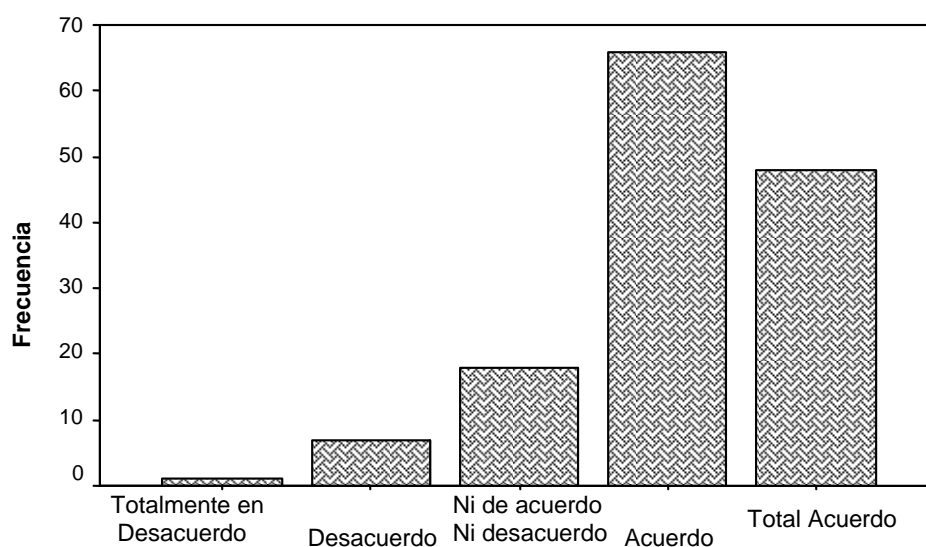
Dada la cantidad de reactivos de los que consta la prueba, se tomaron aquellos que ejemplifican los resultados obtenidos.

Para mostrar dicha tendencia se tomaron los resultados de los reactivos (Nº 1) "Mi empleado muestra interés y entusiasmo en realizar su trabajo" y (Nº 10) "Mi empleado cumple a tiempo con su trabajo".

En lo que respecta al reactivo (Nº 1) "Mi empleado muestra interés y entusiasmo en realizar su trabajo" 66 de los 140 encuestados eligieron "Acuerdo" como respuesta a la pregunta. 48 de ellos estuvieron en "Total Acuerdo" en la misma. En lo que respecta a las 3 respuestas restantes 18 eligieron "Ni de acuerdo ni desacuerdo", 7 "Desacuerdo" y 1 "Totalmente en desacuerdo".

TABLA 9: REACTIVO (Nº 1) "Mi empleado muestra interés y entusiasmo en realizar su trabajo"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.7	.7
Desacuerdo	7	5.0	5.7
Ni de acuerdo ni desacuerdo	18	12.9	18.6
Acuerdo	66	47.1	65.7
Total acuerdo	48	34.3	100.0
Total	140	100.0	



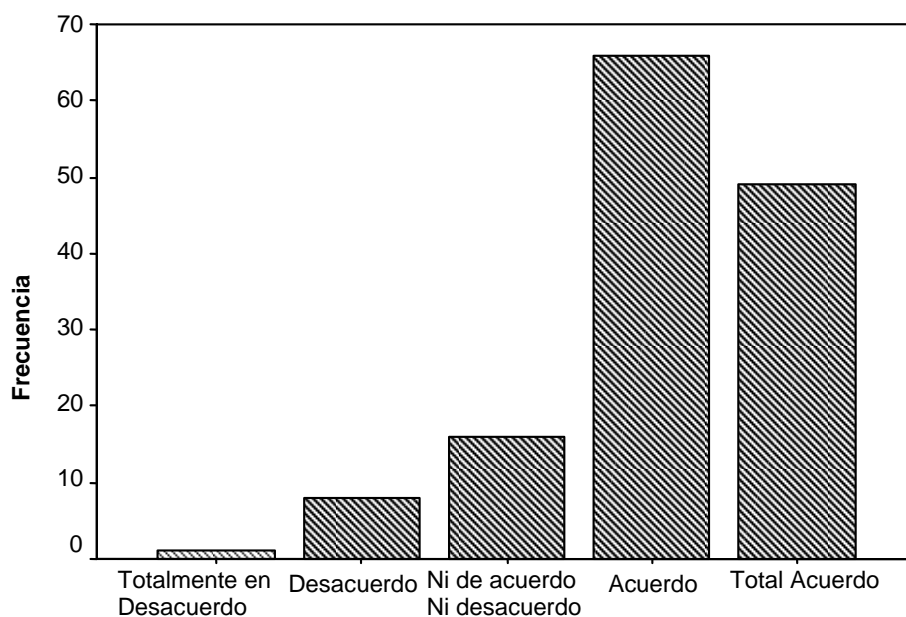
REACTIVO (Nº 1) “Mi empleado muestra interés y entusiasmo en realizar su trabajo”

GRÁFICA 9

En el reactivo (Nº 10) “Mi empleado cumple a tiempo con su trabajo”, se puede observar que nuevamente 66 de los 140 encuestados eligieron “Acuerdo” como respuesta a la pregunta “Mi empleado cumple a tiempo con su trabajo”, 49 de ellos estuvieron en “Total Acuerdo” en la misma pregunta, en lo que respecta a las 3 respuestas restantes 16 eligieron “Ni de acuerdo ni desacuerdo”, 8 “Desacuerdo”, y 1 “Totalmente en desacuerdo”.

TABLA 10: REACTIVO (Nº 10) “Mi empleado cumple a tiempo con su trabajo”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Desacuerdo	8	5.7	6.4
Ni de acuerdo ni desacuerdo	16	11.4	17.9
Acuerdo	66	47.1	65.0
Total acuerdo	49	35.0	100.0
Total	140	100.0	



REACTIVO (Nº 10) “Mi empleado cumple a tiempo con su trabajo”

GRÁFICA 10

En lo que respecta al **género**, se observa que las respuestas presentadas por el género femenino se inclinan más por el "Acuerdo" y el "Total acuerdo" no obstante dicha tendencia no es tan absoluta en las respuestas elegidas por el género masculino pues se modifican de acuerdo a la situación cuestionada.

Los resultados de los reactivos (Nº 3) "Mi empleado termina los proyectos que inicia" y (Nº 7) "Mi empleado conoce su trabajo: Funciones y responsabilidades" son tomados como muestra para ejemplificar dicha afirmación.

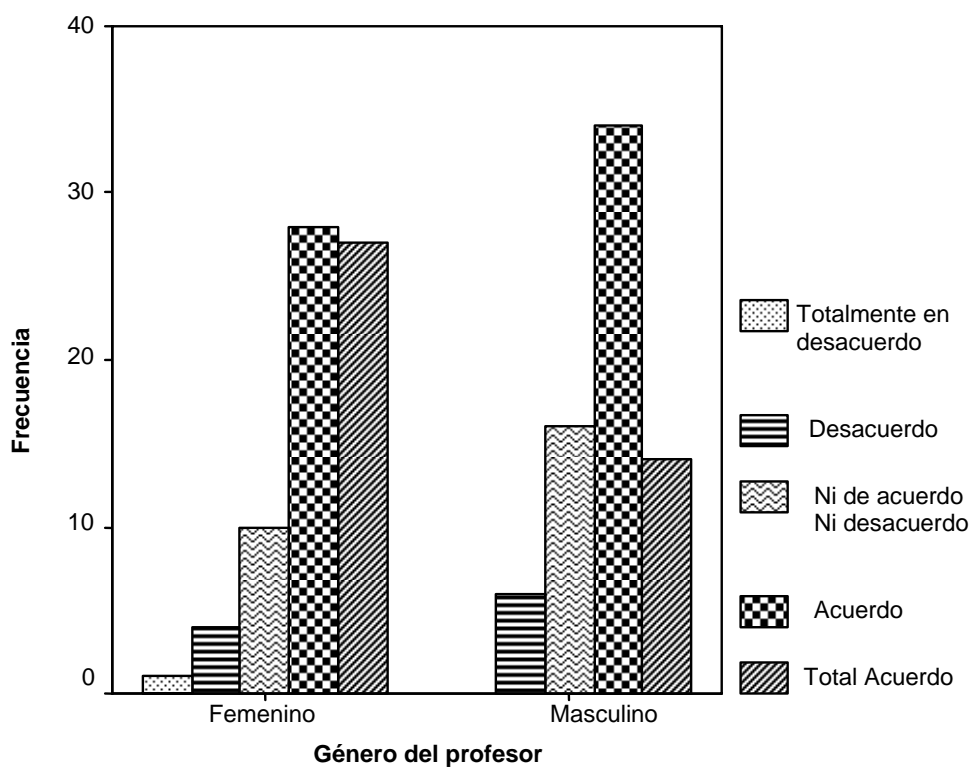
En el reactivo (Nº 3) "Mi empleado termina los proyectos que inicia" la tendencia del género femenino se sitúa en elegir las respuestas de la siguiente manera: "Acuerdo" 28 y "Total Acuerdo" 27. El número de personas quienes eligieron las 3 respuestas restantes quedaron de la siguiente manera: 10 eligieron "Ni de acuerdo ni desacuerdo", 4 "Desacuerdo", y 1 "Totalmente en desacuerdo".

Las respuestas obtenidas de los encuestados de género masculino muestran que 34 de ellos eligieron estar de acuerdo con la situación que planteaba el

reactivo, 16 eligieron ni acuerdo ni desacuerdo, 14 en total acuerdo así como 6 manifestaron estar en desacuerdo. Dichos resultados muestran la variación que se presenta entre ambos géneros.

TABLA 11: REACTIVO (Nº 3) “Mi empleado termina los proyectos que inicia”

		REACTIVO (Nº 3) Mi empleado termina los proyectos que inicia					Total
		Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Total Acuerdo	
Género del profesor	Femenino	1	4	10	28	27	70
		1.4%	5.7%	14.3%	40.0%	38.6%	100.0%
	Masculino		6	16	34	14	70
			8.6%	22.9%	48.6%	20.0%	100.0%
Total		1	10	26	62	41	140
		.7%	7.1%	18.6%	44.3%	29.3%	100.0%



REACTIVO (Nº 3) “Mi empleado termina los proyectos que inicia”

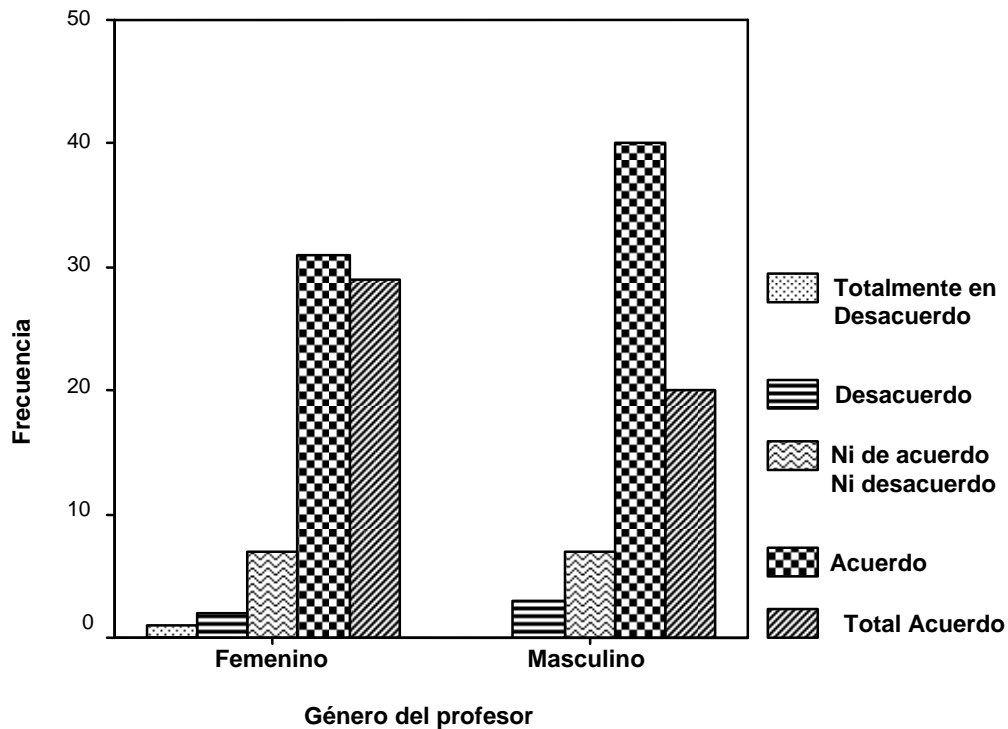
GRÁFICA 11

En el reactivo (Nº 7) “Mi empleado conoce su trabajo: funciones y responsabilidades” la tendencia del género femenino se inclina hacia las respuestas de la siguiente manera: “Acuerdo” 31 y “Total Acuerdo” 29. El número de personas del mismo género que eligieron las 3 respuestas restantes puntuaron de la siguiente manera: 7 eligieron “Ni de acuerdo ni desacuerdo”, 2 “Desacuerdo”, y 1 “Totalmente en desacuerdo”.

Las respuestas obtenidas de los encuestados de género masculino muestran que 40 de ellos eligieron estar de acuerdo con la situación que planteaba el reactivo, 20 eligieron total acuerdo, 7 en ni acuerdo ni desacuerdo; del mismo modo 3 manifestaron estar en desacuerdo. Dichos resultados muestran que en este reactivo la tendencia en ambos género es semejante.

TABLA 12: REACTIVO (Nº 7) “Mi empleado conoce su trabajo: funciones y responsabilidades”

		REACTIVO (Nº 7) Mi empleado conoce su trabajo: funciones y responsabilidades					Total
		Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Total acuerdo	
Género del profesor	Femenino	1	2	7	31	29	70
		1.4%	2.9%	10.0%	44.3%	41.4%	100.0%
	Masculino		3	7	40	20	70
			4.3%	10.0%	57.1%	28.6%	100.0%
Total		1	5	14	71	49	140
		.7%	3.6%	10.0%	50.7%	35.0%	100.0%



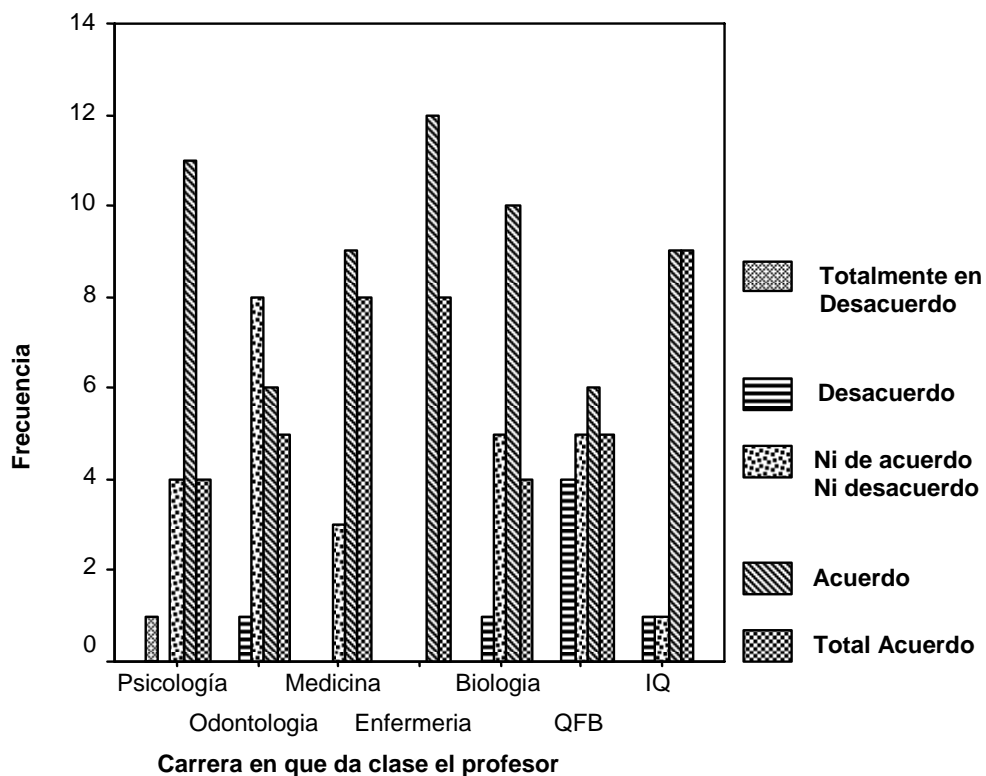
REACTIVO “Mi empleado conoce su trabajo: funciones y responsabilidades”
GRÁFICA 12

En lo que respecta a la **carrera**, se observa que las respuestas presentadas por los académicos se inclinan por el “acuerdo” y el “Total acuerdo”. Los resultados de los reactivos (Nº 2) “Mi empleado cumple con sus promesas y compromisos” y (Nº 6) “Mi empleado es experto en lo que hace” son tomados como muestra para ejemplificar dicha afirmación.

En el reactivo (Nº 2) “Mi empleado cumple con sus promesas y compromisos” se observa la tendencia a elegir las respuestas “Acuerdo” (63 elecciones) y “Total Acuerdo” (43 elecciones), por las 7 carreras. El número de personas que eligieron las 3 respuestas restantes quedaron de la siguiente manera: 26 eligieron “Ni de acuerdo ni desacuerdo”, 7 “Desacuerdo”, y 1 “Totalmente en desacuerdo”.

TABLA 13: REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”

		REACTIVO (Nº 2) Mi empleado cumple sus promesas y compromisos					Total	
		Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Total Acuerdo		
Carrera en que da clase el profesor	Psicología	1		4	11	4	20	
		5.0%		20.0%	55.0%	20.0%	100.0%	
	Odontología		1	8	6	5	20	
			5.0%	40.0%	30.0%	25.0%	100.0%	
	Medicina			3	9	8	20	
				15.0%	45.0%	40.0%	100.0%	
	Enfermería				12	8	20	
					60.0%	40.0%	100.0%	
	Biología		1	5	10	4	20	
			5.0%	25.0%	50.0%	20.0%	100.0%	
	QFB		4	5	6	5	20	
			20.0%	25.0%	30.0%	25.0%	100.0%	
	IQ		1	1	9	9	20	
			5.0%	5.0%	45.0%	45.0%	100.0%	
	Total		1	7	26	63	43	140
			.7%	5.0%	18.6%	45.0%	30.7%	100.0%



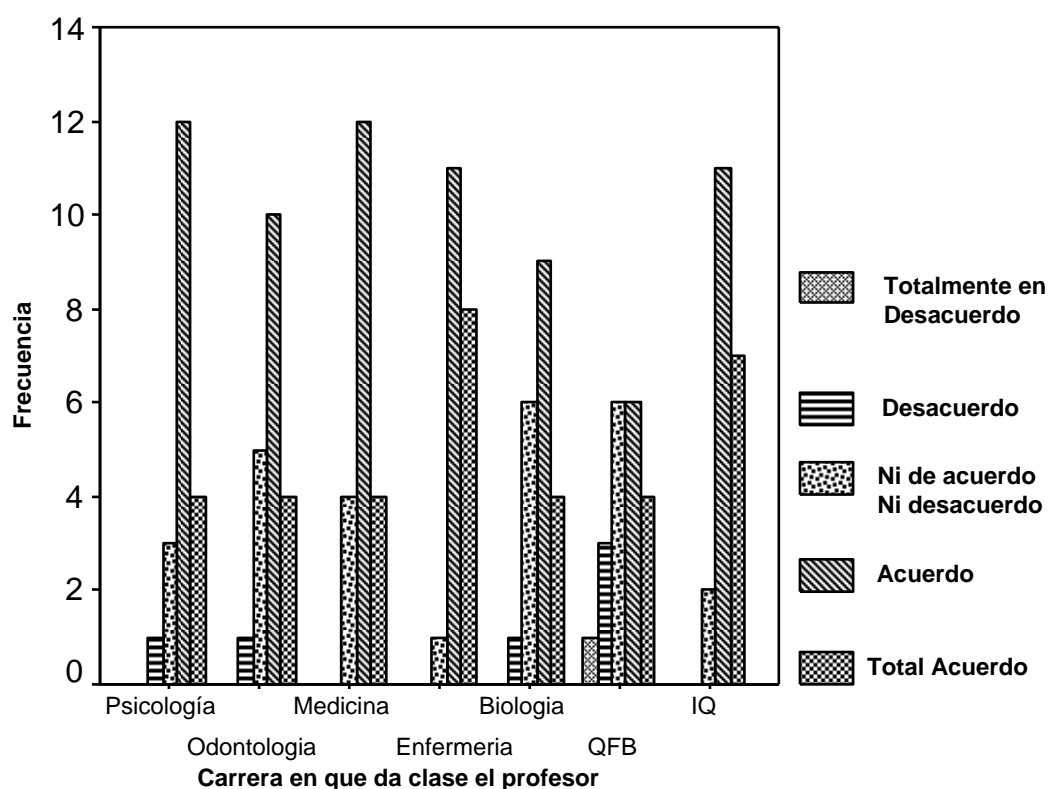
REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”

GRÁFICA 13

En el reactivo (Nº 6) “Mi empleado es experto en lo que hace” las respuestas obtenidas muestran de nuevo la tendencia a elegir: “Acuerdo” (71 elecciones) y “Total Acuerdo” (35 elecciones). Las 3 respuestas restantes puntuaron de la siguiente manera: 27 eligieron “Ni de acuerdo ni desacuerdo”, 6 “Desacuerdo”, y 1 “Totalmente en desacuerdo”.

TABLA 14: REACTIVO (Nº 6) “Mi empleado es experto en lo que hace”

		REACTIVO (Nº 6) Mi empleado es experto en lo que hace					Total
		Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Acuerdo	Total Acuerdo	
Carrera en que da clase el profesor	Psicología		1	3	12	4	20
			5.0%	15.0%	60.0%	20.0%	100.0%
	Odontología		1	5	10	4	20
			5.0%	25.0%	50.0%	20.0%	100.0%
	Medicina			4	12	4	20
				20.0%	60.0%	20.0%	100.0%
	Enfermería			1	11	8	20
				5.0%	55.0%	40.0%	100.0%
	Biología		1	6	9	4	20
			5.0%	30.0%	45.0%	20.0%	100.0%
	QFB	1	3	6	6	4	20
		5.0%	15.0%	30.0%	30.0%	20.0%	100.0%
	IQ			2	11	7	20
				10.0%	55.0%	35.0%	100.0%
Total		1	6	27	71	35	140
		.7%	4.3%	19.3%	50.7%	25.0%	100.0%



REACTIVO (Nº 6) “Mi empleado es experto en lo que hace”

GRÁFICA 14

Cuando se realizó el análisis Tablas de Contingencia entre las variables **Carrera, Género y madurez de los colaboradores** de los académicos los resultados obtenidos mostraron que las respuestas referentes a “Acuerdo” y “Total Acuerdo” son las que más se presentan entre las 7 carreras; la variable género modifica los resultados obtenidos para cada una de las carreras, siendo el “Acuerdo” el que más predomina en el género masculino (hombres = 36, mujeres = 27). En cuanto al género femenino los resultados muestran que el “total Acuerdo” es el que más se presenta (hombres=15, mujeres= 28).

Para ejemplificar lo anterior se tomarán los resultados que se obtuvieron en las tablas y gráficas de los reactivos (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos” y (Nº 4) “Mi empleado busca la mejora continua” de la prueba “Madurez de los Colaboradores”:

**TABLA 15a: REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”
RESPUESTA: TOTALMENTE EN DESACUERDO**

			Género del profesor		Total
REACTIVO (Nº 2) Mi empleado cumple sus promesas y compromisos			Femenino	Masculino	
Totalmente en Desacuerdo	Carrera	Psicología	1		1
			1.0		1.0
			100.0%		100.0%
	Total		1		1
			1.0		1.0
			100.0%		100.0%

**TABLA 15b: REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”
RESPUESTA: DESACUERDO**

			Género del profesor		Total
REACTIVO (Nº 2) Mi empleado cumple sus promesas y compromisos			Femenino	Masculino	
Desacuerdo	Carrera	Odontología	1	0	1
			.4	.6	1.0
			100.0%	.0%	100.0%
	Total		33.3%	.0%	14.3%
			14.3%	.0%	14.3%
			14.3%	.0%	14.3%
	Carrera	Biología	1	0	1
			.4	.6	1.0
			100.0%	.0%	100.0%
	Total		33.3%	.0%	14.3%
			14.3%	.0%	14.3%
			14.3%	.0%	14.3%
Carrera	QFB	1	3	4	

			1.7	2.3	4.0
			25.0%	75.0%	100.0%
	Total		33.3%	75.0%	57.1%
			14.3%	42.9%	57.1%
	Carrera	IQ	0	1	1
			.4	.6	1.0
	Total		.0%	100.0%	100.0%
			.0%	25.0%	14.3%
			.0%	14.3%	14.3%
	Total		3	4	7
			3.0	4.0	7.0
			42.9%	57.1%	100.0%
			100.0%	100.0%	100.0%
			42.9%	57.1%	100.0%

**TABLA 15c: REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”
RESPUESTA: NI DE ACUERDO NI DESACUERDO**

			Género del profesor		Total
REACTIVO (Nº 2) Mi empleado cumple sus promesas y compromisos			Femenino	Masculino	
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Carrera	Psicología	1	3	4
			1.7	2.3	4.0
	Total		25.0%	75.0%	100.0%
			9.1%	20.0%	15.4%
			3.8%	11.5%	15.4%
	Carrera	Odontología	5	3	8
			3.4	4.6	8.0
	Total		62.5%	37.5%	100.0%
			45.5%	20.0%	30.8%
			19.2%	11.5%	30.8%
	Carrera	Medicina	0	3	3
			1.3	1.7	3.0
	Total		.0%	100.0%	100.0%
			.0%	20.0%	11.5%

			.0%	11.5%	11.5%	
	Carrera	Biología	3	2	5	
			2.1	2.9	5.0	
	Total		60.0%	40.0%	100.0%	
			27.3%	13.3%	19.2%	
			11.5%	7.7%	19.2%	
	Carrera	QFB	1	4	5	
			2.1	2.9	5.0	
	Total		20.0%	80.0%	100.0%	
			9.1%	26.7%	19.2%	
			3.8%	15.4%	19.2%	
	Carrera	IQ	1	0	1	
			.4	.6	1.0	
	Total		100.0%	.0%	100.0%	
			9.1%	.0%	3.8%	
			3.8%	.0%	3.8%	
	Total		11	15	26	
				11.0	15.0	26.0
				42.3%	57.7%	100.0%
				100.0%	100.0%	100.0%
				42.3%	57.7%	100.0%

**TABLA 15d: REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”
RESPUESTA: ACUERDO**

			Género del profesor		Total	
REACTIVO (Nº 2) Mi empleado cumple sus promesas y compromisos			Femenino	Masculino		
Acuerdo	Carrera	Psicología	5	6	11	
			4.7	6.3	11.0	
	Total		45.5%	54.5%	100.0%	
				18.5%	16.7%	17.5%
				7.9%	9.5%	17.5%
	Carrera	Odontología	3	3	6	
			2.6	3.4	6.0	
	Total		50.0%	50.0%	100.0%	
				11.1%	8.3%	9.5%
				4.8%	4.8%	9.5%
	Carrera	Medicina	5	4	9	
			3.9	5.1	9.0	
	Total		55.6%	44.4%	100.0%	
				18.5%	11.1%	14.3%
				7.9%	6.3%	14.3%
Carrera	Enfermería	5	7	12		
		5.1	6.9	12.0		

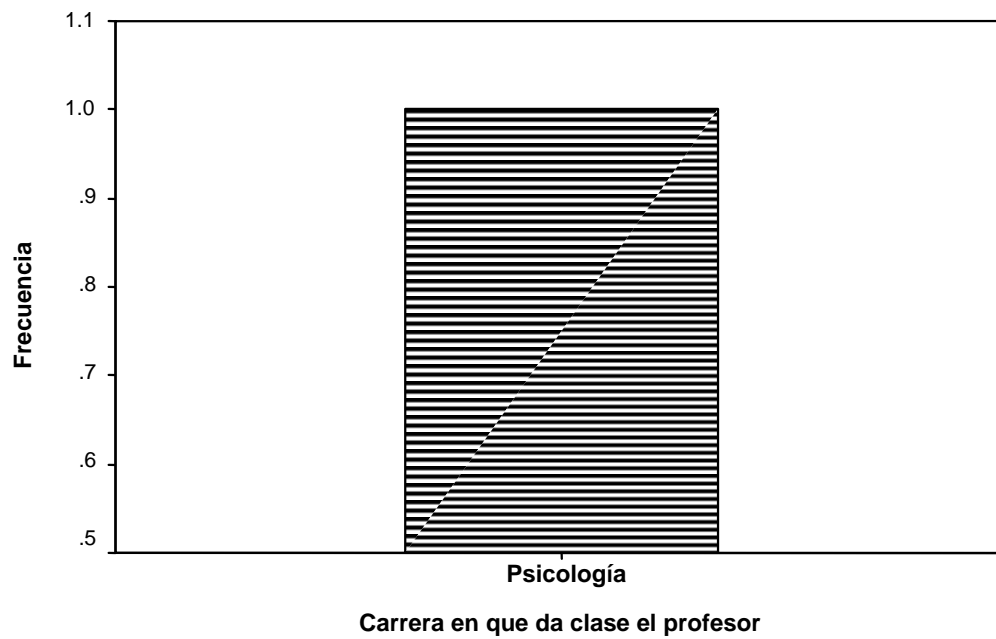
Total		41.7%	58.3%	100.0%
		18.5%	19.4%	19.0%
		7.9%	11.1%	19.0%
Carrera	Biología	3	7	10
		4.3	5.7	10.0
Total	Biología	30.0%	70.0%	100.0%
		11.1%	19.4%	15.9%
		4.8%	11.1%	15.9%
Carrera	QFB	4	2	6
		2.6	3.4	6.0
Total	QFB	66.7%	33.3%	100.0%
		14.8%	5.6%	9.5%
		6.3%	3.2%	9.5%
Carrera	IQ	2	7	9
		3.9	5.1	9.0
Total	IQ	22.2%	77.8%	100.0%
		7.4%	19.4%	14.3%
		3.2%	11.1%	14.3%
Total		27	36	63
		27.0	36.0	63.0
		42.9%	57.1%	100.0%
		100.0%	100.0%	100.0%
		42.9%	57.1%	100.0%

**TABLA 15e: REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”
RESPUESTA: TOTAL ACUERDO**

			Género del profesor		Total
REACTIVO (Nº 2) Mi empleado cumple sus promesas y compromisos			Femenino	Masculino	
Total Acuerdo	Carrera	Psicología	3	1	4
			2.6	1.4	4.0
	Total	Psicología	75.0%	25.0%	100.0%
			10.7%	6.7%	9.3%
	Carrera	Odontología	7.0%	2.3%	9.3%
			1	4	5
	Carrera	Odontología	3.3	1.7	5.0
			20.0%	80.0%	100.0%
	Carrera	Medicina	3.6%	26.7%	11.6%
			Total 2.3%	9.3%	11.6%
	Carrera	Medicina	5	3	8
			5.2	2.8	8.0
	Total	Medicina	62.5%	37.5%	100.0%
			17.9%	20.0%	18.6%
	Carrera	Enfermería	11.6%	7.0%	18.6%
			5	3	8

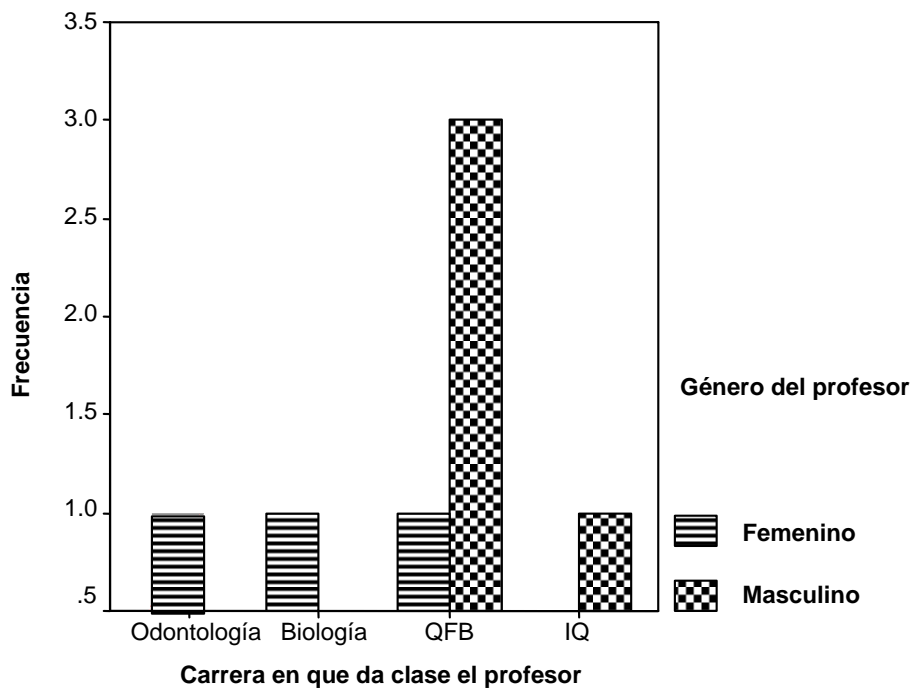
			5.2	2.8	8.0
	Total		62.5%	37.5%	100.0%
			17.9%	20.0%	18.6%
			11.6%	7.0%	18.6%
	Carrera	Biología	3	1	4
			2.6	1.4	4.0
	Total		75.0%	25.0%	100.0%
			10.7%	6.7%	9.3%
			7.0%	2.3%	9.3%
	Carrera	QFB	4	1	5
			3.3	1.7	5.0
	Total		80.0%	20.0%	100.0%
			14.3%	6.7%	11.6%
			9.3%	2.3%	11.6%
	Carrera	IQ	7	2	9
			5.9	3.1	9.0
	Total		77.8%	22.2%	100.0%
			25.0%	13.3%	20.9%
			16.3%	4.7%	20.9%
	Total		28	15	43
			28.0	15.0	43.0
			65.1%	34.9%	100.0%
			100.0%	100.0%	100.0%
			65.1%	34.9%	100.0%

En la siguiente gráfica (15a), la Carrera de Psicología es la única en la que se presentó una sola elección en la respuesta “Totalmente en Desacuerdo” de las 20 personas encuestadas.



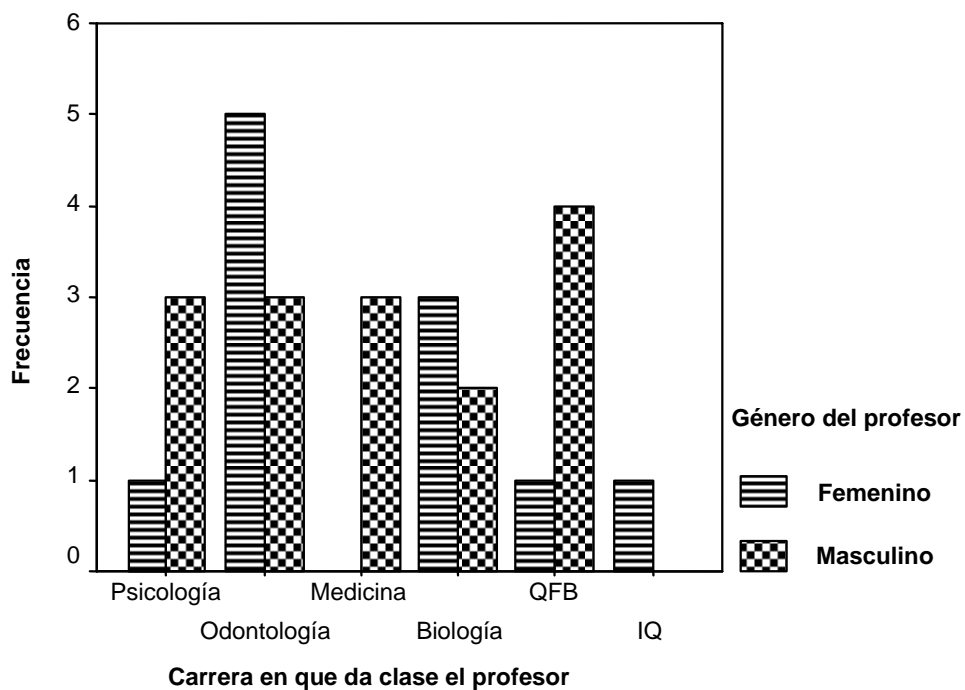
REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”
RESPUESTA: TOTALMENTE EN DESACUERDO
GENERO: FEMENINO

GRÁFICA 15a



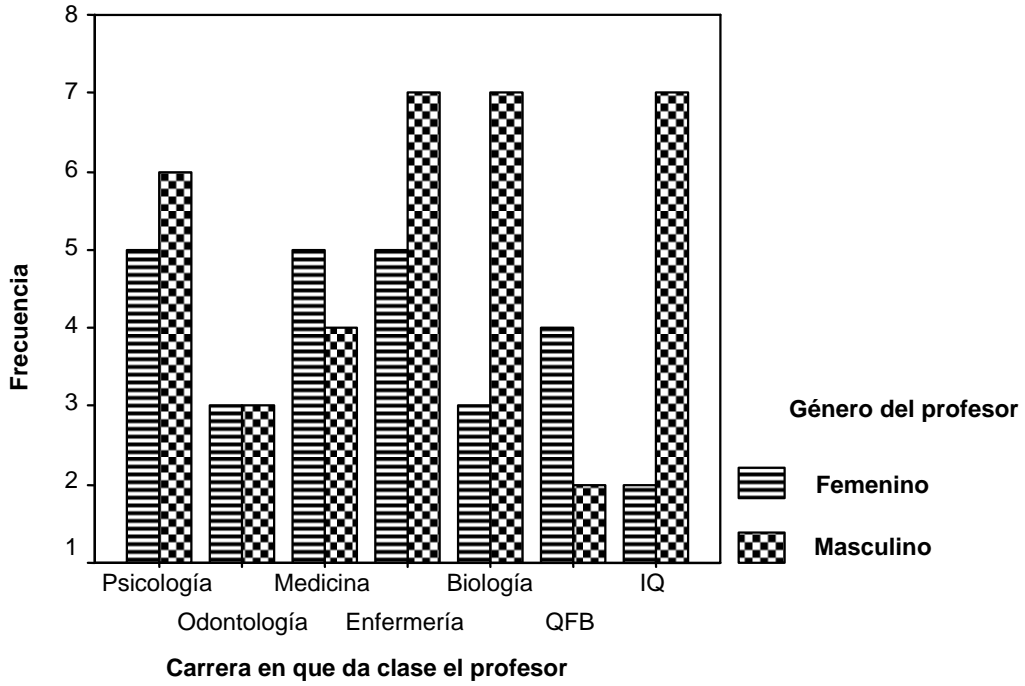
**REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”
RESPUESTA: DESACUERDO**

GRÁFICA 15b

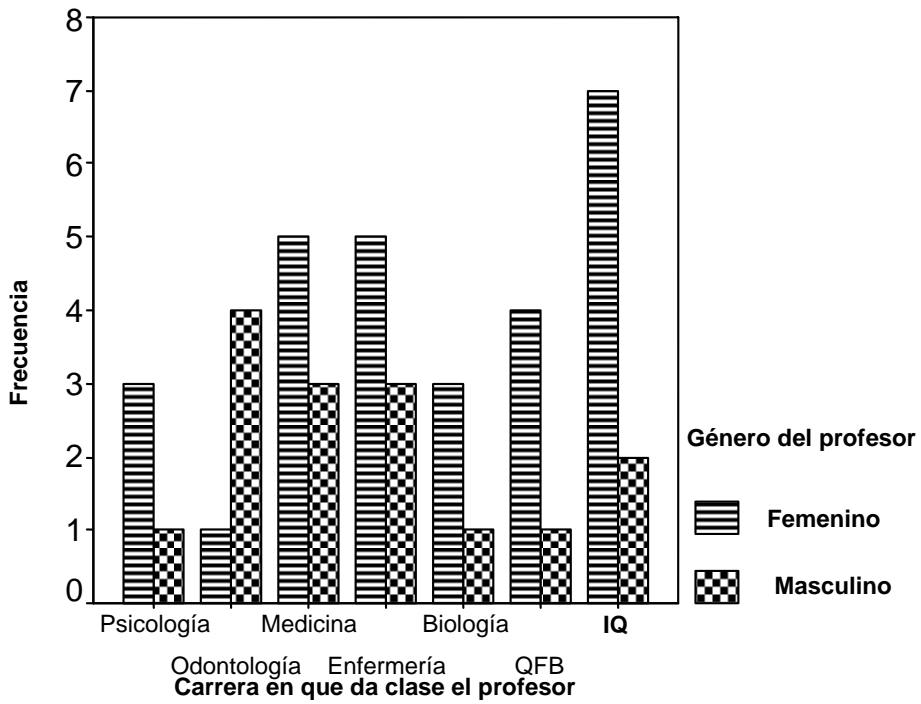


**REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”
RESPUESTA: NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO**

GRÁFICA 15c



REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”
RESPUESTA: DE ACUERDO
GRÁFICA 15d



REACTIVO (Nº 2) “Mi empleado cumple sus promesas y compromisos”
RESPUESTA: TOTALMENTE DE ACUERDO
GRÁFICA 15e

**TABLA 16a: REACTIVO (Nº 4) “Mi empleado busca la mejora continua”
RESPUESTA: TOTALMENTE EN DESACUERDO**

REACTIVO (Nº 4) Mi empleado busca la mejora continua			Género del profesor		Total
			Femenino	Masculino	
Totalmente en Desacuerdo	Carrera en que da clase el profesor	QFB	1		1
			1.0		1.0
			100.0%		100.0%
			100.0%		100.0%
			100.0%		100.0%
	Total	QFB	1		1
			1.0		1.0
			100.0%		100.0%
			100.0%		100.0%
			100.0%		100.0%

**TABLA 16b: REACTIVO (Nº 4) “Mi empleado busca la mejora continua”
RESPUESTA: DESACUERDO**

Desacuerdo	Carrera en que da clase el profesor	Psicología	2	1	3	
			1.3	1.7	3.0	
	66.7%		33.3%	100.0%		
	50.0%		20.0%	33.3%		
	Total	Psicología	22.2%	11.1%	33.3%	
			1	0	1	
	.4		.6	1.0		
	100.0%		.0%	100.0%		
	Carrera en que da clase el profesor	Odontología	25.0%	.0%	11.1%	
			11.1%	.0%	11.1%	
	Total		Odontología	1	0	1
				.4	.6	1.0
	100.0%	.0%		100.0%		
	25.0%	.0%		11.1%		
	Carrera en que da clase el profesor	Biología	11.1%	.0%	11.1%	
			1	0	1	
	.4		.6	1.0		
	100.0%		.0%	100.0%		
	Total	Biología	25.0%	.0%	11.1%	
			11.1%	.0%	11.1%	
Carrera en que da clase el profesor	QFB		0	3	3	
			1.3	1.7	3.0	
.0%		100.0%	100.0%			
.0%		60.0%	33.3%			
Total	QFB	.0%	33.3%	33.3%		
		0	1	1		
.4		.6	1.0			
.0%		100.0%	100.0%			
Carrera en que da clase el profesor	IQ	.0%	20.0%	11.1%		
		.0%	11.1%	11.1%		
Total		IQ	4	5	9	
			Total	Total	Total	

			4.0	5.0	9.0
			44.4%	55.6%	100.0%
			100.0%	100.0%	100.0%
			44.4%	55.6%	100.0%

**TABLA 16c: REACTIVO (Nº 4) “Mi empleado busca la mejora continua”
RESPUESTA: NI DE ACUERDO NI DESACUERDO**

Ni de acuerdo ni desacuerdo	Carrera en que da clase el profesor	Psicología	1	4	5
			1.8	3.2	5.0
	Total		20.0%	80.0%	100.0%
			11.1%	25.0%	20.0%
	Carrera en que da clase el profesor	Odontología	3	2	5
			1.8	3.2	5.0
	Total		60.0%	40.0%	100.0%
			33.3%	12.5%	20.0%
	Carrera en que da clase el profesor	Medicina	0	3	3
			1.1	1.9	3.0
	Total		.0%	100.0%	100.0%
			.0%	18.8%	12.0%
	Carrera en que da clase el profesor	Enfermería	0	1	1
			.4	.6	1.0
	Total		.0%	100.0%	100.0%
			.0%	6.3%	4.0%
	Carrera en que da clase el profesor	Biología	3	2	5
			1.8	3.2	5.0
	Total		60.0%	40.0%	100.0%
			33.3%	12.5%	20.0%
	Carrera en que da clase el profesor	QFB	1	4	5
			1.8	3.2	5.0
	Total		20.0%	80.0%	100.0%
			11.1%	25.0%	20.0%
	Carrera en que da clase el profesor	IQ	1	0	1
			.4	.6	1.0
	Total		100.0%	.0%	100.0%
			11.1%	.0%	4.0%
Total		9	16	25	
	9.0	16.0	25.0		
	36.0%	64.0%	100.0%		
	100.0%	100.0%	100.0%		
	36.0%	64.0%	100.0%		

**TABLA 16d: REACTIVO (Nº 4) “Mi empleado busca la mejora continua”
RESPUESTA: ACUERDO**

Acuerdo	Carrera en que da clase el profesor	Psicología	6	5	11	
			4.8	6.2	11.0	
	Total		54.5%	45.5%	100.0%	
			20.7%	13.5%	16.7%	
				9.1%	7.6%	16.7%
	Carrera en que da clase el profesor	Odontología	4	6	10	
			4.4	5.6	10.0	
	Total		40.0%	60.0%	100.0%	
			13.8%	16.2%	15.2%	
				6.1%	9.1%	15.2%
	Carrera en que da clase el profesor	Medicina	6	6	12	
			5.3	6.7	12.0	
	Total		50.0%	50.0%	100.0%	
			20.7%	16.2%	18.2%	
				9.1%	9.1%	18.2%
	Carrera en que da clase el profesor	Enfermería	5	5	10	
			4.4	5.6	10.0	
	Total		50.0%	50.0%	100.0%	
			17.2%	13.5%	15.2%	
				7.6%	7.6%	15.2%
	Carrera en que da clase el profesor	Biología	3	6	9	
			4.0	5.0	9.0	
	Total		33.3%	66.7%	100.0%	
			10.3%	16.2%	13.6%	
			4.5%	9.1%	13.6%	
Carrera en que da clase el profesor	QFB	3	2	5		
		2.2	2.8	5.0		
Total		60.0%	40.0%	100.0%		
		10.3%	5.4%	7.6%		
			4.5%	3.0%	7.6%	
Carrera en que da clase el profesor	IQ	2	7	9		
		4.0	5.0	9.0		
Total		22.2%	77.8%	100.0%		
		6.9%	18.9%	13.6%		
			3.0%	10.6%	13.6%	
Total		29	37	66		
		29.0	37.0	66.0		
		43.9%	56.1%	100.0%		
		100.0%	100.0%	100.0%		

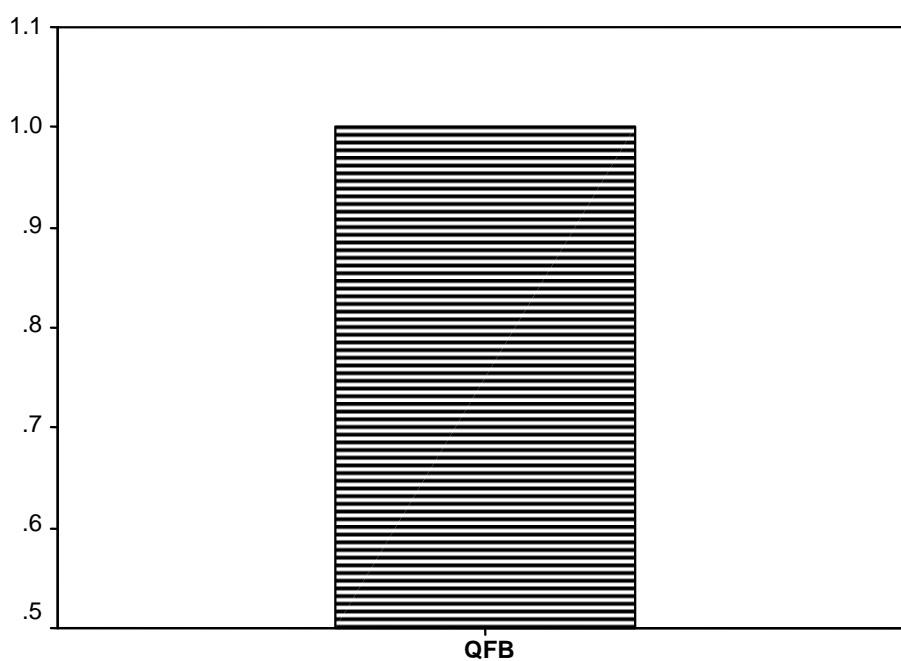
			43.9%	56.1%	100.0%
--	--	--	-------	-------	--------

**TABLA 16e: REACTIVO (Nº 4) “Mi empleado busca la mejora continua”
RESPUESTA: TOTAL ACUERDO**

Total Acuerdo	Carrera en que da clase el profesor	Psicología	1	0	1	
			.7	.3	1.0	
	Total		100.0%	.0%	100.0%	
			3.7%	.0%	2.6%	
				2.6%	.0%	2.6%
	Carrera en que da clase el profesor	Odontología	2	2	4	
			2.8	1.2	4.0	
	Total		50.0%	50.0%	100.0%	
			7.4%	16.7%	10.3%	
				5.1%	5.1%	10.3%
	Carrera en que da clase el profesor	Medicina	4	1	5	
			3.5	1.5	5.0	
	Total		80.0%	20.0%	100.0%	
			14.8%	8.3%	12.8%	
				10.3%	2.6%	12.8%
	Carrera en que da clase el profesor	Enfermería	5	4	9	
			6.2	2.8	9.0	
	Total		55.6%	44.4%	100.0%	
			18.5%	33.3%	23.1%	
				12.8%	10.3%	23.1%
	Carrera en que da clase el profesor	Biología	3	2	5	
			3.5	1.5	5.0	
	Total		60.0%	40.0%	100.0%	
			11.1%	16.7%	12.8%	
				7.7%	5.1%	12.8%
	Carrera en que da clase el profesor	QFB	5	1	6	
			4.2	1.8	6.0	
Total	83.3%		16.7%	100.0%		
	18.5%		8.3%	15.4%		
			12.8%	2.6%	15.4%	
Carrera en que da clase el profesor	IQ	7	2	9		
		6.2	2.8	9.0		
Total		77.8%	22.2%	100.0%		
		25.9%	16.7%	23.1%		
			17.9%	5.1%	23.1%	
Total			27	12	39	
			27.0	12.0	39.0	
			69.2%	30.8%	100.0%	

		100.0%	100.0%	100.0%
		69.2%	30.8%	100.0%

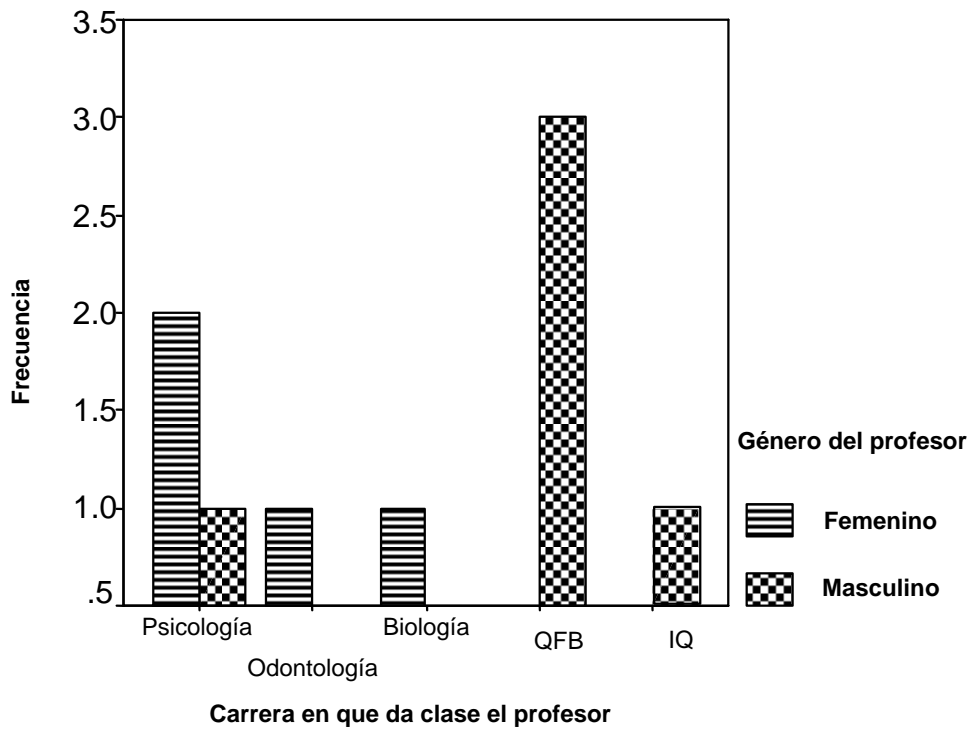
En la gráfica (16a) se observó que la Carrera de QFB es la única en la que se presentó una sola elección en la respuesta “Totalmente en Desacuerdo” de las 20 personas encuestadas



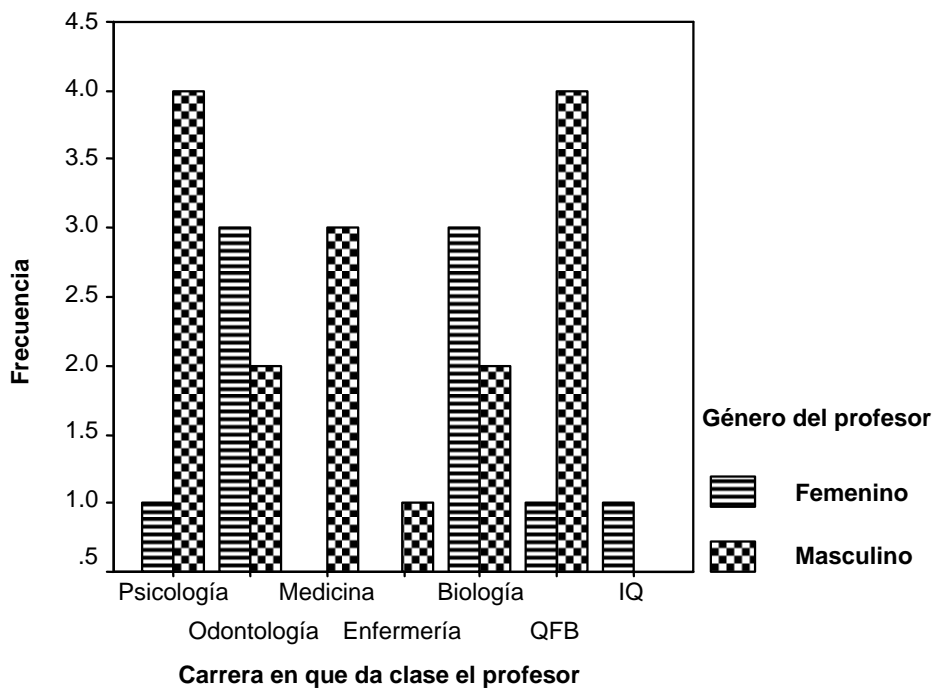
Carrera en que da clase el profesor

**REACTIVO (Nº 4) “Mi empleado busca la mejora continua”
RESPUESTA: TOTALMENTE DESACUERDO**

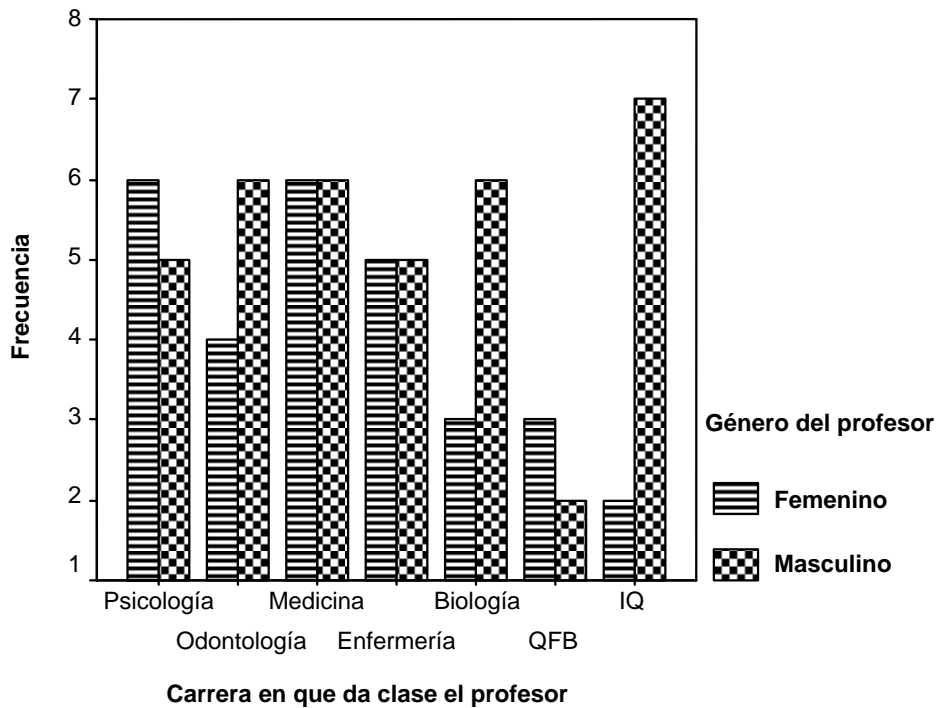
GRÁFICA 16a



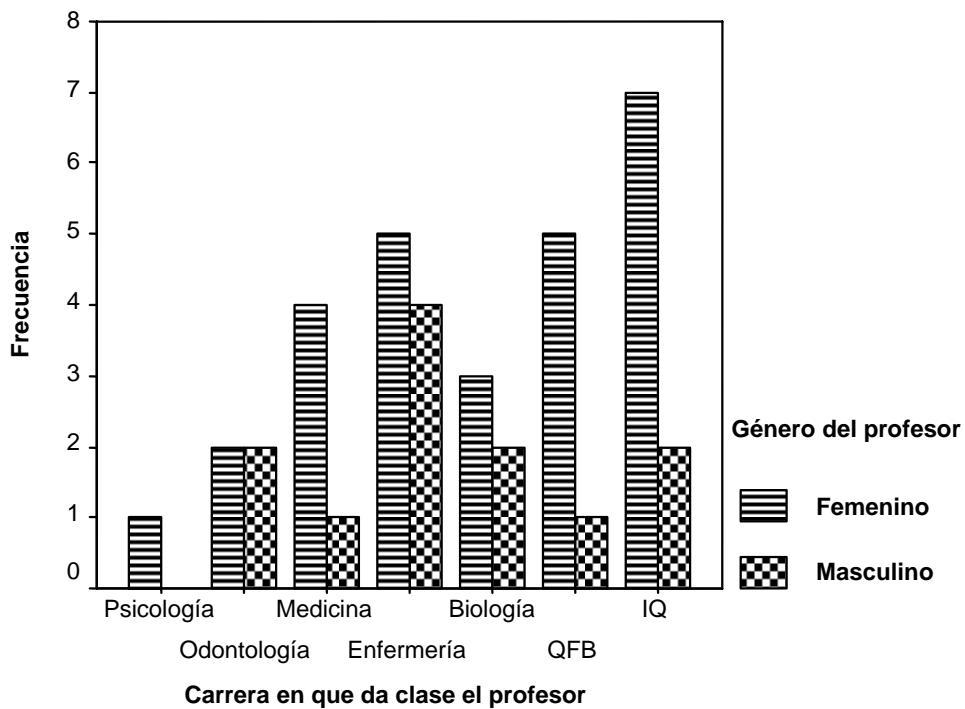
REACTIVO (Nº 4) "Mi empleado busca la mejora continua"
RESPUESTA: DESACUERDO
GRÁFICA 16b



REACTIVO (Nº 4). "Mi empleado busca la mejora continua"
RESPUESTA: NI EN DESACUERDO NI EN ACUERDO
GRÁFICA 16c



REACTIVO (Nº 4) “Mi empleado busca la mejora continua”
RESPUESTA: DE ACUERDO
GRÁFICA 16d



REACTIVO (Nº 4) “Mi empleado busca la mejora continua”
RESPUESTA: TOTALMENTE DE ACUERDO
GRÁFICA 16e

En cuanto al total de madurez las únicas carreras que presentaron diferencias con un nivel de significancia de .011 fueron Enfermería y QFB (ver tabla 17d y 17f); del mismo modo se observaron diferencias entre las carreras de IQ y QFB con un nivel de significancia de .050 (ver tabla 17f y 17g).

TABLA 17a: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de madurez Tukey HSD
PSICOLOGÍA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
Psicología	Odontología	-1.50	2.272	.994	-8.30	5.30
	Medicina	-3.45	2.272	.733	-10.25	3.35
	Enfermería	-6.40	2.272	.080	-13.20	.40
	Biología	-1.10	2.272	.999	-7.90	5.70
	QFB	1.55	2.272	.993	-5.25	8.35
	IQ	-5.25	2.272	.247	-12.05	1.55

TABLA 17b: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de madurez Tukey HSD
ODONTOLOGÍA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
Odontología	Psicología	1.50	2.272	.994	-5.30	8.30
	Medicina	-1.95	2.272	.978	-8.75	4.85
	Enfermería	-4.90	2.272	.326	-11.70	1.90
	Biología	.40	2.272	1.000	-6.40	7.20
	QFB	3.05	2.272	.831	-3.75	9.85
	IQ	-3.75	2.272	.650	-10.55	3.05

TABLA 17c: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de madurez Tukey HSD
MEDICINA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
Medicina	Psicología	3.45	2.272	.733	-3.35	10.25
	Odontología	1.95	2.272	.978	-4.85	8.75
	Enfermería	-2.95	2.272	.852	-9.75	3.85
	Biología	2.35	2.272	.945	-4.45	9.15
	QFB	5.00	2.272	.302	-1.80	11.80
	IQ	-1.80	2.272	.985	-8.60	5.00

TABLA 17d: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de madurez Tukey HSD
ENFERMERÍA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
Enfermería	Psicología	6.40	2.272	.080	-.40	13.20
	Odontología	4.90	2.272	.326	-1.90	11.70
	Medicina	2.95	2.272	.852	-3.85	9.75
	Biología	5.30	2.272	.237	-1.50	12.10
	QFB	7.95	2.272	.011	1.15	14.75
	IQ	1.15	2.272	.999	-5.65	7.95

TABLA 17e: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de madurez Tukey HSD
BIOLOGÍA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
Biología	Psicología	1.10	2.272	.999	-5.70	7.90
	Odontología	-.40	2.272	1.000	-7.20	6.40
	Medicina	-2.35	2.272	.945	-9.15	4.45
	Enfermería	-5.30	2.272	.237	-12.10	1.50
	QFB	2.65	2.272	.905	-4.15	9.45
	IQ	-4.15	2.272	.533	-10.95	2.65

TABLA 17f: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de madurez Tukey HSD
QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
QFB	Psicología	-1.55	2.272	.993	-8.35	5.25
	Odontología	-3.05	2.272	.831	-9.85	3.75
	Medicina	-5.00	2.272	.302	-11.80	1.80
	Enfermería	-7.95	2.272	.011	-14.75	-1.15
	Biología	-2.65	2.272	.905	-9.45	4.15
	IQ	-6.80	2.272	.050	-13.60	.00

TABLA 17g: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de madurez Tukey HSD
INGENIERÍA QUÍMICA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
IQ	Psicología	5.25	2.272	.247	-1.55	12.05
	Odontología	3.75	2.272	.650	-3.05	10.55
	Medicina	1.80	2.272	.985	-5.00	8.60
	Enfermería	-1.15	2.272	.999	-7.95	5.65
	Biología	4.15	2.272	.533	-2.65	10.95
	QFB	6.80	2.272	.050	.00	13.60

En cuanto al total de liderazgo no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la forma de liderar en las 7 carreras de la FES ZARAGOZA, Los resultados se muestran a continuación:

TABLA 18a: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de liderazgo Tukey HSD
PSICOLOGÍA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
Psicología	Odontología	-.25	2.491	1.000	-7.71	7.21
	Medicina	2.80	2.491	.920	-4.66	10.26
	Enfermería	-.75	2.491	1.000	-8.21	6.71
	Biología	1.30	2.491	.998	-6.16	8.76
	QFB	2.70	2.491	.932	-4.76	10.16
	IQ	-.60	2.491	1.000	-8.06	6.86

TABLA 18b: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de liderazgo Tukey HSD
ODONTOLOGÍA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
Odontología	Psicología	.25	2.491	1.000	-7.21	7.71
	Medicina	3.05	2.491	.883	-4.41	10.51
	Enfermería	-.50	2.491	1.000	-7.96	6.96
	Biología	1.55	2.491	.996	-5.91	9.01
	QFB	2.95	2.491	.899	-4.51	10.41
	IQ	-.35	2.491	1.000	-7.81	7.11

TABLA 18c: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de liderazgo Tukey HSD
MEDICINA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
Medicina	Psicología	-2.80	2.491	.920	-10.26	4.66
	Odontología	-3.05	2.491	.883	-10.51	4.41
	Enfermería	-3.55	2.491	.787	-11.01	3.91
	Biología	-1.50	2.491	.997	-8.96	5.96
	QFB	-.10	2.491	1.000	-7.56	7.36
	IQ	-3.40	2.491	.819	-10.86	4.06

TABLA 18d: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de liderazgo Tukey HSD
ENFERMERÍA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
Enfermería	Psicología	.75	2.491	1.000	-6.71	8.21
	Odontología	.50	2.491	1.000	-6.96	7.96
	Medicina	3.55	2.491	.787	-3.91	11.01
	Biología	2.05	2.491	.982	-5.41	9.51
	QFB	3.45	2.491	.809	-4.01	10.91
	IQ	.15	2.491	1.000	-7.31	7.61

TABLA 18e: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de liderazgo Tukey HSD
BIOLOGÍA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
Biología	Psicología	-1.30	2.491	.998	-8.76	6.16
	Odontología	-1.55	2.491	.996	-9.01	5.91
	Medicina	1.50	2.491	.997	-5.96	8.96
	Enfermería	-2.05	2.491	.982	-9.51	5.41

	QFB	1.40	2.491	.998	-6.06	8.86
	IQ	-1.90	2.491	.988	-9.36	5.56

TABLA 18f: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de liderazgo Tukey HSD
QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
QFB	Psicología	-2.70	2.491	.932	-10.16	4.76
	Odontología	-2.95	2.491	.899	-10.41	4.51
	Medicina	.10	2.491	1.000	-7.36	7.56
	Enfermería	-3.45	2.491	.809	-10.91	4.01
	Biología	-1.40	2.491	.998	-8.86	6.06

TABLA 18g: Comparaciones Múltiples
Variable Dependiente: total de liderazgo Tukey HSD
INGENIERÍA QUÍMICA

		Diferencia de Medias (I-J)	Error Estándar	Sig.	95% Intervalo de Confianza	
(I) CARRERA	(J) CARRERA				Límite Inferior	Límite Superior
IQ	Psicología	.60	2.491	1.000	-6.86	8.06
	Odontología	.35	2.491	1.000	-7.11	7.81
	Medicina	3.40	2.491	.819	-4.06	10.86
	Enfermería	-.15	2.491	1.000	-7.61	7.31
	Biología	1.90	2.491	.988	-5.56	9.36
	QFB	3.30	2.491	.839	-4.16	10.76

DISCUSION

En relación a las hipótesis propuestas en esta investigación, se obtuvo como resultado que la hipótesis nula se rechaza: *“No existe diferencia, estadísticamente significativa, en la forma de dirigir un grupo entre los académicos de las diferentes carreras que se imparten en la FES Zaragoza”*. Tomando en cuenta que al realizar los análisis estadísticos, no se presentaron diferencias estadísticamente significativas en la forma de liderar entre los académicos.

Los supuestos en los que se asienta la investigación sobre las diferencias de liderazgo entre los académicos de la FES Zaragoza se basan en que estas diferencias se encuentran presentes en la forma de dirigir a un grupo de personas para alcanzar los objetivos que se plantean.

Lo anterior se plantea tomando en cuenta que cada una de las personas que se encuentran al frente de un grupo de trabajo puede recurrir a un estilo de liderazgo diferente que lo lleve a obtener resultados favorables o desfavorables en los espacios de trabajo, lo cual a su vez está íntimamente relacionado con la madurez de los colaboradores, que son parte activa en la consecución de las metas organizacionales.

Existen hombres y mujeres líderes, cada uno obtiene resultados diferentes, cada uno actúa de manera distinta, los resultados son diversos, lo que nos lleva al planteamiento de si existen diferencias en la forma de dirigir entre los géneros o si la forma de actuar es la misma. La identificación de qué estilo de liderazgo predomina tanto en hombres como en mujeres, así como el nivel del grado de madurez de los colaboradores es el objetivo de investigación de las diferencias de liderazgo entre los académicos.

De esta manera y habiendo analizado los resultados de las pruebas aplicadas a los académicos se puede considerar que no existe una diferencia marcada entre la forma de liderar de unos y otras, ya que se observó que el tipo de liderazgo que más predomina es el estilo "Directivo" en ambos géneros. Sin embargo, en lo que se refiere al género femenino también se presentó el estilo "Persuasivo" con una *"buena frecuencia"*, aunque el estilo "Directivo" de liderazgo fue el predominante.

Hay diferencias entre hombres y mujeres líderes, algunos y algunas se inclinan por la teoría de que las mujeres son mejores motivadoras de los trabajadores con respecto a los hombres, esto debido a su capacidad de convocatoria, estimulando la participación, compartiendo información y estimulando la autoestima ajena. La mujer concibe al liderazgo como un medio de transformación hacia sus subordinados, aplica sus habilidades por las relaciones interpersonales y motivacionales para transformar el interés individualista por un interés colectivo guiado hacia la empresa como totalidad. A diferencia del género masculino que concibe al liderazgo como una secuencia de transacción.

Para Helgeson (1993) las mujeres parecen ser mejores dirigentes, a partir de sus expectativas y experiencias con que llegan a sus puestos de trabajo. Las experiencias incluyen su activo compromiso en el ámbito doméstico. Cada vez más, se reconoce que el rol materno capacita para la conducción y requiere de algunas habilidades que son comunes: organización, sincronización, conciliación de los intereses, enseñanza, orientación, supervisión, control de los desequilibrios, suministro de información.

Gasso (2002) señala que las características del liderazgo femenino tienen que ver con seis rasgos esenciales: autoriza, reestructura, enseña, da ejemplo, es abierto y pregunta.

Por ello las mujeres líderes integran los intereses personales de la gente en metas de la organización, son capaces de generar transformaciones, y para ello, estimulan la participación, comparten el poder y la información, realzan el valor personal de los demás y logran que los demás sientan entusiasmo por lo que hacen.

Apoyando lo dicho anteriormente uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (Álvarez, 1998). El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos: El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo del liderazgo correcto, que Hersey y Blanchard sostienen es contingente del nivel de madurez de los subalternos (www.teclaredo.edu.mx, 2005).

En la relación que se da entre liderazgo y madurez de los colaboradores se observó que hay diferencias entre ambos géneros. Esto se fundamenta en los resultados obtenidos en este estudio, los cuales señalan lo siguiente: en lo referente al género masculino y su relación con los colaboradores, presentan una tendencia a estar “de acuerdo” con las actividades que realiza, lo cual significa desde la percepción de los académicos el grado de madurez de sus colaboradores no es suficientemente alta como para que actúen de manera independiente, aunado a que el estilo de liderazgo “Directivo” conduce a decidir el qué, cómo y cuando al realizar una actividad, lo que lleva a la consecución de los objetivos planteados.

En lo que se refiere al género femenino y su relación con los colaboradores, éstas presentan una inclinación mayor a estar “En total acuerdo” con las actividades que éstos realizan, lo cual significa que para las académicas el grado de madurez de sus colaboradores es alta, lo que establece que en determinadas situaciones éstos pueden actuar de manera independiente habiéndoseles delegado autoridad.

En términos generales el género femenino es más tolerante, negociador, conciliador hacia su grupo de trabajo a diferencia del género masculino que se sigue presentando autoritario, inflexible, intolerante al dirigirse hacia sus subordinados y hacia la consecución de los objetivos planteados.

Blanchard (1977 en Alvares, 1998) parte del principio de que es más verosímil definir el liderazgo a partir de la relación del líder con sus subordinados y sobre todo a partir de la madurez de éstos.

En lo referente al género de los académicos todo indicaba que existirían diferencias de liderazgo entre ellos, sustentado por los estudios realizados en cuanto a las diferencias existentes entre ambos géneros (roles y estereotipos) y que presentan tanto para hombres como para mujeres espacios diferentes (Hernández, 1994, Studart, 1984, Murdock, en Lamas, 1986, Horer, 1994, Camargo, 2000). Sin embargo con los resultados obtenidos en esta investigación se presenta una situación diferente a lo que se ha encontrado en las investigaciones realizadas referentes a dicho tema.

Al hombre se le asigna el espacio público para desenvolverse, en el que encontrará los medios necesarios para alcanzar el rol asignado, para las mujeres se encuentra el espacio privado donde alcanzará su realización como mujer, los cuales han sido asignados a lo largo de la historia por las sociedades.

Para Ruiz, (1999) los roles y los estereotipos de género están íntimamente relacionados en el proceso de socialización. Desde la niñez, la mujer y el varón reciben influencia de los mensajes familiares, sociales y culturales que modelan muchos rasgos de la personalidad y modos de comportamiento. Estos mensajes generalmente están basados en estereotipos de género, es decir, creencias sociales prefijadas que se han utilizado para educar a las personas según su sexo. Generan más expectativas sobre cómo es y cómo se comporta cada sexo.

Según Saravia (2005) las características culturales de los estereotipos de género se desarrollan de la siguiente manera: la masculinidad consiste en ser lógico, analítico, determinado, dominante, fuerte, activo físicamente y con una baja aversión al riesgo. Por el contrario, la feminidad implica ser emocional, reflexiva, voluble, obediente, débil, pasiva físicamente y con alta aversión al riesgo.

Los resultados de esta investigación confirman lo mencionado en el párrafo anterior, ya que en determinadas preguntas (p. e. Reactivos 2 y 4) del Cuestionario "Madurez de las (os) colaboradoras", tanto hombres como

mujeres responden conforme a los roles planteados por los autores que han estudiado esta temática (Gilmore, 1994; Hernández 1994; Conell, 1997; Ruiz, 1999 y Bourdiou, 2000) y que han sido establecidos socialmente.

En otro orden de ideas, la participación de la mujer en el ámbito público se ha incrementado, por lo tanto, ahora ya no es extraño encontrar mujeres en las universidades, mujeres profesionistas, investigadoras, así como liderando grupos de personas en empresas. Hasta hace algunas décadas este espacio estaba dominado por los hombres, únicamente se sabía de liderazgo masculino y los estudios hechos acerca de dicho tema solamente se ocupaban de ellos.

En la década de los noventa (Lagarde, 1999) se marcó el inicio de una nueva era, la que condujo a las mujeres al liderazgo. Hoy en día la participación de las mujeres en el mundo de los negocios es notable, abriéndose camino en actividades que tradicionalmente correspondían al sexo masculino, han alcanzado posiciones laborales inimaginables en el pasado. Sin embargo, existen varios factores limitantes para su desarrollo profesional, como la falta de modelos a seguir, la desigualdad salarial y la aun prevaleciente discriminación.

Al estar tanto mujeres como hombres interactuando ahora en los espacios laborales se pensó que tenían diferentes formas de liderazgo ligadas seriamente con los roles y estereotipos de género.

Saravia (2005) indica, por ejemplo, que en el área de los negocios se ha llegado a definir un estilo de liderazgo congruente al género. Lo cual significa que hombres y mujeres se dirigen a sus subordinados en formas diferentes. Las diferencias consisten en que las mujeres prefieren un estilo democrático, mientras que los hombres se sienten más a gusto con uno directivo.

Así, las mujeres alientan a la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer los sentimientos de valía de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de la inclusión y confían en su carisma, experiencia, contactos y habilidades en el trato personal para influir en los demás.

Por su parte, los hombres son más proclives a usar un estilo directivo, de mando y control, y se apoyan en la autoridad formal de su puesto, como base de influencia.

Para Helgeson (1993) las mujeres parecen ser mejores dirigentes, a partir de sus expectativas y experiencias con que llegan a sus puestos de trabajo. Las experiencias incluyen su activo compromiso en el ámbito doméstico. Cada vez más, se reconoce que el rol materno las capacita para la conducción y requiere de algunas habilidades que son comunes: organización, sincronización, conciliación de los intereses, enseñanza, orientación, supervisión, control de los desequilibrios, suministro de información.

En lo que respecta al liderazgo que ejercen los hombres habría que remontarse a los estudios realizados por Henry Mintzberg (1968). En su investigación se concentró en lo que el empresario hacía para lograr sus objetivos, por lo tanto en el esfuerzo que la persona hacía para lograr su fin.

Otro punto de vista es el de Helgeson (1993), para quien los hombres suelen definir la estrategia personal en términos de triunfo, de lograr una meta o de alcanzar un objetivo.

En lo que respecta a los resultados obtenidos en esta investigación no se encontraron las diferencias significativas que las anteriores investigaciones proponen en cuanto a la forma de liderar tanto de hombres como de mujeres, ya que independientemente de los roles y estereotipos de género, ambos presentan el estilo de liderazgo directivo como la manera de dirigir a las personas que tienen bajo su cargo, lo anterior muestra una estrecha relación con la madurez de los subordinados. En lo que se refiere al género masculino éstos no son capaces de delegar plenamente autoridad a los subordinados; no así el género femenino el cual presenta una alta confianza hacia sus subordinados manifestada en la forma como delega autoridad.

Es importante señalar que, en este estudio, el género femenino presenta en algunas situaciones cierta tendencia a un tipo de liderazgo persuasivo, el cual

podría marcar una diferencia en cuanto al liderazgo masculino, ya que en la práctica diaria las mujeres suelen dirigir de manera más sutil a los miembros de su grupo de trabajo, dicha afirmación tendría su origen en los roles de género por lo cual, a la hora de establecer objetivos, los señala de manera convincente sin llegar a ser autoritaria y sí integradora, esto presentaría una mayor participación del grupo y que a la larga se alcanzara una mayor madurez del mismo.

A pesar de los resultados obtenidos en la presente investigación, lo observado no significa que la forma como guían ambos géneros a los grupos con los que interactúan sea incorrecta, ya que cada estilo de liderazgo es producto de años de experiencia y se adapta a las diferentes situaciones específicas en las que se ha encontrado el líder en cuestión, aunque para la Teoría Situacional de Liderazgo entre mayor sea la relación líder – subordinado mejores resultados se obtendrán en la consecución de los objetivos organizacionales.

CONCLUSIÓN

A lo largo de los años, la visión de lo que es el liderazgo y de quién puede ejercerlo ha experimentado grandes cambios. Pero lo que no se modifica es que éste es fundamental para el funcionamiento de una organización compuesta por individuos que persiguen objetivos parecidos y que además poseen intereses personales distintos.

La calidad del liderazgo, la seriedad, la responsabilidad y el rigor de la labor de quien dirige estimularán a que el grupo de trabajo que está bajo su cargo asuma conductas similares en su desempeño laboral, logrando con esto la consecución de los objetivos trazados.

En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

Los objetivos que persigue el estudio del liderazgo situacional son:

- La comprensión de los procesos fundamentales de la conducción y desarrollo de las personas;
- Así como el desarrollo eficaz de las aptitudes de liderazgo.

No existe ningún tipo de dirección cuya bondad dependa de la persona que lo ejerza. Lo que sí existe son distintos momentos condicionados por el ambiente organizacional a los que hay que aplicar distintos modos de relación y de liderazgo. El líder idóneo, según este planteamiento, sería aquel que tuviese la sensibilidad y la capacidad para leer las situaciones cambiantes que le ofrece el grupo y la suficiente versatilidad para adaptarse a las distintas realidades grupales que le ha tocado conducir (Álvarez, 1988).

Uno de los objetivos principales de este trabajo de investigación fue identificar las diferencias de liderazgo femenino y masculino dentro de los ámbitos laborales educativos, concluyéndose que no se presentan diferencias notables entre ambos géneros, en cuanto al liderazgo.

Esta tendencia puede tener su origen debido a la mayor presencia de los hombres en los ámbitos escolares, laborales, etc., en los que se desarrollaron las mujeres. Cuando se requiere que ellas participen en un puesto como guías de un grupo, dicho aprendizaje las han llevado a tomar como referencia las acciones que en un momento dado utilizaron antes con ellas. Estas acciones por lo regular provienen de un hombre líder, lo cual propicia que se reproduzca la forma de ejercer el liderazgo.

De esta manera se pudo observar, en este estudio, que predomina más el estilo de liderazgo directivo en ambos géneros, esto no necesariamente tendría que ser un problema, siempre y cuando los objetivos planteados logren alcanzarse, aunque para la teoría situacional es de gran importancia que haya una mayor interacción entre líder y grupo de trabajo con el fin de que los centros laborales sean los idóneos para la consecución de los fines planteados para la tríada empresa – líder - grupo.

Ahora bien el liderazgo idóneo se puede presentar bajo las premisas de la teoría situacional, los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades siempre cambiantes de sus seguidores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus subordinados, porque están en diferentes niveles de madurez.

Así los resultados obtenidos en esta investigación muestran una visión general de cómo se presenta el liderazgo en ambos géneros, dentro de una institución de educación superior. También se muestra cómo las mujeres líderes asumen

un rol de liderazgo directivo, muy probablemente, porque así lo aprendieron. Con el pasar de los años ellas están imponiendo un estilo propio, el cual ahora está impregnado de su historia, de cómo dirigir a los grupos de subordinados.

Todo parece indicar que estamos ante una nueva concepción del liderazgo, en la que la creatividad y la sensibilidad necesariamente están presentes, al igual que la comunicación; en un sistema de organización menos jerárquico, más horizontal, en el que los pensamientos y sentimientos merecen total respeto. Se trata de humanizar las relaciones: las personales, las profesionales, las comerciales, las políticas, las familiares; creando espacios para la opinión y la crítica, que propicien el encuentro en un ambiente "amigable". De ello se deduce que la intuición, empatía, disponibilidad para trabajar en equipo y buen trato, que son las cualidades que se presentan con mayor frecuencia en el género femenino, deberían ser apreciadas por las empresas para puestos gerenciales y directivos.

Dado que ahora se trabaja más frecuentemente en equipos multidisciplinarios, los líderes tendrán que dominar el trabajo en equipo, tendrán que comprender el modo de trabajar con otras personas de diferente cultura, raza, lengua y profesión, amén de que siempre tendrán que delegar, porque ninguna persona en el futuro tendrá capacidad para dominar todas las fuentes divergentes de información necesarias para tomar decisiones acertadas (Álvarez, 1998).

La clave de los nuevos liderazgos es comprensiva, se necesitan comprender a las mujeres y a los hombres de carne y hueso y no como seres de plástico o seres que deben responder a estereotipos. Se debe dejar de pensar a las mujeres y a los hombres con estereotipos. Para eso, lo único que se tiene es el conocimiento directo con una perspectiva de género.

Identificar la historia específica de cada una ha sido uno de los recursos de conocimiento más importantes que se han tenido las mujeres en este tiempo. Estamos de acuerdo con Lagarde (1999) en lo que respecta a que *"Cuando las mujeres rompemos las barreras de la formalidad, institucionalidad, política y participativa, y conocemos quienes somos, entonces podemos construir la identificación positiva de género. De otra forma es imposible hacerlo. Entonces,*

un recurso formativo para las lideresas es desarrollar la conciencia de su propia historia y de que las otras tienen historia, y esas historias en parte, son diferentes. Para hacer el análisis de cualquier liderazgo y para el desarrollo de nuestra autoconciencia es importante tomar en cuenta varios factores; cuando hablemos de los procesos, cuando los analicemos, o cuando veamos liderar a otras mujeres lo primero que necesitamos es comprender quien es esa mujer, cual es el proceso que ha vivido, su institución, su instancia, su movimiento. Y aprender a ver con dos miradas: viéndola como una mujer, y como una mujer diferente. Dos miradas al mismo tiempo”.

Por otro lado se debe tener en cuenta al otro género (el masculino), el cual lleva auestas el rol tradicional, el autoritario, el inflexible, el directivo, el proveedor, se deben romper viejos paradigmas para aligerar la carga cultural que se le ha impuesto al hombre, logrando de esta manera que su comportamiento en todas las esferas de su vida se modifiquen y se vean reflejadas en sus actividades diarias así como en la relaciones laborales en donde manifieste situaciones de liderazgo.

Hernández (1998) menciona que para algunos la masculinidad es algo “natural” y/o divino, a lo que el hombre tiene derecho sólo por ser varón. Esta concepción, que apela a lo divino y a lo biológico para explicar la masculinidad, ignora que el género se construye socialmente y concibe como “natural” que el hombre sea el proveedor, el que manda, el que decide lo que se ha de hacer y dejar de hacer, pero ¿es esto lo que el hombre quiere hacer realmente?, ¿es algo que el hombre “debe” hacer porque así lo obliga su “naturaleza”?

Estamos frente al proceso de la participación conjunta entre el hombre y la mujer, el cual generará mejores relaciones laborales, familiares y profesionales, es el momento de compartir los liderazgos para beneficio de las personas y de las instituciones.

Por otra parte es indispensable que las instituciones educativas y, en especial, las de nivel superior y, con ellas, La Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, implementen en sus planes de estudio actividades que estimulen o que fomenten en los académicos y en el alumnado, las habilidades necesarias para

ejercer un liderazgo adecuado a la situación que se les presente a lo largo de sus vidas profesionales. Para ello pueden crearse cursos, talleres en los que se incluyan las técnicas adecuadas para facilitar el desarrollo de habilidades referentes al liderazgo ya que en estos centros educativos es donde se forman las personas que en el futuro guiarán a grupos, a las empresas, a las universidades y al país.

De igual manera es importante mencionar que serían necesarias otras investigaciones para estudiar la confiabilidad de los cuestionarios “Estilo Personal de Liderazgo” y “Madurez de los Colaboradores” que fueron los que se emplearon en esta investigación, incluyendo un número mayor de instituciones, de maestros y profesores (mayor número de sujetos) los cuales serían necesarios para que la muestra fuera más representativa.

Quizás, más adelante, en otros estudios que contemplen muestras mayores así como otras universidades, sean necesarios para probar la aplicabilidad general de los cuestionarios antes mencionados. Así, si los cuestionarios cumplen con las propiedades básicas de un instrumento para medir los estilos de liderazgo educativo, estos podrían utilizarse en la capacitación en cuanto a un liderazgo idóneo de los académicos de las Carreras de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza y de otros centros educativos.

Por último, no hay que olvidar que no importa el género, lo que importa es cómo se guía al grupo hacia la consecución de los objetivos planteados y que traerán como consecuencia una mayor realización tanto institucional como profesional y personal, a nivel del líder y de sus colaboradores.

En resumen, no debemos dejar de pensar que:

“El líder debe de ser un coleccionista de sueños, esperanzas y deseos”

Lagarde, M. (1999).

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (1998). El Liderazgo de la calidad total. Madrid: Ed. Escuela Española.
- Álvarez, F. (2002). Liderazgo y feminismo. <http://www.gerenciasalud.com>, 23 de junio del 2005, 20:00 hrs.
- Badinter, A. (1993), citado por A. González (2003). Material de Apoyo para la Capacitación en prevención y atención a la violencia de género. México: Programa de prevención y atención a la violencia de género.
- Belasco, A. (1986). Administración Dinámica. México: Ed. Limusa.
- Bem, A. (1993), citado por M. Ruiz. (1999). Rostros y máscaras de la violencia. Un taller sobre amistad y noviazgo para adolescentes. México Ed. Ideame.
- Bennis, W. (2001). Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz. Barcelona: Ed. Paidós.
- Bonder, S. (1993). Citado por A. Gonzalez (2003). Material de apoyo para la capacitación en prevención y atención a la violencia de género. México: Programa de prevención y atención a la violencia de género.
- Bourdieu, P. (2000), citado por E. Liendo (2002). Manual del facilitador. Programa de hombres renunciando a su violencia. México: CORIAC.
- Burggraf, J. (1999). Mujer y hombre frente a los nuevos desafíos de la vida en común. Pamplona: Ed. EUNSA, Universidad de Navarra.
- Camargo, M. (2000). ¿Es importante el Género? revista ¡Puedes! Núm. 3, Año 1, Febrero – Marzo, pp. 2 – 3.
- Cárdenas, D. (2002). Poder, liderazgo, persona y empresa. Seminario en Alta Dirección, Módulo IX, CECDEP, Hidalgo: Tecnológico de Monterrey.
- Connell, R. (1997), citado por E. Liendo (2002). Manual del facilitador. Programa de hombres renunciando a su violencia. México: CORIAC.
- Courten-Meyer, G. (2005), citada en <http://www.monografias.com/trabajos23/generos-en-trabajo>, 23 de septiembre del 2005, 21:45 hrs.
- Charles, S. (1998). Diferencias de género en la dirección transformacional: una evaluación del líder y de las perspectivas del subordinado. Sex Roles, New York, Tomo 39, Núm. 11/12, págs. 887 – 902.

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la Administración. Colombia: McGraw-Hill.

De Barbieri, (1992) citado por E. Liendre (2002). Manual del facilitador. Programa de hombres renunciando a su violencia. México: CORIAC.

DIF (1997). La Perspectiva de Género: Una herramienta para construir equidad entre mujeres y hombres. México: Desarrollo Integral de la Familia.

Elfyn, B. (1996). Citado por M. Ruiz (1999). Rostros y mascararas de la violencia. Un taller sobre amistad y noviazgo para adolescentes. México: Ed. Ideame.

Galindo, S. (2004). La desigualdad a la mujer. Revista signo de los tiempos. Num. 128. Año XX, Marzo, p.p. 5-6.

Gardner, H. (1998). Mentas líderes. Barcelona: Ed. Paidós.

Gasso, M. (2002). La Revolución del Cambio: Reto del Liderazgo Femenino en el Mundo de los Negocios.

www.mujerdenegocios.com/6sentido/cambio_mgasso.html 23 de septiembre del 2005, 22:00 hrs.

Gilmore, D. (1994). Hacerse hombre. Concepciones culturales de la masculinidad. Barcelona: Paidós.

Haiman, F. (1991). Dirección de grupos. Teoría y práctica. México: Limusa.

Heise, A. (1998), citado por Ruiz, M. (1999). Rostros y mascararas de la violencia. Un taller sobre amistad y noviazgo para adolescentes. México: Ed. Ideame.

Helgeson, S. (1993). La ventaja de ser mujer. Formas femeninas de liderazgo. Argentina: Ed. Gramica.

Hernández, A. (1994). La masculinidad ¿Poder o dolor? Recuperado 10 Mayo, 2002, HYPERLINK <http://www.udg.mx//laventana/libr2/alfons/html>, 12 de octubre del 2004, 8:30 hrs.

Hernández, R. (2004). Metodología de la Investigación. México: Ed. McGraw Hill Interamericana.

Herrera, J. (2001). Actitudes de un grupo de trabajadores hacia sus líderes. México: Facultad de Psicología UNAM.

Horer, S. (1981). La Sexualidad de las Mujeres. Barcelona: Ed. Gedisa.

Instituto de las Mujeres-DF en Iztacalco (2002). Curso-Taller Fortalecimiento del Liderazgo Femenino. México: Construcción de Cultura Ciudadana.

Kaufman, M. (1989). Hombres, poder, placer y cambio. Santo Domingo: CIPAF.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). Investigación del Comportamiento. México: Ed. McGraw Hill.

Kimura, D. (1992). Sex differences in the brain. Scientific American, Septiembre.

Kimura, D. (2002). Sex differences in the brain (Revision of 1999 paper (2002) Scientific American, Special issue "the hidden mind", 12.

Koontz, H. y Weirich, H. (1991). Elementos de Administración. México: McGraw-Hill.

Korstanje, M. (2005). Géneros en el trabajo. <http://www.monografias.com>, 6 de marzo del 2005, 22:15 hrs.

La perspectiva de género: una herramienta para construir la equidad entre mujeres y hombres. (1997) México: Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia.

Lagarde, M. (1990), citado por Liendro, E. (2002). Manual del facilitador. Programa de hombres renunciando a su violencia. Mexico: CORIAC.

Lagarde, M. (1999). Claves feministas para liderazgos entrañables. Colombia: Ed.

Lamas, M. (1986). La Antropología Feminista y la Categoría Género. Nueva Antropología, Núm. 30, Vol. VIII, Revista de Ciencias Sociales, México: UNAM, pp. 173 – 197.

Lamas, M. (1997). Guía metodológica para la defensa y la gestión de las ONG con los compromisos firmados en Cairo y Pekín. México: Semillas Sociedad Mexicana Pro Derechos de la Mujer A. C.

Lamas, M. (1992), citada en Equidad de Género, Manual-Memoria. Taller de Fortalecimiento del Liderazgo Femenino en los Municipios y Delegaciones, Equidad de Género, México, 1998.

Lamas, A (2000). Ley de asistencia y prevención de la violencia familiar para el D. F. y reglamento. México: Modelo de unidad de atención a la violencia familiar.

Lamas, M. (2002). Cuerpo: Diferencia sexual y género. México: Taurus.

Liendro, E. (2002). Manual del facilitador. Programa de hombres Renunciando a su Violencia. México: CORIAC (colectivo de hombres por relaciones igualitarias. A. C.)

- Liket, J. (1967), citado por M. Álvarez (1998) El Liderazgo de la calidad total. Madrid: Ed. Escuela Española.
- Llano, C (1994). El nuevo empresario en México. México: Fondo de Cultura Económica.
- Luz, M (2003). Liderazgo Situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard.
<http://www.monografias.com/trabajos14/lider/lider.shtm>, 21 de agosto del 2005, 21: 20 hrs.
- Maher, K. (1997). Estereotipos de género relacionados con la dirección transformacional y transaccional. Sex Roles, Nueva York, Tomo 37, Núm. 3 y 4, págs. 209 – 225.
- Montaño, S. (1997). Guía metodológica para la defensa y la gestión de las ONG con los compromisos firmados en Cairo y Pekín. México: Semillas Sociedad Mexicana Pro Derechos de la Mujer A. C.
- Moscovici, M. (1985), citado por J. Herrera (2001) Actitudes de un grupo de trabajadores hacia sus líderes. México: Facultad de Psicología UNAM.
- Navarro, G. (2004). El Liderazgo de las Mujeres Ejecutivas y Empresarias y su Contribución en el Clima Laboral para Lograr un Cambio en las Organizaciones.
<http://www.mujierynegocios.com/article545-castro.htm>, 3 de mayo del 2005, 23:15 hrs.
- Pearson, J. (1993). Comunicación y Género. Barcelona: Ed. Paidós.
- Rice, A. (1985). Aprendizaje de Liderazgo. Barcelona: Ed. Herder.
- Rodríguez, M. (1988). Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas. México: Manual Moderno.
- Rubin, G. (1986). El tráfico de mujeres: notas sobre la economía política del sexo. Nueva Antropología, Núm. 30, Revista de Ciencias Sociales, México: UNAM, pp. 95 – 145.
- Ruiz, M (1999). Rostros y mascararas de la violencia. Un taller sobre amistad y noviazgo para adolescentes. México: Ed. Ideame.
- Shawitz, J (1995), citado en <http://www.mundoejecutivo.com>, 14 de junio del 2004, 14:40 hrs.
- Salvat, M (1974). Protesta juvenil. España: Ed. Salvat.
- Saravia, S (2005). Género y Liderazgo: Perspectiva Histórica.

http://www.mujiresenred.net/news/article.php3?id_article=94, 2 de noviembre del 2005, 10: 19 hrs.

Stith, R. (1992). Citado por M. Ruiz (1999). Rostros y mascararas de la violencia. Un taller sobre amistad y noviazgo para adolescentes. México: Ed. Ideame.

Stoner, J. y Freeman, E. (1994). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Studart, H. (1984). Mujer. Objeto de cama y mesa. Buenos Aires: Ed. Humanitas.

Terry, G. (1987). Principios de Administración. México: Continental.

Vander, J. (1986) citado por J. Herrera, (2001). Actitudes de un grupo de trabajadores hacia sus líderes. México: Facultad de Psicología UNAM.

Zuñiga, I. (2002). Contra la violencia eduquemos por la paz. Mexico: Grupo de educación popular con mujeres. A. C.

http://www.mujiresdeempresa.com/linea_natural/sociedad/sociedad020801.shtm, 2 de noviembre del 2005, 11:04 hrs.

<http://www.teclaredo.edu.mx>, 2 de noviembre del 2005, 11:43 hrs.

<http://www.monografias.com>, 2 de noviembre del 2005, 13:48 hrs.

ANEXOS

ANEXO # 1

CUESTIONARIO “ESTILO PERSONAL DE LIDERAZGO” (Escartin; citado en Cárdenas, 2002).

CARRERA: _____ **EDAD:** ____ **GÉNERO:** femenino masculino

INSTRUCCIONES:

Lea con cuidado cada una de las 10 situaciones que aparecen a continuación y distribuya 10 puntos entre las 4 alternativas que se presentan para cada situación, de acuerdo con la semejanza que encuentre con su forma de pensar o de actuar cuando vive situaciones como las descritas.

Distribuya siempre 10 puntos. Nunca más ni menos de 10 puntos. Puede utilizar 0 (cero) si así lo considera necesario.

La puntuación mas alta corresponderá a la respuesta que más se parezca a su forma de pensar; la más baja a la que menos se parezca.

Cuando la productividad de mis colaboradores desciende entonces:

- () Enfatizo su obligación de cumplir con la tarea.
- () Hablo con ellos y pongo metas para asegurarme que el trabajo se cumpla.
- () Me mantengo dispuesto para discutir la situación, pero no los presiono.
- () Vigilo como van las cosas, no intervengo de inmediato.

Cuando la productividad de mis colaboradores aumenta entonces:

- () Les enseño la importancia que tiene el cumplimiento de las tareas que realizan.
- () Me muestro amistoso, pero me cerciuro de que estén conscientes de su papel.
- () Hago que se sientan importantes y que participen mas en las tareas.
- () Me reservo, actúe en forma natural y no tomo una acción determinada.

Cuando mis colaboradores no pueden resolver un problema:

- () Actúo rápido y con firmeza para dar una solución
- () Hago que juntos solucionemos el problema, bajo mi supervisión
- () Hago que se sientan importantes y que participen en la resolución.
- () Los dejo trabajar y utilizar sus propios recursos.

Cuando hay que hacer un cambio en el trabajo:

- () Anuncio los cambios y superviso su cumplimiento.
- () Escucho los puntos de vista de mis colaboradores y decido el cambio.
- () Invito a mis colaboradores a que participen en el desarrollo del cambio.
- () Permito que mis colaboradores formulen e implementen el cambio.

Cuando hay que redefinir las metas y funciones:

- () Las redefino y vigilo que se lleven a cabo.
- () Incorporo las opiniones de mis colaboradores y vigilo que se cumplan las metas.
- () Permito que mis colaboradores intervengan y lleguemos a un acuerdo.
- () Permito que mis colaboradores redefinan las metas y funciones.

Cuando hay conflictos en el grupo de trabajo:

- () Intervengo e impido que la situación afecte la realización de la tarea.
- () Platico con los involucrados y ayudo a resolver el conflicto.
- () Invito a los involucrados a que resuelvan el conflicto en forma racional.
- () Permito que las personas resuelvan la situación con sus propios recursos.

Cuando tengo conflictos con mis colaboradores:

- () Actuó con mano dura e impongo mi opinión.
- () Doy los pasos necesarios para que la situación no llegue a mayores.
- () Discuto abiertamente la situación y la resolvemos juntos.
- () Doy tiempo para que los(as) involucrados(as) los resuelvan por si mismos.

Cuando hay que tomar decisiones:

- () Las tomo usando mi criterio y responsabilidad.
- () Platico con mis colaboradores y después tomo la decisión.
- () Tomamos la decisión de común acuerdo.
- () Dejo que mis colaboradores tomen la decisión y evalúo los resultados.

Cuando hay fallas de disciplina en el grupo de trabajo:

- () Aplico con rigor las políticas establecidas.
- () Me comunico con el grupo para establecer las causas y las corrijo.
- () Busco que la situación se corrija con la participación activa del grupo.
- () Recorro al sentido de responsabilidad de las personas, sin ejercer mucha presión.

Cuando se presentan situaciones tensas en el trabajo:

- () Trato de afrontarlas solo(a).
- () Busco otras opiniones y las incorporo a mi criterio.
- () Comparto la situación con mis colaboradores.
- () Confío que con ayuda de mi grupo la situación se resolverá favorablemente.

“POR SU COLABORACIÓN, GRACIAS.”

ANEXO # 2

CUESTIONARIO "MADUREZ DE LOS COLABORADORES" (Escartin; citado en Cárdenas, 2002).

CARRERA: _____ EDAD: ____ GÉNERO: femenino masculino

INSTRUCCIONES:

Por favor lea con cuidado cada concepto y pensando en un colaborador seleccionado defina la calificación que le asignará en la siguiente escala:

- 1 TOTALMENTE DESACUERDO
- 2 DESACUERDO.
- 3 NI DE ACUERDO NI DESACUERDO.
- 4 ACUERDO.
- 5 TOTAL ACUERDO

Mi empleado:

A) Muestra interés y entusiasmo en realizar su trabajo.

1 2 3 4 5

B) Cumple con sus promesas y compromisos.

1 2 3 4 5

C) Termina los proyectos que inicia.

1 2 3 4 5

D) Busca la mejora continua.

1 2 3 4 5

E) Actúa de manera independiente cuando es necesario.

1 2 3 4 5

F) Es experto en lo que hace.

1 2 3 4 5

G) Conoce su trabajo: funciones y responsabilidades.

1 2 3 4 5

H) Es capaz de resolver problemas por el mismo.

1 2 3 4 5

I) Puede trabajar de manera independiente.

1 2 3 4 5

J) Cumple a tiempo con su trabajo.

1 2 3 4 5

“POR SU COLABORACIÓN, GRACIAS”