



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS DEL
CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PARA EL AÑO
2015”**

Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial

AUTORA:

Ernestina Susana Armijos Sánchez.

DIRECTORA DE TESIS:

Ing. María José Cueva Cueva, MAE.

LOJA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ingeniera

María José Cueva Cueva, MAE.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA

Una vez realizado el trabajo de investigación denominado “**EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PARA EL AÑO 2015**”, realizada por la señora Ernestina Susana Armijos Sánchez, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, se autoriza su presentación para su evaluación a través del tribunal correspondiente.

Atentamente,

Loja, diciembre de 2015



**Ing. María José Cueva Cueva, MAE.
DIRECTORA DE TESIS**

AUTORÍA

Yo Ernestina Susana Armijos Sánchez; declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo al Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Ernestina Susana Armijos Sánchez

Firma: 

Cédula: 070489265-2

Fecha: Loja, agosto de 2016

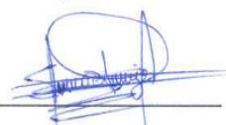
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo; **Ernestina Susana Armijos Sánchez**, declaro ser autora de la tesis titulada **"EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PARA EL AÑO 2015"**, como requisito para optar al grado de **INGENIERA COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por la copia o plagio que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 29 días del mes de agosto de dos mil dieciséis, firma el autor.

Firma: 

Autor: Ernestina Susana Armijos Sánchez

Cédula: 070489265-2

Dirección: Barrio Fuerza de los Pobres (El Coca) calles entre la "2" y la "C"

Correo Electrónico: arsasuer@yahoo.es

Teléfono: 0981310655

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. María José Cueva Cueva, MAE

Tribunal de Grado Ing. Juan Gabriel Vacacela Pineda, Mgs. Presidente
Ing. Adalberto Fausto Morocho Pintado, Mgs. Vocal
Ing. Raúl Filiberto Encalada Rojas, Mgs. Vocal

DEDICATORIA

Con todo mi corazón y alma a Dios Todopoderoso por brindarme la vida y darme fortaleza en los momentos difíciles, para poder cumplir mi sueño, de manera especial a mis queridos padres por su incondicional, confianza, ayuda y acertados consejos, a mis hermanas, hermanos y demás familiares, sin duda con mucho amor y cariño a mi esposo, que siempre confió en mí, manifestando su apoyo en todos mis años de estudio; a mis dos angelitos que han sido mi bendición y fuerza para concluir con esta etapa de mi vida, por contribuir con su granito de arena para que salga siempre adelante y nunca rendirme, para concluir con esta etapa de mi vida.

Ernestina Susana Armijos Sánchez

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento primeramente a Dios Todopoderoso, por el don de la vida y por todas las oportunidades que puso a mi disposición, a la Universidad Nacional de Loja, por acogerme en su prestigiosa institución con las tutorías de su noble planta de docentes altamente profesionales, pude cimentar el fundamento cognitivo que hoy me permite cumplir con una meta más en mi vida. Para todos ellos mi gratitud y respeto especialmente para la Ing. María José Cueva Cueva. MAE, por ser quien acertadamente dirigió este trabajo investigativo.

A mis padres, hermanos, familiares, compañeros y amigos, por estar ahí en mi vida estudiantil, gracias por estar siempre en el lugar, en el momento y en tiempo exacto.

Finalmente a todos los gerentes de: Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas del cantón Francisco de Orellana, quienes me permitieron realizar la encuesta en sus empresas para realizar el presente trabajo investigativo.

Gracias de todo corazón.

Ernestina Susana Armijos Sánchez

a. Título

“EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PARA EL AÑO 2015”

b. Resumen

El presente trabajo de tesis tiene como principal objetivo determinar el liderazgo femenino en el sector empresarial del cantón Francisco de Orellana, con el fin de generar datos reales que permitan ser fuente bibliográfica para futuros estudios.

El motivo que indujo a realizar este trabajo, se basó específicamente en investigar cuanta es la participación de la mujer en mandos altos dentro del sector empresarial así como también determinar la percepción que tienen los subalternos sobre el liderazgo femenino ejercido dentro de este sector.

Para llevar a cabo la investigación se empleó la siguiente metodología, principalmente como recurso investigativo se utilizó el método descriptivo que se aplicó para definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio en este caso el liderazgo femenino en el sector empresarial y su realidad en el cantón Francisco de Orellana; apoyado con la estadística para la tabulación el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Se planteó además para la aplicación de la investigación el uso del método inductivo por su característica de análisis de los hechos para el conocimiento y la comprensión de la realidad de la mujer en el rol del liderazgo femenino

dentro del sector empresarial para luego interpretar su realidad a partir de la información obtenida, sirvió además para levantar la línea base del número de empresas existentes, fueron 4.732 al presente año para la ejecución del presente estudio.

Se aplicaron encuestas dirigidas a gerentes de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, correspondiente a una muestra de 355 gerentes (as), con este proceso se pudo obtener información sobre cuántas mujeres están ocupando mandos altos como es la Gerencia; con la encuesta aplicada se obtuvo que 88 mujeres lideran empresas y 267 empresas se encuentran lideradas por el género masculino, lo que constituye un representación porcentual de 24,79% y 75,21% respectivamente.

Además se pudo aplicar el cuestionario de Medellano 2005 sobre la percepción del liderazgo femenino, se obtuvo respuestas de 88 subalternos de género femenino y masculino sobre la percepción del liderazgo femenino ejercido en la empresas, logrando así obtener que el grado de percepción desde la perspectiva de los subalternos es alto, ya que la mayoría de las respuestas que se obtuvieron de los subalternos en las áreas evaluadas de: comunicación jefe/trabajadores, trabajadores/jefe, nivel de participación en la toma de decisiones, confiabilidad de la información y trabajo en equipo, se ubicaron en el rango alto que va de 76 a 100 puntos de la calificación cualitativa y porcentual, según la escala de Likert.

Abstract

The present research work has as main objective determine the female leadership in the business sector in Francisco de Orellana Canton with the purpose to generate real data which let us to be a bibliographic resource for future researchers.

The motivation to carry out this investigative work is based in searching how much participation do the women have in high positions inside the business sector. Besides, to determine the perception that the subordinate employees have about the female leadership inside the business field.

To develop this research work I use the following methodology, basically , as investigative tool I used the descriptive method which was applied to define , classify and characterize de study object, in this case the female leadership in the business sector and its reality in Francisco de Orellana Canton; supported with the statistic information to the tabulation, analysis and interpretation of the results.

In addition, I used the inductive method to the application of the research for its characteristic about the analysis of facts to support the knowledge and understanding of the reality of women in the role of female leadership within

the business sector, then interpret their reality obtained through the information, it also served to raise the base line of the number of existing companies, which were 4732 factories used to study in the current year.

I applied surveys focus on managers of micro, small, medium and large factories, corresponding to a sample of 355 managers, this process helped us to obtain information about how many women are working in high positions as managers; with the applied survey was obtained that 88 women are leading companies and 276 companies are led by male gender, it represents a percentage of 24.79% and 75.21% respectively.

Additionally, I could apply the questionnaire of Medellano 2005 about the perception of female leadership, I obtained answers of 88 female and male subordinate employees about the perception of female leadership exercised in companies, obtaining the perception degree from the subordinates, it is high, due to the most of responses obtained from subordinates in the evaluated areas: communication between manager / workers and vice verse, level of participation in decision-making, information reliability and teamwork, were located in the up range that goes from 76 to 100 points of the qualitative and quantitative rating, according to the Likert scale.

c. Introducción

En el cantón Francisco de Orellana, existe la presunción de que no existe información que revele la realidad de la mujer en rol de administradora de las empresas y su aporte para el sector empresarial; desconocimiento que puede estar sesgando la percepción sobre su realidad y el cumplimiento a las leyes y políticas que fomentan su inclusión; y lo más grave, se podría estar limitando el planteamiento de estrategias que permitan a la mujer aportar significativamente con su capacidad al crecimiento del sector empresarial.

Son estos los principales elementos los que impulsaron la realización del presente trabajo, el mismo que tiene como finalidad determinar el liderazgo femenino en las empresas del cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, para dar un aporte al sector empresarial de este cantón, revelando información importante y que pretende mostrar la realidad sobre el liderazgo femenino en las empresas del cantón Francisco de Orellana; con este tema se pudo conocer datos como el número de mujeres que ocupan cargos directivos dentro de este sector, así como también la percepción de los subalternos sobre el liderazgo femenino ejercido en el sector empresarial; además servir de utilidad a diferentes sectores tanto empresariales como sociales para la propuesta de estrategias que fomenten los espacios

necesarios para que el género femenino tenga la oportunidad de aportar con su capacidad en la solución a los problemas empresariales.

Por tanto uno de los objetivos específicos de este estudio es levantar la línea base del número de empresas privadas existentes, seguido de determinar el número de mujeres que desempeñan los cargos de más alta representación en el sector empresarial; así como determinar la percepción de los subalternos sobre el liderazgo femenino ejercido en el sector empresarial; para luego establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Es necesario aseverar que la investigación está fundamentada y respaldada en base a un proceso metodológico de investigación compuesto por métodos, inductivo y deductivo; para la investigación de campo se trabajó con una muestra correspondiente a 355 empresas, para lo cual se utilizaron técnicas de recolección de datos confiables, siendo encuestas para gerentes(as) y el cuestionario de Medellano 2005 para subalternos sobre la percepción cualitativa y cuantitativa de la escala de Likert ejecutadas en el campo de estudio, lo que valida que la información promulgada en el presente trabajo de tesis se encuentre acorde a la verdadera situación del género femenino en las empresas; así como la percepción de los subalternos, entorno al liderazgo femenino ejercido en el sector empresarial.

La estructura del trabajo investigativo inicia con un **Título**, que indica la razón del trabajo; el **Resumen** en Castellano e Inglés; que constituye un enfoque global de los resultados; **Introducción** que resalta la importancia del trabajo, el aporte al sector empresarial y la estructura de su contenido; posteriormente la **Revisión de Literatura** donde se da a conocer los diferentes conceptos primordiales relacionados con el tema a investigar; **Materiales y Métodos**, enseña los recursos e instrumentos de investigación utilizados en el desarrollo de la investigación; los **Resultados**, presentan la tabulación, graficación e interpretación de los datos obtenidos de encuestas, la **Discusión**, muestra el análisis de los resultados en relación a la verificación de objetivos del proyecto de tesis y su comparación con otros estudios.

Las **Conclusiones**, en donde se expresa los aspectos más relevantes a los que se llegó en la investigación, las **Recomendaciones**, presentan las estrategias a seguir; la **Bibliografía**, indica las fuentes de investigación citadas que respaldan la revisión de literatura, y finalmente los **Anexos**, que contiene documentos complementarios que ayudaron en el proceso investigativo.

d. Revisión de literatura

d.1. Tendencias del liderazgo femenino a nivel mundial

En su artículo periodístico, Baquero manifiesta:

Que uno de los pilares fundamentales para el rápido crecimiento del liderazgo femenino es el ámbito educativo. El cambio de visiones de mundo, las revoluciones tecnológicas, sociales y culturales permiten una amplia inclusión de los sectores femeninos en la era global. Las mujeres líderes iniciaron su sendero de reconocimiento apenas hace dos siglos. Después de períodos de explotación, invisibilidad y ocultamiento en las esferas del poder, las mujeres demuestran que el talento de su capacidad no tiene límites. La llegada de Dilma Roussef a la presidencia del Brasil redescubre un ícono de liderazgo femenino. El país tropical se mantiene entre los diez países más fuertes del mundo y se conduce hacia un desarrollo más afianzado desde la llegada de su nueva mandataria. (Baquero, 2011)

Asimismo Baquero destaca que:

La presidenta Roussef demostró una vez más las oportunidades de éxito que las mujeres pueden alcanzar en un mundo construido por la lógica de logro capitalista-masculino. Pero, el panorama mundial aún es misógino: Discriminación, inequidad en la distribución de riquezas, ideologías totalitarias, desfases democráticos, estigmas sociales, competencia desequilibrada y la construcción de planes civilizatorios universales son factores negativos que afectan el desenvolvimiento de las mujeres, incluso entre otros sectores sociales latentes. (Baquero, 2011)

Baquero afirma:

Que según datos de la AFP (Agencia France Press), desde el año 1997 hasta la actualidad existen 14 mujeres quienes se convirtieron en guías de sus naciones. El restante 92% de los países se encuentra hasta el año 2011 bajo el dominio político de la testosterona. Usualmente, la visión de liderazgo se asocia a la política, pero personajes fuertes como Hilary Clinton atraen una serie de críticas sobre su desempeño.

Si el liderazgo se relaciona al reconocimiento de superioridad y orientación pública, la política se vuelve en su principal aliado. Recordemos a las líderes políticas mundiales más famosas: María Estela Martínez de Perón (Argentina), Lidia Gueiler (Bolivia), Violeta Chamorro (Nicaragua), Janet Rosemberg (Guyana), Mireya Moscoso (Panamá), Ertha Pascal (Haití), Margaret Thatcher (Inglaterra). Este grupo de mujeres luchó por conseguir metas definidas, sus acciones cambiaron el rumbo planetario y su crítica aparece aún bajo el lente masculino de la opinión pública.

Rigoberta Menchú, Teresa de Calcuta y Tránsito Amaguaña serían ejemplos claves de liderazgo carismático según las definiciones del sociólogo Max Weber. Mientras personajes como la Reina Sofía I mantendrían un tipo de liderazgo tradicional debido a su herencia de poder. (Baquero, 2011, págs. 8-11)

Baquero concluye que; la lucha, perseverancia, anhelo, quimera, apoyo social, ideas innovadoras, personalidad, empatía y acciones revolucionarias serían algunas de las fortalezas de los personajes femeninos forjadores de liderazgo. (pág. 10)

d.1.1 Tendencias del liderazgo en Ecuador

Según la revista Líderes:

Sí, a diario en nuestro Ecuador vemos nuevos líderes con una visión fresca que nos animan y empujan a ser mejores. No los encontramos en los círculos de intelectuales, ni son maestros universitarios, peor políticos trasnochados. Son personas sencillas, trabajadoras, honestas. Las encontramos a nuestro lado. Sus nombres no tienen otro abuelo que el trabajo silencioso, tenaz, honrado, constante del día al día. Jacobo Santos es uno de ellos. Volvió a su tierra después de pasar 23 años fuera del Ecuador, en el Canadá, a donde llegó buscando fortuna, cuando un día fuera desalojado de la residencia universitaria de Quito, durante la triste dictadura de Velasco Ibarra, "cuyo nombre ya no quiero recordar". (Líderes, 2006)

Chris Lowney relata que:

En Canadá aprendió a vender, estudió Marketing, obtuvo su título como administrador y un buen día se volvió loco y decidió volver a Bahía de Caráquez, era el año 1994. Decide impulsar el turismo. Por encima de terremotos y sin importarle la mafia política ha desarrollado su pequeño imperio. Partió de una intuición y de un amor sin límites. A sus amigos les dice "El corazón manda". Esta historia de la vida real nos lleva a buscar los pilares del liderazgo exitoso y cómo ponerlos en práctica. Son cuatro, nada novedosos, muy antiguos, pero permanentes. Son las mismas líneas que le llevaron a Loyola a crear una de las más fabulosas corporaciones mundiales vigente desde el siglo XVI, la orden de los jesuitas. (Lowney, 2005)

De Mello, menciona: que el primer pilar es el conocimiento de sí mismo que arraiga y nutre las demás virtudes del liderazgo. Quien se conoce a sí mismo,

extirpa sus debilidades y llega al estado de indiferencia esencial para alcanzar el ingenio. (De Mello, 1995, pág. 22)

De Mello, expresa el ingenio ignaciano significa innovar, cambiar, adaptarse a un mundo cambiante bajo la convicción de que todo el mundo es nuestra casa. Principio muy actual de la globalización, pero ya la vivieron los primeros jesuitas en Europa, China, América. (De Mello, 1995)

Michaelson, cita al famoso general Sun Tzu, patrono de los estrategas, ya lo dijo hace dos mil quinientos años: “conócete a ti mismo y ganarás cien batallas” Michaelson, (pág 36).

Omhae, refiere que el segundo camino es la creatividad: los líderes exploran nuevas ideas, métodos y culturas en vez de mantenerse a la defensiva. Rompen los viejos paradigmas y crean nuevas realidades. (Omhae, 1990)

La mente del estratega es muy singular, no solo es clarividente, sino que encuentra caminos por donde nadie ha marchado antes. (Omhae, 1990). Cultivan la indiferencia frente a los avatares del destino. Singular es el ejemplo de los jesuitas misioneros en el Paraguay, que ayudaron a los pueblos indígenas a construir su propia patria de la manera más ingeniosa. Solo la estupidez de gobernantes corruptos destruyó la gran obra. La película “La Misión” ilustra los hechos de semejante gesta. Nada sería posible sin la

tercera vía del amor. “El corazón manda”. Hablamos de pensamiento lateral, de inteligencia emocional y otras expresiones de la jerga de moda. Simplemente hay que amar, amar como Teresa de Calcuta. Amar hasta que duela (pág. 36).

El líder que ama ve en el prójimo seres humanos con talento, dignidad y potencia para dirigir, para ayudarles a llegar a la cima, a ganar la copa del triunfo en humanidad. Mello nos habla de un fuego interior que todo lo transforma y que está presente en todos los libros de las grandes religiones. Y si hay amor, el heroísmo es posible. “Dar un paso de loco” nos dice Jacobo Santos. Es el líder que imagina un futuro inspirador y se esfuerza en darle forma en lugar de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro.

Según Dávila Grijalva:

El líder heroico es capaz de “asustar al futuro” y crear esas nuevas realidades. Los héroes sacan oro de lo que tienen a mano en lugar de esperar tener oportunidades de oro. El heroísmo lleva al ser humano a dirigirse siempre hacia lo más grande. Sin esa ambición de ser más, Jacobo estaría olvidado allá en Montreal, cómodamente disfrutando de la televisión como otro gringo aburrido. Por eso, a sus cincuenta y cinco años siente la fuerza de la vida para hacerlo todo con “optimismo y muchas ganas”, curiosamente, sin sentir el cansancio y la fatiga porque “aquí estoy de vacaciones todo el año, trabajo cuando tengo ganas de hacerlo”. Y las ganas no le faltan, las tiene siempre consigo, cada mañana y cada tarde frente al mar impresionante del Pacífico. Se califica a sí mismo como “un trotamundos” que disfruta del trabajo como un turista. (Dávila Grijalva, 2007)

d.1.2. Participación de la mujer por área económica

Cadena, indica que según investigaciones de la empresa Deloitte:

La participación de la mujer en las empresas ecuatorianas llega solo al 39% en 2013. De esta participación se estima que solo el 30% ocupa un cargo ejecutivo y el 4% un cargo gerencial. Es decir que gran parte de la sociedad (empresarial) sigue pensando que un hombre afrontará de mejor manera las responsabilidades administrativas, menciona además que las áreas empresariales que concentran al mayor número de ejecutivas son los recursos humanos, las finanzas y el marketing. (Cadena Yépez, 2013, pág. 1)

Cadena, manifiesta que los sectores de la economía que cuentan con mayor participación femenina son el comercial con 47.000 mujeres y la educación con 27.000, el mayor número de mujeres que estudió una carrera universitaria se dedica a la docencia. (pág. 1). Cadena, también afirma que el único sector de la economía que emplea más mujeres que hombres es el sector financiero donde existe apenas una diferencia de 4% a favor de las mujeres que representan el 52% de la plantilla laboral. (Cadena Yépez, 2013)

Cadena, menciona, “que el sector gubernamental ecuatoriana, la mujer representa el 40,5% del gabinete de ministros, ministros coordinadores y secretarios del presidente Rafael Correa”. (Cadena Yépez, 2013, pág. 1).

d.1.3. Liderazgo femenino en el Ecuador

Flores, menciona que nuestra sociedad ha sido considerada “machista” por muchos años, años atrás el rol femenino era únicamente para el hogar, la mujer era relegada a las tareas domésticas y crianza de los hijos. (Flores, 2013)

Sin embargo en la actualidad, vemos cada día un mayor número de mujeres que trabajan no solo en sus hogares y con los niños, sino que han pasado a aportar económicamente en sus familias y en algunos casos son las únicas que sostienen y cubren todos los gastos, se desempeñan en distintos puestos de trabajo y a todo nivel.

Flores afirma que, en puestos directivos la mayor cantidad de gerentes generales y directores son hombres, sin embargo las mujeres están siendo incluidas y tomadas en cuenta para estas posiciones dentro de los niveles jerárquico superiores de las entidades públicas y privadas por su capacidad, inteligencia y liderazgo. (Flores, 2013)

Flores indica, que únicamente el 2% de las mujeres en el Ecuador poseen títulos de cuarto nivel, lo cual es una desventaja respecto al género masculino, ya que el mundo competitivo de hoy exige mayor preparación académica para líderes de empresas. (Flores, 2013)

Flores resalta, que en el ámbito de la política nacional, podemos destacar la participación activa del género femenino como primera autoridad de Ministerios e incluso de la Asamblea Nacional, a quienes debemos reconocer sus méritos y capacidades para asumir dichos cargos. (Flores, 2013)

d.2. Concepto de líder y liderazgo

Jiménez, afirma que la relación entre las personas es de influencia mutua. Lo que una persona diga o haga, en una relación cara a cara, va a influir positiva o negativamente en él o los otros. (Jimenez, 2001)

Jiménez menciona, que cuando una persona es capaz de influir con sus ideas u opiniones en un número importante de personas, podemos decir que estamos frente a un líder. (Jimenez, 2001)

Para Jiménez, el líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos. (Jimenez, 2001). Jiménez, también menciona que la materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder. (Jimenez, 2001, págs. 2-3).

Jiménez afirma que, el liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados. (Jimenez, 2001)

d.2.1. Principios básicos del liderazgo

Hernández en su tesis cita a Thierauf, quien indica que para que el liderazgo

se pueda desempeñar de una mejor manera existen ciertos principios fundamentales que se deben observar. (Hernández Sosa, 2014)

Hernández cita a Thierauf que menciona tres principios:

- **Principios de facilitar la realización de los objetivos:** el propósito de la función directiva es facilitar la realización de los objetivos de la organización. Cuanto más eficientemente se realice la función directiva, tanto mayor será la contribución de los subordinados a los objetivos deseados de la organización.
- **Principio de liderazgo:** este importante principio directivo combina factores motivacionales con actividades administrativas. El principio afirma que los líderes no sólo motivan a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino que se trabajan también en la realización de objetivos deseados para la organización.
- **Principio de la supervisión directiva:** la función directiva es más eficiente cuando hay un grado suficiente de supervisión directa. Por medio de la supervisión directa los superiores se pueden comunicar mejor con sus subordinados y pueden examinar los problemas, desde su origen y recibir de inmediato sugerencias de los empleados. (Hernández Sosa, 2014)

d.2.2. Naturaleza del liderazgo

En su tesis inédita, García, citando a Thierauf, indica, que al examinar el liderazgo de cómo realmente funcionan dentro de una organización, existen tres fuerzas de particular importancia:

- **Fuerzas que actúan en el líder:** la conducta del líder en su caso dado será influida en gran medida por las muchas fuerzas que actúan dentro del individuo, su sistema de valores personales, la confianza en sus subordinados, su predisposición al liderazgo y sus sentimientos de seguridad.
- **Fuerzas que actúan en los subordinados:** la conducta de los subordinados es influida por muchas variables y necesidades personales, y también por las acciones del líder en relación con sus subordinados.

- **Fuerzas que intervienen en la situación:** los factores ambientales que surgen de la organización, el grupo de trabajo, la naturaleza del problema y las presiones del tiempo influyen en el líder y en su estilo de liderazgo. (García E. , 2010)

d.2.3. Estilos de liderazgo

Existen diversos estilos de liderazgos, debido a las distintas necesidades que se presenten en las empresas, como indican Cannice, Koontz & Wehrich, refiere a un patrón típico de conducta que observa un líder con el propósito de influir sobre sus empleados. (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012)

d.2.3.1. Liderazgo centrado en los empleados

Para Cannice, Koontz, & Wehrich es la forma de gestión que consiste en alentar a los trabajadores a participar en la toma de decisiones y en cerciorarse de que estén satisfechos con su trabajo. (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012)

d.2.3.2. Liderazgo centrado en la producción

Cannice, Koontz, & Wehrich refieren a este estilo como forma de gestión que establece normas; organiza y vigila estrechamente el trabajo de los empleados, el cumplimiento de los programas de producción y estimula el logro de resultados. (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012)

d.2.3.3. Liderazgo de creación de estructuras

Cannice, Koontz, & Wehrich refiere a este estilo como: una forma activa de planear, organizar, controlar y coordinar las actividades de los subordinados. Un enérgico estilo provoca mayores índices de conflictos y rotación de empleados y menor satisfacción laboral que un estilo de liderazgo considerado. (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012)

d.2.3.4. Liderazgo concentrado

Cannice, Koontz, & Wehrich, refiere a este estilo como:

Una forma de gestión caracterizada por las muestras de interés en el bienestar, las condiciones y la comodidad de los empleados. Un líder considerado busca crear un ambiente de trabajo amigable y placentero, desea, la aceptación de sus subordinados, y por lo tanto los trata con respeto y dignidad y tiende a prescindir del uso del poder legítimo y del poder coercitivo. (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012)

d.2.3.5. Liderazgo gerencial

Según Cannice, Koontz, & Wehrich:

El liderazgo gerencial eficiente es aquel que responde a las características de la situación, a la organización, a su cultura, a sus valores. El liderazgo es el proceso de persuasión, por el cual un individuo influye en el comportamiento de otros hacia la realización y coordinación de las actividades necesarias para el logro de los objetivos. El liderazgo no ocurre solamente en los más altos niveles de las organizaciones, grupos o programas, como solía creerse. Este es una red de interacciones que llega hasta los niveles más bajos de las organizaciones cualquiera que sea su naturaleza. En la visión integral del liderazgo empresarial se desea que las empresas identifiquen y desarrollen sus propios gerentes líderes como una

condición necesaria para lograr las metas de crecimiento y cambio. (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012)

d.2.3.6. Liderazgo interactivo

Según Cannice, Koontz, & Wehrich:

Las mujeres conciben el liderazgo como un medio para transformar el interés por la empresa en su totalidad a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de los subordinados. Este estilo de "liderazgo interactivo" implica el comportamiento de poder e información, la inducción de la participación y el pleno reconocimiento de la importancia de cada persona. Los varones, por el contrario dice, tienden a concebir el liderazgo como una consecuencia de transacciones con sus subordinados. (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012)

d.3. Estilos de líderes

Lizeth García menciona que diversidad de estudios han coincidido que existen varios estilos de líderes, siendo los siguientes los más representativos en las organizaciones. (García L. , 2009)

d.3.1. Natural: Para García, Se trata de aquellas personas que no necesariamente deben ocupar un cargo directivo o un rango superior para desplegar sus habilidades sociales, comunicativas y de gestión. Su liderazgo está presente en cada una de las labores diarias que desarrolla. (García L. , 2009)

d.3.2. Participativo: Según García:

Hace referencia a aquellos directivos que, aun siendo dueños de la última decisión, consultan a su grupo de trabajo y someten las posibles medidas a adoptar a un análisis colectivo. Conseguir un espíritu de grupo es su principal objetivo, dejando claro que cada uno de sus integrantes desarrolla una labor significativa. Es un perfil adecuado para aquellas situaciones en las que el trabajo en equipo es indispensable. (García L. , 2009)

d.3.3. Autocrático: Según García, se trata de:

Aquel líder que tiene poder absoluto a la hora de la toma de decisiones y se limita a suministrar instrucciones sobre cómo llevarlas a cabo. La participación de terceros es mínima. Es proclive a tener bajo control todos los asuntos que están a su cargo. Pese a la poca apertura y participación que promueve, este perfil de liderazgo es propicio para situaciones de crisis en las que resulte necesario adoptar posturas firmes. (García L. , 2009)

d.3.4. Burocrático: Según García, el líder de este grupo:

Suele tener una ruta trazada para cada asunto. Es poco abierto a cambios y nuevas maneras de afrontar los retos. Tampoco se preocupa demasiado por la personalidad de quienes le rodean, lo que provoca que sus niveles de empatía sean mínimos. La motivación no es su recurso más empleado. De hecho, es habitual que desempeñe sus labores fuera del espacio en el que se desenvuelve la empresa. Aun así, un líder de estas características puede resultar adecuado para aquellas empresas en las que primen las decisiones excepcionales. (García L. , 2009)

d.3.5. Carismático: Este tipo de líder según García;

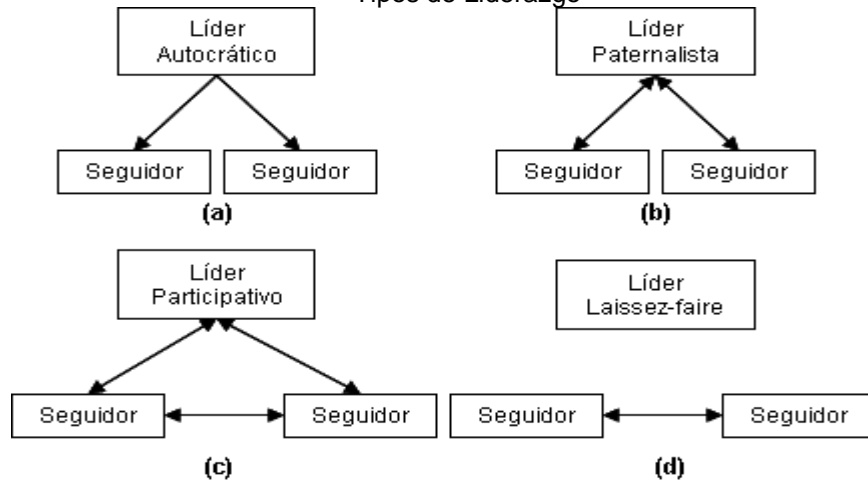
Marca la diferencia por su capacidad innata para atraer personas y actuar con desenvoltura. Es optimista, enérgico y genera satisfacción y entusiasmo en el momento de exponer sus ideas. Como desventaja, cabe mencionar cierta tendencia a suponer que cualquier proyecto o medida adoptada no podría ser la misma sin su intervención. Es decir, que con frecuencia pueden caer en el personalismo. (García L. , 2009)

d.3.6.Transformacional: Expertos en recursos humanos coinciden en que este tipo de líder es el más completo de los que hasta el momento se han definido, asimismo García manifiesta que:

Una especie de líder genérico. Es versátil, carismático y resolutivo, pero sin caer en el personalismo ni anteponer su interés al de la compañía. Es dueño de sus decisiones, pero, a la vez, le gusta sentirse respaldado por un equipo de apoyo que intervenga en los procesos que están a su cargo. Es especialista en motivación, pero

también le gusta sentirse motivado por los otros. Dialoga y sabe escuchar. Además de cumplir con sus objetivos en temas de gestión, también es proactivo a la hora de proponer soluciones. (García L. , 2009)

Ilustración N° 1
Tipos de Liderazgo



Fuente: www.deltaasesores.com/prof/ART0045.html
Elaborado por: La autora

d.4. Liderazgo femenino

Lagarde, hace referencia a que: El fenómeno de liderazgo femenino delimitado por las circunstancias patriarcales en que se desarrolla. En casi todos los países del mundo, el liderazgo femenino es aun minimizado, sobre todo en las jerarquías superiores de liderazgo. (Lagarde , 2003)

Lagarde, afirma también que millones de mujeres en América Latina participa para así obtener acceso al Bienestar y a condiciones de vida ligadas a sus roles de madres o esposas, hijas o hermanas. (Lagarde , 2003)

Según Antunez, de acuerdo a estudios hechos por Beauvoir y Fisher estudiosas de temas femeninos, afirma que el rol de la Mujer está condicionada al entorno político y cultural en que se encuentra inmersa y también esta condicionada a su herencia biológica. (Antunez, 2009)

Antunez, menciona que el liderazgo femenino es la utilización de las características propias de las Mujeres para ejercer el liderazgo al interior de las organizaciones. Esto es posible gracias a las características propias que nadie en nuestro tiempo puede negarles. (Antunez, 2009)

d.4.1. Las características femeninas

Según Yambert, existen varias características propias de las mujeres que pueden aprovecharse para que puedan ser líderes en su ámbito de acción. (Yambert, 2009).

Dentro de las características femeninas, Yambert, hace referencia a las siguientes:

- **Delicada ternura**

Yambert, manifiesta que: la capacidad de ser madre y que configuran aspectos biológicos, psíquicos, intelectuales y volitivos, etc. Mujeres están especialmente capacitadas para conciliar, integrar, comprometer y coordinar

esfuerzos, lo cual otorga una cualidad privilegiada para humanizar el mundo de la empresa. (Yambert, 2009)

- **Generosidad incansable**

Yambert, afirma; las mujeres disponen de cualidades específicas que bien administradas, las convierten en poderosos agentes de cambio para la empresa y la sociedad, este aspecto contribuye a humanizar la empresa y con ello, a hacer que los empleados estén comprometidos. (Yambert, 2009)

- **Amor por lo concreto**

Yambert manifiesta, por su orientación a la consecución de objetivos y a los aspectos prácticos, las mujeres delegan naturalmente y dan autonomía a los miembros de sus equipos. (Yambert, 2009)

- **Agudeza de ingenio**

Para Yambert, el ingenio de la mujer hace que ante una dificultad, se produzca una solución, la agudeza de ingenio tiene una relación directa con la creatividad. (Yambert, 2009)

- **Capacidad de intuición**

Yambert manifiesta, que consiste, en adelantarse a los hechos, conocer lo que le pasa a las otras personas, esta capacidad puede ser útil para ordenar una empresa, prevenir despidos injustos, percibir tendencias de hábitos o comportamientos dentro de cinco o diez años. (Yambert, 2009)

- **Piedad profunda y sencilla**

Yambert afirma, que la piedad es buena para todo, las personas con estas características son percibidas como más honestas, más preocupadas por los pobres y más democráticas. (Yambert, 2009)

Tabla N° 1 Estilo de dirección Femenina

Características Generales	Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> • Abierto y Flexible • Comunicativo • Intuitivo y persuasivo • No combativo • Creativo e innovador <input type="checkbox"/> Expresión de emociones propias 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas basado en una estrategia racional y emocional • Fomento de la participación • Cooperación y consenso • Control reducido
Objetivo	Estructura
<ul style="list-style-type: none"> • Logro de la calidad • Autorrealización • Integración de la vida personal y profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de redes (inclusivas) • Visión del poder sinergia
Relaciones Interpersonales	
<ul style="list-style-type: none"> • La orientación hacia las personas • La atención hacia las necesidades individuales • El apoyo personalizado <input type="checkbox"/> Fomentar el trabajo en equipo, la participación y la cooperación 	

Fuente: Barberá y Martínez (2004) *Psicología y Género*.

Elaborado por: La autora

d.4.1. Seis características de un liderazgo femenino exitoso

Rodríguez en su artículo en red menciona que las mujeres trabajan en industrias, compañías de seguros, hospitales, etc. Casi no existen áreas donde el género femenino no haya incursionado. (Rodríguez, 2010)

Rodríguez menciona que:

Aún destacar como líder en el mundo actual, no resulta tan fácil para la mujer y es que muchas veces no se le reconoce sus capacidades en ese campo. Debido a ello, surge las siguientes interrogantes ¿Qué puede hacer la mujer para poder tener éxito como líder? ¿Qué características debe poseer? (Rodríguez, 2010)

- **Concentrar la propia energía en el logro de pequeños objetivos que lleven a grandes acciones**

Rodríguez manifiesta que, al liderar el estudio de una carrera profesional, se van cursando diferentes materias y rindiendo exámenes para aprobar cada uno de los estadios que permitirán la obtención de la certificación final. (Rodríguez, 2010)

- **Desarrollar la capacidad relacional**

De acuerdo con Rodríguez, ser inteligentes a nivel emocional. Para esto, es fundamental lograr comprender empáticamente al otro, ponernos en su lugar y ver desde su perspectiva. (Rodríguez, 2010)

- **Aprender a elegir, a discriminar y a tomar decisiones oportunas y efectivas**

Según Rodríguez:

Saber que somos responsables del mundo que hemos creado a través de las decisiones que hemos tomado en algún momento de nuestra vida y que, en este mismo instante, estamos decidiendo e imprimiendo textura y forma a nuestro futuro. No podemos dejar de reconocernos en nuestro presente. El verdadero líder no echa culpas, busca soluciones, aprende e implementa nuevas decisiones más exitosas. (Rodríguez, 2010)

- **Centrar todo nuestro potencial en competir con nosotros mismos, sin compararnos con otros.**

Para Rodríguez, mejorarnos continuamente, cuando sentimos celos o envidia por el éxito o las cualidades de otra persona, intentemos emularla y aprender esas cualidades que la hacen ser especial. (Rodríguez, 2010)

- **Desarrollar el enfoque y la claridad mental, son cruciales en nuestro desarrollo.**

Según Rodríguez:

Pensar sin obstáculos" quiere decir: pensar en positivo, buscando soluciones y alternativas. La gente mentalmente densa, no sólo es incapaz de disfrutar, sino que entorpece el éxito de los resultados, es menos atractiva y la gente no la busca como compañía. Un ejercicio para comprobar esto, consiste en imaginar, por un instante, en alguien a quien no toleramos e intentar describir cómo suele enfocar su mente. Esto se puede hacer observando sus palabras, gestos y acciones. Una vez concluido, efectuar el mismo ejercicio, pero, esta vez, pensar en alguien con quien se prefiere compartir el tiempo. (Rodríguez, 2010)

- **Dominar las acciones que despiertan nuestras emociones.**

Rodríguez menciona, reconocernos en eso que sentimos, y aplacar nuestras actos. Cada impulso que da forma a una conducta genera consecuencias en nuestra realidad, muchas de las cuales ni siquiera llegamos a percibir. (Rodríguez, 2010)

d.5. Liderazgo y gerencia

Según Kossen, el liderazgo va ampliamente ligado a la gerencia en las organizaciones, ya que sin las características propias del liderazgo, resultaría muy difícil manejar una empresa. Existe una diferencia significativa entre liderazgo y gerencia, como se describe a continuación: (Kossen S. , 1995)

Según Kossen:

El liderazgo tiene que ver directamente con personas y su comportamiento, y es solo un aspecto de la gerencia. La gerencia es un concepto amplio, la cual incluye la actividad de liderazgo, pero puede relacionarse con funciones no conceptuales, que no afecten de forma directa a otros. (Kossen S. , 1995)

Por su parte, Huerta & Rodríguez, indican que:

Aunque el liderazgo es parte del trabajo de un administrador, este deberá dedicar mucho tiempo al proceso administrativo. El liderazgo lucha por lograr un cambio, mientras la administración se enfoca en mantener el equilibrio. Un líder eficiente inspira a la gente a trabajar con ahínco para aumentar la productividad. Tanto el liderazgo es parte de la administración, como la administración es parte del líder, en

una empresa no puede existir un administrador o gerente sin esa parte de humanidad que le da el liderazgo. (Huerta & Rodriguez, 2006)

d.6. Percepción de liderazgo

En todo liderazgo es vital la percepción que se tenga del que hacer administrativo por lo que Coulter & Robbins, lo definen como un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. (Coulter & Robbins, 2005)

Ahora bien, lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto de la realidad objetiva. No siempre ocurre, pero con mucha frecuencia hay desacuerdos. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa la consideren un lugar excelente para trabajar: condiciones laborales favorecedoras, tareas interesantes, buen salario, dirección comprensiva y responsable. Sin embargo, como bien se sabe, es muy inusual encontrar tal coincidencia.

De igual forma Álvarez & Palma, definen a la percepción como:

El proceso cognitivo por medio del cual un individuo da significado a su medio ambiente. Debido a que cada persona le da su propio significado a los estímulos, individuos diferentes verán la misma cosa en formas diferentes. La forma como un trabajador ve una situación proporciona un entendimiento del comportamiento mucho más importante y valioso que la situación por sí misma. Ya que la percepción se refiere a la adquisición de conocimiento específico acerca de objetos o acontecimientos que en cualquier momento ocurre en el que se activan los sentidos y que de alguna manera involucra conocimiento, incluye la interpretación de objetos, símbolos y personas a la luz de experiencias pertinentes. En otras palabras la percepción involucra recibir un estímulo, organización del estímulo, interpretación de

estímulo, para que se genere una influencia en el comportamiento. (Alvarez & Palma, 2005)

Álvarez & Palma mencionan que cada individuo selecciona diferentes causas que influyen su percepción de las personas, objetos y símbolos. En gran parte, las personas interpretan el comportamiento de otros en el contexto en el cual se encuentran. (Alvarez & Palma, 2005)

d.6.1. La percepción en la organización

En consecuencia Álvarez & Palma, indican que un aspecto importante de lo que se percibe involucra a la organización, pero no todos los estímulos alcanzan la atención de igual forma y con la misma claridad. Mencionan algunas diferencias que existen entre la percepción de los jefes y de los subordinados. (Alvarez & Palma, 2005)

- **Estereotipos:** Para Álvarez & Palma, la forma en que los gerentes categorizan a otros es con frecuencia un reflejo perceptual. (Alvarez & Palma, 2005)

Este término ha sido utilizado para describir juicios hechos acerca de las personas. Álvarez & Palma manifiestan, que en algunos casos los hombres estereotipan a las mujeres ejecutivas y viceversa, la mayoría de las personas se ven envueltas en estereotipar en el ámbito laboral; la edad han

sido el estereotipo básico para los trabajadores. (Alvarez & Palma, 2005, pág. 28)

- **Percepción selectiva:** Para Álvarez & Palma, es importante para los gerentes, ya que reciben gran cantidad de información, por ende pueden tender a seleccionar información que respalda sus puntos de vista; Las personas tienden a ignorar información que hacen sentir incómodos a los demás. (Alvarez & Palma, 2005)
- **Las necesidades y la percepción:** Según Álvarez & Palma,

Las percepciones están influenciadas en forma significativa por las necesidades y los deseos, es decir el trabajador, el gerente, el presidente y los directores ven lo que quieren ver, por lo que pueden crearse distorsiones influenciadas por las necesidades y deseos. (Alvarez & Palma, 2005)
- **Las emociones y la percepción:** De igual forma Álvarez & Palma mencionan, el estado emocional de una persona tiene mucho que ver con la percepción. (Alvarez & Palma, 2005, pág. 30)
- **La percepción y el comportamiento:** Para Álvarez & Palma, debido a que el comportamiento es influenciado en gran medida por la interpretación personal de la realidad, es fácil entender por qué los procesos perceptivos son potentes al determinar el comportamiento. (Alvarez & Palma, 2005)

Después de tener una concepción sobre la percepción y de cómo esta interviene en el pensamiento del ser humano dependiendo del entorno en que se encuentre, también existen otros enfoques que pueden ayudar a determinar las actitudes y conductas de las personas dentro de las organizaciones.

d.7. Gerente

Drucker, manifiesta:

Que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes. Por otra parte se señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. (Drucker, 2003, pág. 57)

Drucker señala que, a pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber. (Drucker, 2003)

Para Drucker las responsabilidades son:

- Incrementar el estado de la tecnología de la organización
- Perpetuar la organización
- Darle dirección a la organización.
- Incrementar la productividad
- Satisfacer a los empleados
- Contribuir con la comunidad. (Drucker, 2003, pág. 58)

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. De acuerdo con Drucker quien dice que, se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionada. (Drucker, 2003, pág. 59)

d.7.1. Habilidades de un gerente

Según Robbins, en su libro menciona que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial, estas habilidades son. (De Cenzo & Robbins, 2005)

1. La habilidad técnica: De Cenzo & Robbins, implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. (De Cenzo & Robbins, 2005)

2. La habilidad humana: para De Cenzo & Robbins, es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un

grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. (De Cenzo & Robbins, 2005)

3. La habilidad conceptual: De Cenzo & Robbins refieren, que consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. (De Cenzo & Robbins, 2005)

De Cenzo & Robbins afirman:

La combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales, mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica. (De Cenzo & Robbins, 2005, págs. 115-116)

d.7.2. Las funciones del gerente

Según Fermín & Rubino, se destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

- La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar,

controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo. (Fermin & Rubino, 1997)

Fermin & Rubino manifiestan que, en consecuencia, la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo. (Fermin & Rubino, 1997)

Según Fermín & Rubino, un gerente efectivo es aquel que:

- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar. (Fermin & Rubino, 1997)

d.8. Administración

La administración es necesaria en todo tipo de organización y sin darse

cuenta todas las personas la realizan a diario, por lo que Robbins, y otros, indican que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins, y otros, 2009). También conocemos el concepto de Canice, Koontz & Wehrich, quienes indican que es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. (Cannice, Koontz, & Wehrich, 2012, pág. 96)

d.8.1. Funciones administrativas

Según Robbins, los administradores de empresas realizan diferentes actividades que les ayudan a coordinar de mejor manera eficiente y eficaz el trabajo que las demás personas deben realizar. (Robbins, y otros, 2009). Para Robbins y otros, dentro de las funciones básicas de la administración se encuentran:

d.8.1.1. Planeación

Según Robbins y otros, cuando la gerencia es vista como un proceso, el planteamiento es la primera función que se ejecuta. (Robbins, y otros, 2009) También para Robbins y otros, los planes determinan el curso y proveen una

base para estimular el grado de éxito probable en el cumplimiento de los objetivos. (Robbins, y otros, 2009)

Además Robbins y otros afirman, que los planes, se preparan para actividades que requieran poco tiempo, años a veces, para complementarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. (Robbins, y otros, 2009)

d.8.1.2. Organización

Para Robbins y otros, es la función de la gerencia que determina el tipo de organización que se requiere para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. (Robbins, y otros, 2009)

También Robbins y otros, coinciden en que los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y estructura de la organización. (Robbins, y otros, 2009, pág. 96)

d.8.1.3. Dirección

Para Robbins y otros, esta función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Ello indica que esta función tiene que ver con los factores humanos de una organización. (Robbins, y

otros, 2009). Por ende Robbins y otros, proponen, que, para un resultado de los esfuerzos de cada miembro en el cumplimiento de los propósitos y alcanzar los objetivos en una forma más óptima, es la función fundamental del proceso gerencial. (Robbins, y otros, 2009)

d.8.1.4. Control

Para Robbins y otros, el propósito de esta función, es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación. (Robbins, y otros, 2009). Asimismo Robbins y otros expresan, que como resultado de esta comparación, se determina si, es necesario tomar acción correctiva que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas, está íntimamente asociada con la función de planeación. (Robbins, y otros, 2009)

d.8.1.5. Integración del recurso humano

Para Canice, Koontz & Weihrich, indican que la integración de recurso humano consiste en dotar de personal competente a la estructura de la organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de cinco acciones: Selección, reclutamiento, capacitación, inducción y desarrollo. (Cannice, Koontz, & Weihrich, 2012, pág. 86)

d.9. Definición de empresa

Cristóbal Casanueva y Julio García, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una; entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. (Casanueva & García, 2002)

El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define a la empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad". (Marketing, 1999)

El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos". (Española, 2015)

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, Thompson plantea la siguiente definición de empresa:

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de

servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. (Thompson, 2006)

d.10. Definición de pymes

En el Ecuador no existe una Ley que estipule las disposiciones fundamentales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en estas circunstancias no existe unanimidad en la definición de MIPYMES; sin embargo, para este documento se ha utilizado la definición que contempla el Proyecto de Ley para las PYMES, consensuado con los actores públicos y privados, que también lo recoge el Proyecto de Estatuto para las MIPYMES preparado por la Comunidad Andina de Naciones, y se sintetiza en lo siguiente:

Tabla N° 2 Clasificación de las Empresas en El Ecuador

	MICRO	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES
NÚMERO EMPLEADOS	1-9	HASTA 49	50-199	MAYOR A 200
VALOR BRUTO DE VENTAS ANUALES	MENOR A 100.000	HASTA 1'000.000	1'000.001 A 5'000.000	MAYOR A 5'000.000

Fuente: Proyecto de Ley PYMES y Proyecto de Estatuto Andino para las MIPYMES

Elaborado por: La autora

e. Materiales y métodos

Para realizar el desarrollo del presente trabajo se utilizó un conjunto de procedimientos lógicos, considerando los aspectos más relevantes en lo que a métodos, técnicas e instrumentos investigativos se refiere para lograr los objetivos de estudio.

e.1. Materiales

e.1.1. Materiales de oficina

- Computador
- Memoria Flash
- Hojas de papel bond
- Lapicero
- Lápiz
- Cuaderno
- Calculadora
- Carpeta
- Cd

e.1.2. Materiales de campo

- Guías de entrevistas
- Libreta de apuntes
- Esfero
- Cámara Fotográfica

e.2. Métodos

e.2.1. Método descriptivo

La investigación es de tipo descriptivo, en vista que se presentan los hechos tal como ocurren en la realidad, el presente método se aplicó para definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio en este caso el liderazgo femenino en el sector empresarial y su realidad en el cantón Francisco de Orellana; apoyado con la estadística para la tabulación el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

e.2.2. Método inductivo

Este método se utilizó para el conocimiento y la comprensión de la realidad de la mujer en el rol del liderazgo femenino dentro del sector empresarial

para luego interpretar su realidad a partir de la información obtenida. Sirvió además para el levantamiento de la línea base del número de empresas existentes para la aplicación del estudio.

e.3. Técnicas

Las técnicas que se utilizó son las siguientes:

e.3.1. Observación:

Mediante un acercamiento a las empresas se empleó esta técnica para evidenciar el trabajo de la mujer en el área administrativa como líder.

e.3.2. Encuesta:

Esta técnica facilitó recabar información del personal administrativo y sus subalternos; sobre la percepción que tienen respecto a del liderazgo femenino ejercido en las empresas.

e.4. Población y muestra:

La población de estudio comprendió el sector empresarial del cantón Francisco de Orellana, constituyéndose en la muestra que se analizó para

determinar el liderazgo femenino en este sector, cual es el número de mujeres que lideran empresas, y cuál es la percepción que los subalternos tienen sobre el liderazgo femenino ejercido dentro del sector empresarial.

e.4.1. Tamaño de la muestra:

A continuación se describe según el INEC, las empresas del cantón Francisco de Orellana, según su tamaño; que comprende nuestro objeto de estudio. (Inec., 2013).

Tabla N° 3
Empresas en el cantón Francisco de Orellana

Tamaño de Empresas	Número de Empresas
Microempresa	4.104
Pequeña empresa	427
Mediana empresa	74
Grande empresa	17
TOTAL	4.622

Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y censos: [\(2013\)](http://www.inec.gob.ec)

Elaborado por: La autora.

e.4.1.1 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

DATOS:

N= Empresas 4.622 año 2013

Índice de crecimiento empresarial Francisco de Orellana: 1,18%

Proyección de la muestra

Fórmula

$$N = N^*(1 + i)^n$$

$$N = 4.622 (1 + 0,0118)^2$$

$$N = 4732$$

Establecido el universo en estudio, se procedió a extraer la muestra que servirá de base para aplicar posteriormente la encuesta dirigida a gerentes como a los subalternos, es así que estimando un margen de error del 5% se utilizó la siguiente fórmula:

FÓRMULA

$$n = \frac{Z^2 p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 p * q}$$

Siendo:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (95% = 1,96 tabla de distribución normal)

p = 0,5 probabilidad de que el evento ocurra

q = 0,5 probabilidad de que el evento no ocurra

N = 4.732

e 2 = 5% margen de error.

Reemplazando:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 4.732}{(0,05)^2 (4.732 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{(3,8416) (0,25) 4.732}{(0,0025)(4.731) + (3,8416) * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{4544,6128}{11,8275 + 0,9604}$$

$$n = \frac{4544,6128}{12,7879}$$

n= 355,38

n= 355 Encuestas

Tabla N° 4
Distribución de la muestra por empresas

Tamaño de Empresas	Número de Empresas	Frecuencia	N° de Encuestas a aplicar
Microempresa	4.201	88.79	315
Pequeña empresa	437	9.24	33
Mediana empresa	76	1.60	6
Grande empresa	17	0.37	1
TOTAL	4.732	100%	355

Fuente: www.inec.gob.ec, año 2013 y Tabla N°3

Elaborado por: La autora.

En base al resultado se aplicaron 355 encuestas a las empresas del Cantón Francisco de Orellana, que permitieron determinar el liderazgo femenino en el sector empresarial.

f. Resultados

f.1. Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los gerentes de las empresas del cantón Francisco de Orellana.

1. Género de los encuestados

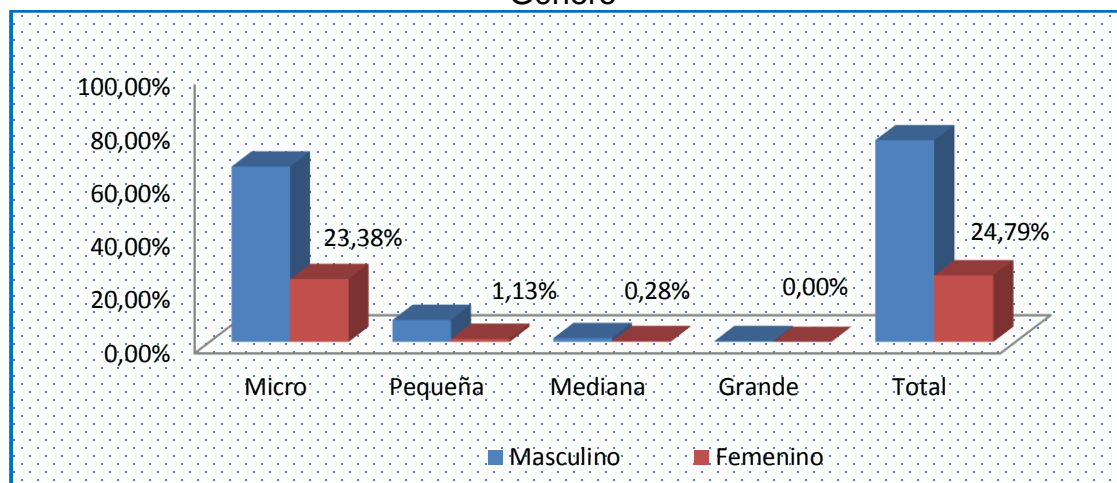
Cuadro N° 1
Género

Tipo de Empresa	Masculino	%	Femenino	%	Encuestados
Micro	232	65,35%	83	23,38%	315
Pequeña	29	8,17%	4	1,13%	33
Mediana	5	1,41%	1	0,28%	6
Grande	1	0,28%	0	0,00%	1
Total	267	75,21%	88	24,79%	355

Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 1
Género



Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Interpretación: Según la distribución de la muestra por tipo de empresa, el

género de los gerentes (as) encuestados obtenido es: para micro empresa el 63,35% corresponden al género masculino frente al 23, 38% que son del género femenino; para pequeña empresa el 8,17% pertenecen al género masculino y el 1,13% pertenece al género femenino; para mediana empresa el 1,41% son del género masculino y el 0,28% son del género femenino; finalmente, para grande empresa el 0,28 pertenece al género masculino siendo el 0% género femenino. Obteniendo como porcentaje total 75,21% para el género masculino frente a un 24,79% para el género femenino en el sector empresarial.

2. ¿Señale el rango de edad al que Usted pertenece?

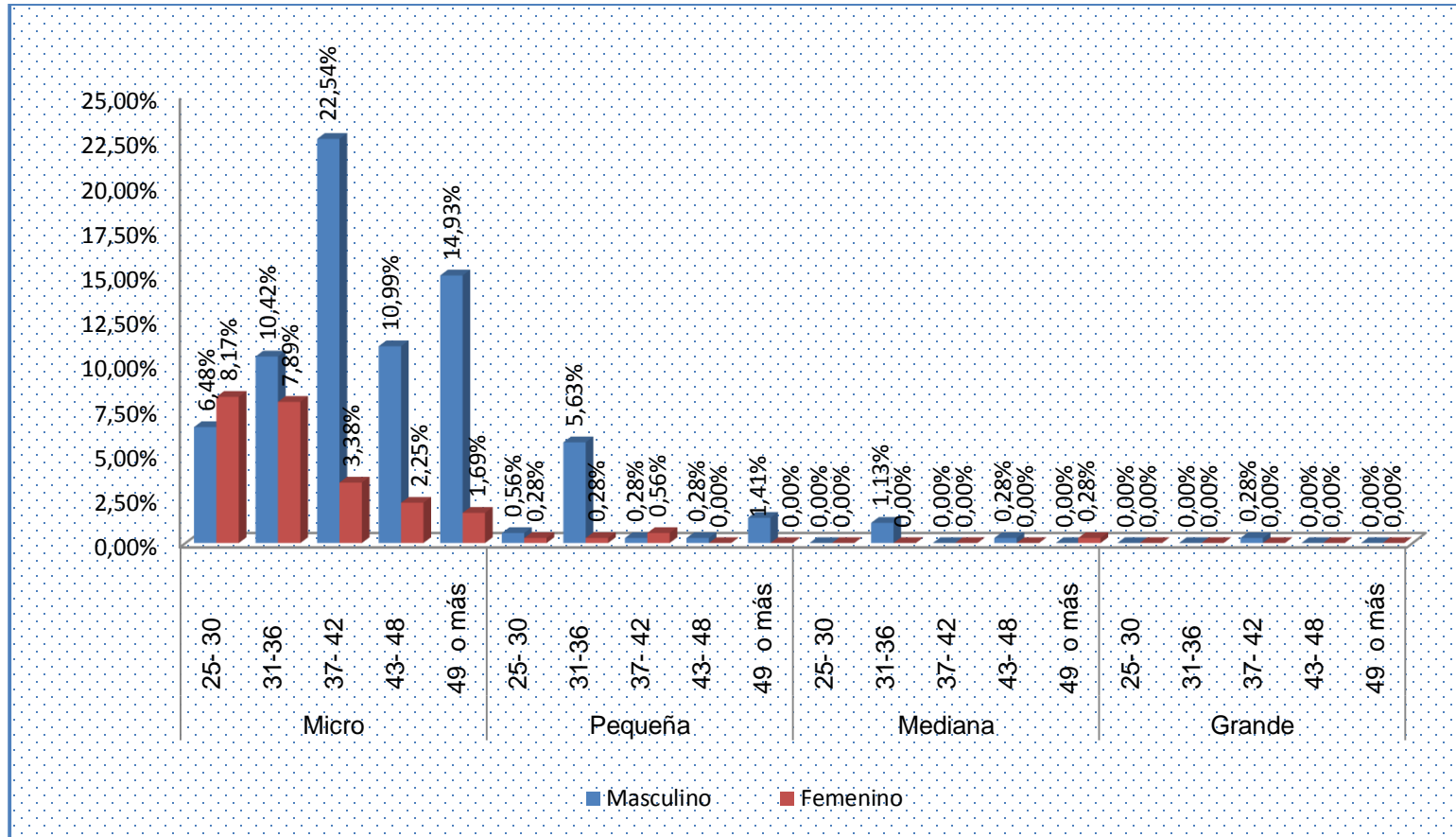
Cuadro N° 2
Edad de los encuestados

Tipo de Empresa	Rango de edad años	Masculino	%	Femenino	%	Encuestados
Micro	25- 30	23	6,48%	29	8,17%	52
	31-36	37	10,42%	28	7,89%	65
	37- 42	80	22,54%	12	3,38%	92
	43- 48	39	10,99%	8	2,25%	47
	49 o más	53	14,93%	6	1,69%	59
Pequeña	25- 30	2	0,56%	1	0,28%	3
	31-36	20	5,63%	1	0,28%	21
	37- 42	1	0,28%	2	0,56%	3
	43- 48	1	0,28%	0	0,00%	1
	49 o más	5	1,41%	0	0,00%	5
Mediana	25- 30	0	0,00%	0	0,00%	0
	31-36	4	1,13%	0	0,00%	4
	37- 42	0	0,00%	0	0,00%	0
	43- 48	1	0,28%	0	0,00%	1
	49 o más	0	0,00%	1	0,28%	1
Grande	25- 30	0	0,00%	0	0,00%	0
	31-36	0	0,00%	0	0,00%	0
	37- 42	1	0,28%	0	0,00%	1
	43- 48	0	0,00%	0	0,00%	0
	49 o más	0	0,00%	0	0,00%	0
Total		267	75,21%	88	24,79%	355

Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 2
Edad de los encuestados



Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Interpretación: De acuerdo con la distribución de la muestra por tipo de empresa tenemos que la edad de los gerentes(as) encuestados es:

- **Microempresa**

El 8,17% del rango de la edad comprendida entre 25 a 30 años pertenece al género femenino frente al 6,48% que son del género masculino. Para el rango de edad de 31 a 36 años tenemos que el 10,42% pertenece al género masculino mientras que el 7,89% son de género femenino; así mismo para el rango de edad comprendida entre 37 a 42 años tenemos el 22,54% pertenece género masculino mientras que el 3,38% son de género femenino; para el rango de edad comprendida de entre 43 a 48 años tenemos el 10,99% pertenece al género masculino mientras que el 2,25% son de género femenino y finalmente del rango de edad comprendida de 49 a más años el 14,93% pertenece al género masculino y el 1,69% son de género femenino.

- **Pequeña empresa**

El 0,56% del rango de edad comprendida entre 25 a 30 años pertenece al género masculino mientras que el 0,28% son de género femenino ; para el rango de edad de 31 a 36 años tenemos el 5,63% son de género masculino mientras el 0,28% son de género femenino; para la edad comprendida entre

37 a 42 años tenemos el 0,56% son de género femenino frente al 0,28% para el género masculino; para el rango de edad de entre 43 a 48 años el 0,28% son de género masculino mientras el 0% son de género femenino finalmente para el rango de edad comprendida de 49 a más años el 0% pertenece a los dos géneros.

- **Mediana empresa**

El 0% del rango de edad comprendida de 25 a 30 años es para ambos géneros; para el rango de edad de entre 31 a 36 años el 1,13% son de género masculino mientras el 0% son de género femenino; para el rango de edad comprendida entre 37 a 42 años el 0% es para ambos géneros; así mismo para el rango de edad de 43 a 48 años el 0,28% son género masculino frente al 0% para el femenino y finalmente para el rango de edad comprendida de 49 a más años el 0,28% son de género femenino frente al 0% del género masculino.

- **Grande**

El género masculino representa el 0,28% para la edad comprendida de entre 37 a 42 años de edad, para los demás rangos de edad se obtuvo una participación de 0,00%

3. ¿Qué tiempo lleva trabajando como gerente (a) de la empresa?

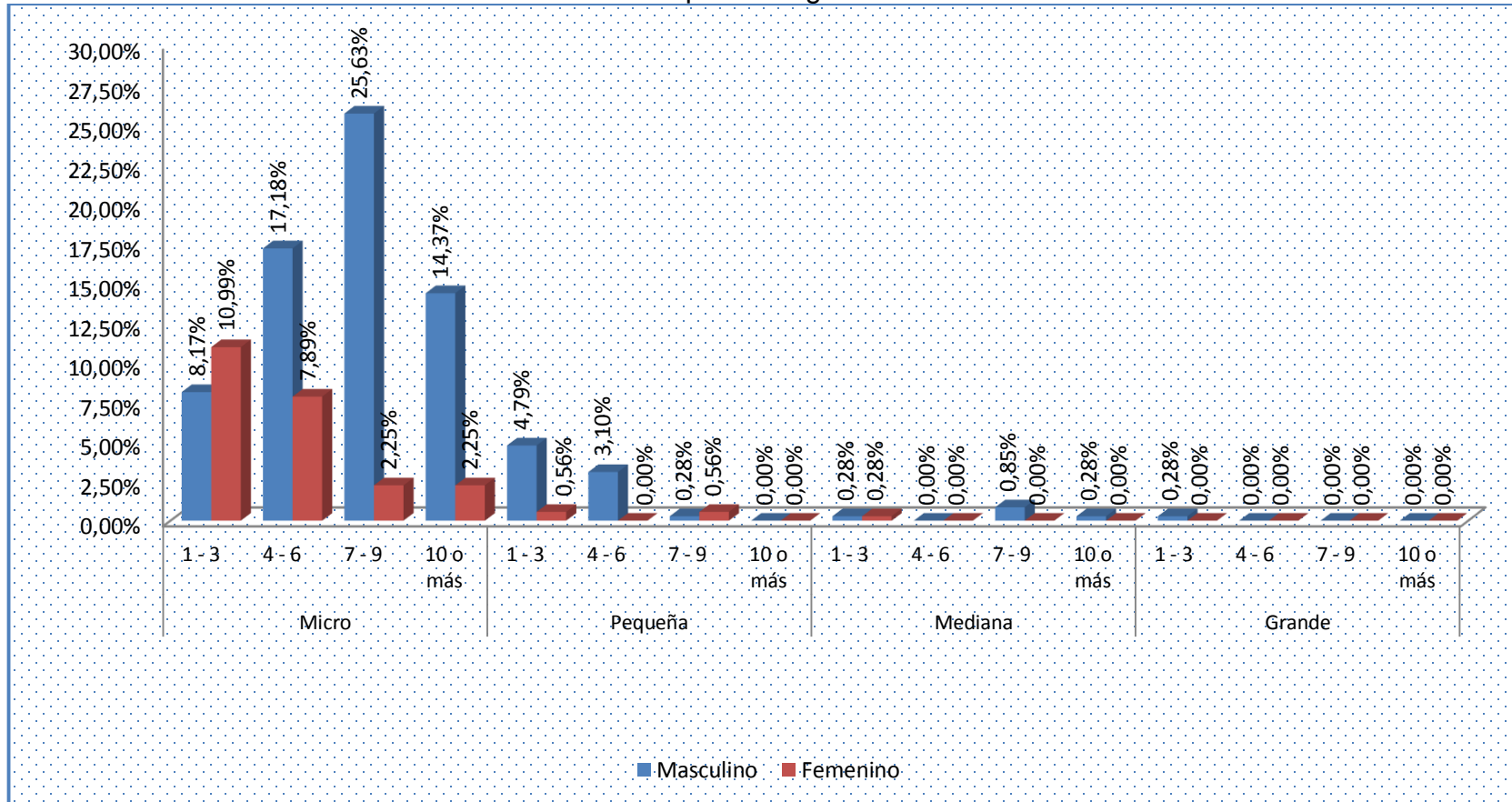
Cuadro N° 3
Tiempo como Gerente

Tipo de Empresa	Rango de tiempo años	Masculino	%	Femenino	%	Encuestados
Micro	1 - 3	29	8,17%	39	10,99%	68
	4 - 6	61	17,18%	28	7,89%	89
	7 - 9	91	25,63%	8	2,25%	99
	10 o más	51	14,37%	8	2,25%	59
Pequeña	1 - 3	17	4,79%	2	0,56%	19
	4 - 6	11	3,10%	0	0,00%	11
	7 - 9	1	0,28%	2	0,56%	3
	10 o más	0	0,00%	0	0,00%	0
Mediana	1 - 3	1	0,28%	1	0,28%	2
	4 - 6	0	0,00%	0	0,00%	0
	7 - 9	3	0,85%	0	0,00%	3
	10 o más	1	0,28%	0	0,00%	1
Grande	1 - 3	1	0,28%	0	0,00%	1
	4 - 6	0	0,00%	0	0,00%	0
	7 - 9	0	0,00%	0	0,00%	0
	10 o más	0	0,00%	0	0,00%	0
Total		267	75,21%	88	24,79%	355

Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 3
Tiempo como gerente



Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de gerentes encuestados se obtuvo los siguientes porcentajes, para los rangos de tiempo que llevan desempeñándose como gerentes de las empresas así tenemos para:

- **Microempresa**

El 25,63% de gerentes varones y el 2,25 % de gerentes mujeres llevan desempeñándose en el cargo por 7 a 9 años. Seguidamente, el 17,18% de gerentes varones y el 7,89 % de gerentes mujeres llevan en el cargo por 4 a 6 años. Así mismo, el 14,37% de gerentes varones y el 2,25% de gerentes mujeres llevan como gerentes 10 años o más. Finalmente, el 10,99% de gerentes mujeres y el 8,17 % de gerentes varones se desempeñan como gerentes de 1 a 3 años.

- **Pequeña empresa**

El 4,79% de gerentes varones y el 0,56% de gerentes mujeres llevan desempeñándose en el cargo por 1 a 3 años. Seguidamente, el 3,10% de gerentes varones frente al 0% de gerentes mujeres llevan en este cargo por 4 a 6 años. Así mismo, el 0,56% de gerentes mujeres frente al 0,28% de gerentes varones llevan en el cargo por 7 a 9 años. Finalmente, el 0% para gerentes varones y gerentes mujeres llevan en el cargo 10 a más años.

- **Mediana empresa**

El 0,85% de gerentes varones y el 0% de gerentes mujeres llevan desempeñándose en el cargo por 7 a 9 años. Seguidamente, el 0,28% de gerentes varones y el 0,28% de gerentes mujeres llevan desempeñándose en el cargo por 1 a 3 años. Así mismo, el 0,28% de gerentes varones y el 0% de gerentes mujeres llevan desempeñándose en el cargo de 10 a más años. Finalmente, el 0% de gerentes varones y el 0% de gerentes mujeres llevan desempeñándose en el cargo por 4 a 6 años.

- **Grande empresa**

El 0,28% de gerentes varones y el 0% de gerentes mujeres llevan desempeñándose en el cargo de 1 a 3 años.

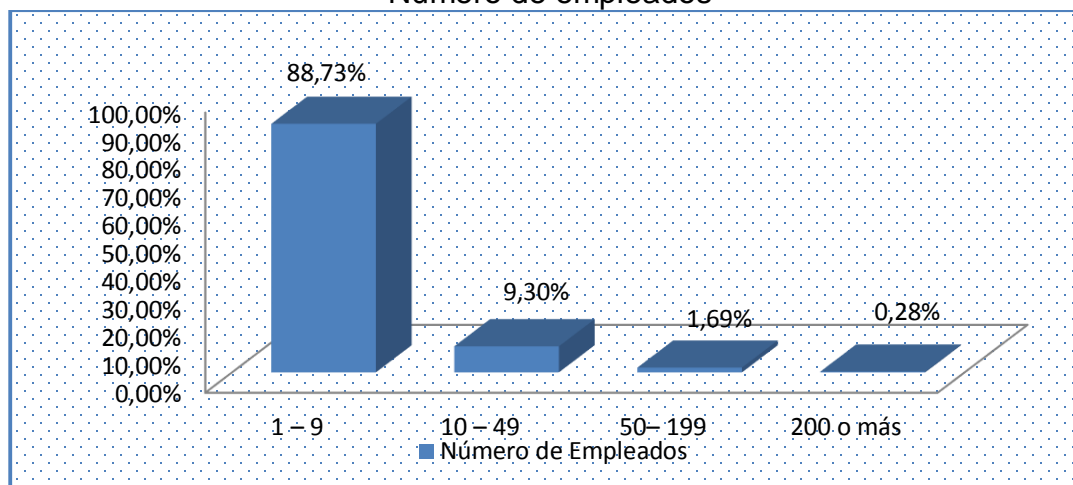
4. Del siguiente rango de números de empleados ¿Cuál es el número de empleados que laboran en la empresa?

Cuadro N° 4
Número de empleados

Rango de Número de Empleados	Encuestados	Porcentaje
1 – 9	315	88,73%
10 – 49	33	9,30%
50– 199	6	1,69%
200 o más	1	0,28%
Total	355	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 4
Número de empleados



Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de empresas analizadas se obtuvieron los siguientes resultados: el 88,73% tienen entre 1 a 9 empleados; el 9,30% tienen entre 10 a 49 empleados; el 1,69% tienen de 50 a 199 empleados mientras que el 0,28% tiene de 200 a más empleados.

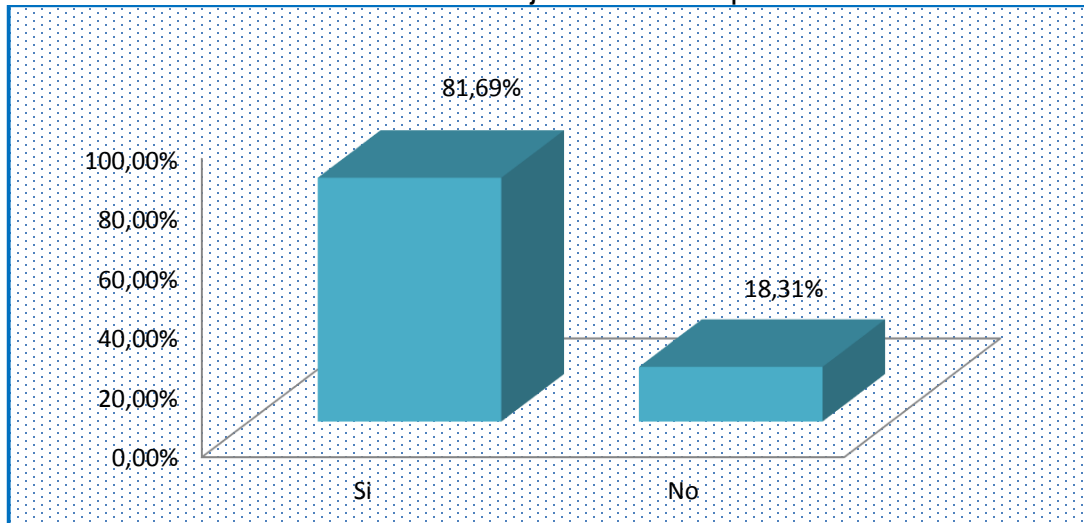
5. ¿Tiene en su empresa trabajadoras mujeres?

Cuadro N° 5
Presencia de mujeres en la empresa

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	290	81,69%
No	65	18,31%
Total	355	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 5
Presencia de mujeres en la empresa



Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Interpretación: Del total de empresas encuestadas se obtuvieron los siguientes resultados:

De los 355 gerentes encuestados 290 respondieron que si tienen en sus nóminas trabajadores de género femenino con representación porcentual del 81,69%, mientras que, 65 gerentes encuestados expresa que no tiene trabajadores de género femenino laborando en su empresa, con una representación porcentual del 18,31% respectivamente.

Los resultados obtenidos permitieron obtener cuales empresas emplean a mujeres.

6. ¿Cuál es el número de empleadas mujeres que laboran en la empresa?

Cuadro N° 6
Número de empleadas Mujeres

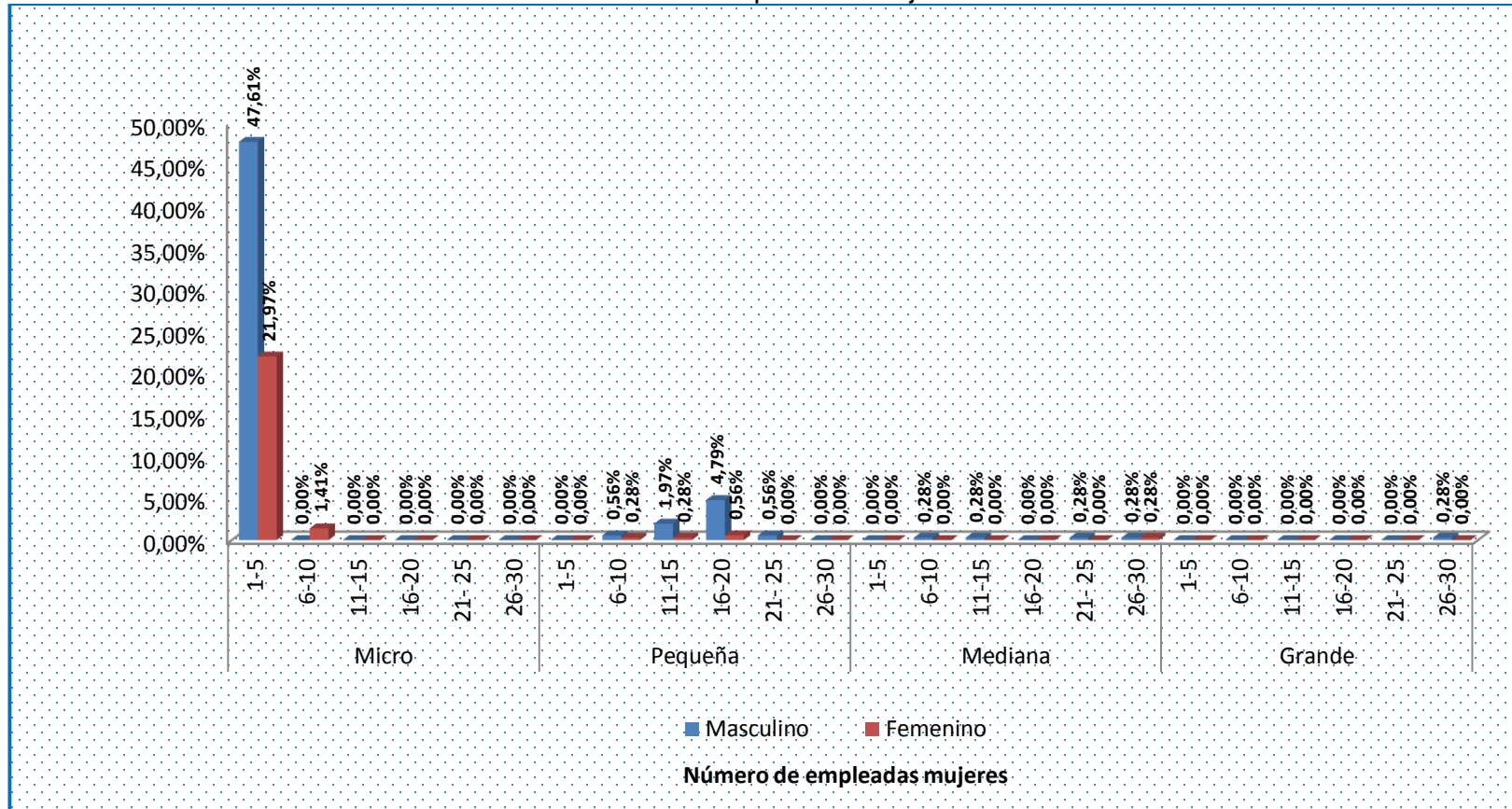
Tipo de Empresa	Número empleadas mujeres	Masculino	%	Femenino	%	Encuestados	% TOTAL
Micro	1-5	169	47,61%	78	21,97%	247	69,58%
	6-10		0,00%	5	1,41%	5	1,41%
	11-15		0,00%		0,00%	0	0,00%
	16-20		0,00%		0,00%	0	0,00%
	21- 25		0,00%		0,00%	0	0,00%
	26-30		0,00%		0,00%	0	0,00%
Pequeña	1-5		0,00%		0,00%	0	0,00%
	6-10	2	0,56%	1	0,28%	3	0,85%
	11-15	7	1,97%	1	0,28%	8	2,25%
	16-20	17	4,79%	2	0,56%	19	5,35%
	21- 25	2	0,56%		0,00%	2	0,56%
	26-30		0,00%		0,00%	0	0,00%
Mediana	1-5		0,00%		0,00%	0	0,00%
	6-10	1	0,28%		0,00%	1	0,28%
	11-15	1	0,28%		0,00%	1	0,28%
	16-20		0,00%		0,00%	0	0,00%
	21- 25	1	0,28%		0,00%	1	0,28%
	26-30	1	0,28%	1	0,28%	2	0,56%
Grande	1-5		0,00%		0,00%	0	0,00%
	6-10		0,00%		0,00%	0	0,00%
	11-15		0,00%		0,00%	0	0,00%
	16-20		0,00%		0,00%	0	0,00%
	21- 25		0,00%		0,00%	0	0,00%
	26-30	1	0,28%		0,00%	1	0,28%
Total		202	56,90%	88	24,79%	290	81,69%

Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

A continuación se presenta el gráfico respectivo.

Gráfico N° 6
Número de empleadas Mujeres



Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Interpretación: De los 290 gerentes encuestados que corresponden al (56,90% de género masculino y 24,79% de género femenino) respondió lo siguiente:

Microempresa: El 47, 61% de empresas gerenciadas por varones y el 21,97% de empresas gerenciadas por mujeres tienen de 1 a 5 empleadas mujeres; además el 1,41% de las empresas gerenciadas por mujeres tiene de 6 a 10 empleadas mujeres en sus empresas.

Pequeña empresa; El 4,79% de empresas dirigidas por varones y el 0,56% de empresas dirigidas por mujeres manifiestan tener de 16 a 20 empleadas mujeres. Seguidamente, el 1,97% de empresas dirigidas por varones y el 0,28% de empresas dirigidas por mujeres tienen de 11 a 15 empleadas mujeres. Finalmente, el 0,56% de empresas dirigidas por varones tienen de 21 a 25 empleadas mujeres.

Mediana empresa el 0,28% de empresas dirigidas por varones tienen de 6 a 10, así mismo, el 0,28% de empresas dirigidas por varones tiene de 11 a 15 empleadas mujeres, también otro 0,28% de empresas gerenciadas por varones tiene de 21 a 35 empleadas mujeres, además el 0,28% de empresas dirigidas por varones y el 0,28% de empresas dirigidas por mujeres tienen de 26 a 30 empleadas mujeres.

Finalmente para la grande empresa se obtuvo; el 0,28% de empresas gerenciadas por varones tiene de 26 a 30 empleadas mujeres.

7. ¿Cuál es el número de empleadas mujeres que ocupan mandos medios?

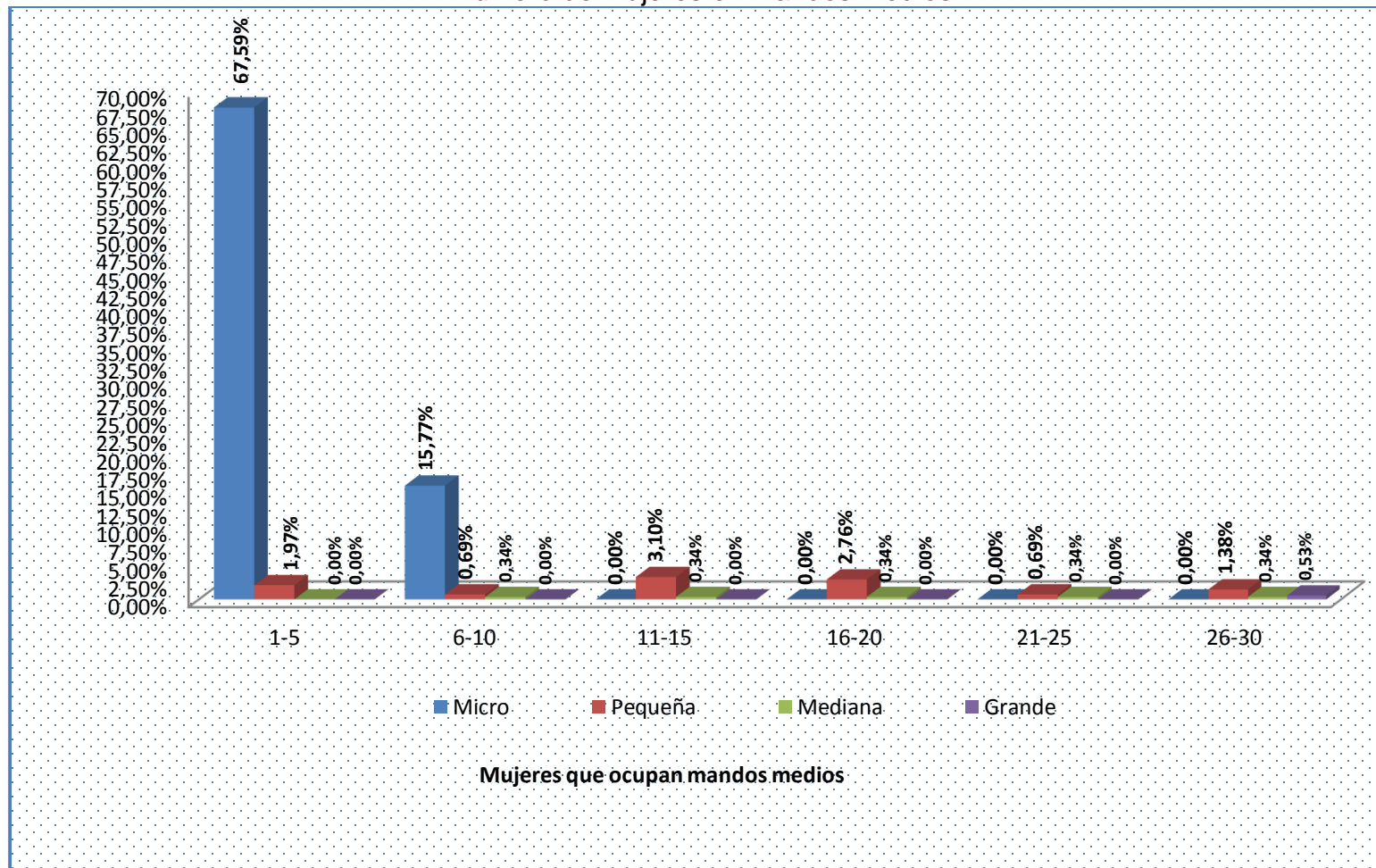
Cuadro N° 7
Mujeres que ocupan mandos medios

Tipo de Empresa	N° Empleadas Mujeres	Empresas	Porcentaje
Micro	1-5	196	67,59%
	6-10	56	15,77%
	11-15		0,00%
	16-20		0,00%
	21- 25		0,00%
	26-30		0,0
	Subtotal	252	83,36%
Pequeña	1-5	7	1,97%
	6-10	2	0,69%
	11-15	9	3,10%
	16-20	8	2,76%
	21-25	2	0,69%
	26-30	4	1,38%
	Subtotal	32	10,59%
Mediana	1-5		0,00%
	6-10	1	0,34%
	11-15	1	0,34%
	16-20	1	0,34%
	21- 25	1	0,34%
	26-30	1	0,34%
	Subtotal	5	1,72%
Grande	1-5		0,00%
	6-10		0,00%
	11-15		0,00%
	16-20		0,00%
	21- 25		0,00%
	26-30	1	0,53%
	Subtotal	1	0,53%
Total	290	100,00%	

Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 7
Número de mujeres en mandos medios



Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Interpretación: De acuerdo a la opinión de los 290 gerentes encuestados se obtuvo lo siguiente:

Microempresa: el 67,59% de empresas tiene de 1 a 5 mujeres ocupando cargos medios, además, el 15,77% de empresas tiene de 6 a 10 mujeres en estos cargos.

Pequeña empresa: El 3,10% de empresas tiene de 11 a 15 mujeres ocupando cargos medios, seguido del 2,76% con 16 a 20 mujeres en estos cargos, así mismo el 1,97% de empresas tiene de 1 a 5 mujeres en cargos de este tipo, a continuación el 1,38% de empresas tiene de 26 a 30 mujeres en cargos medios y finalmente 0,69% de empresas tiene de 6 a 10 mujeres ocupando estos cargos, también otro 0,69% de empresas tiene de 21 a 25 mujeres en cargos medios.

Mediana Empresa: el 0,34% de empresas tiene de 6 a 10 mujeres ocupando cargos medios, así mismo el 0,34% de empresas tiene de 11 a 15 mujeres en estos cargos, de igual manera otro 0,34% de empresas tiene de 16 a 20 mujeres en cargos de este tipo, también otro 0,34% de empresas tiene de 21 a 25 mujeres en estos cargos y otro 0,34% de empresas tiene de 26 a 30 mujeres ocupando cargos medios.

Grande Empresa: el 0,53% de empresas tiene de 26 a 30 mujeres ocupando cargos medios.

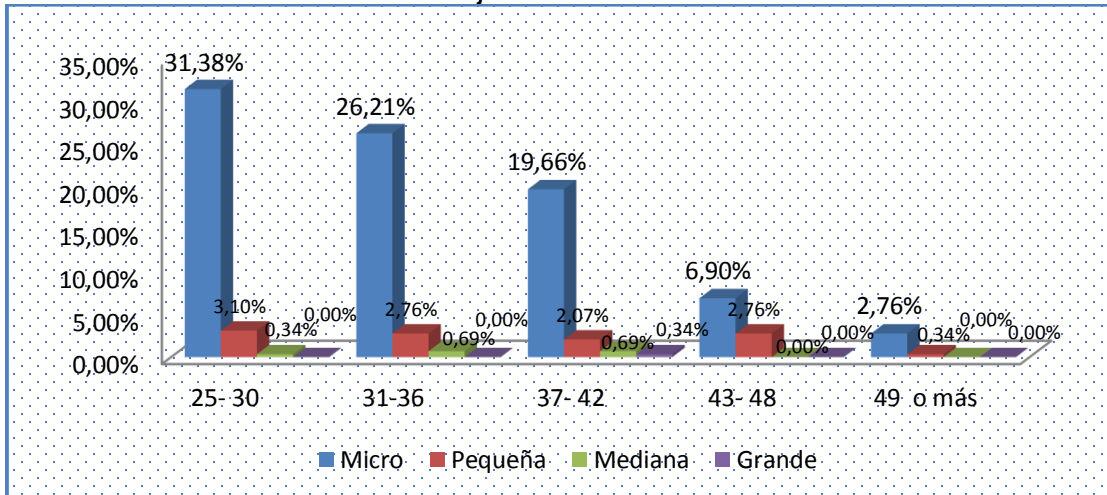
8. ¿El rango de edad de las mujeres que ocupan mandos medios en su empresa es de?

Cuadro N° 8
Edad de las mujeres en mandos medios

Tipo de Empresa	Rango de edad	Encuestados	Porcentaje
Micro	25- 30	91	31,38%
	31-36	76	26,21%
	37- 42	57	19,66%
	43- 48	20	6,90%
	49 o más	8	2,76%
Pequeña	25- 30	9	3,10%
	31-36	8	2,76%
	37- 42	6	2,07%
	43- 48	8	2,76%
	49 o más	1	0,34%
Mediana	25- 30	1	0,34%
	31-36	2	0,69%
	37- 42	2	0,69%
	43- 48	0	0,00%
	49 o más	0	0,00%
Grande	25- 30	0	0,00%
	31-36	0	0,00%
	37- 42	1	0,34%
	43- 48	0	0,00%
	49 o más	0	0,00%
Total		290	84,09%

Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Gráfico N° 8
Edad de mujeres en mandos medios



Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Interpretación: En cuanto al rango de edad de las mujeres que ocupan mandos medios, tenemos los siguientes resultados:

Microempresa: El 31,38% de mujeres que ocupan mandos medios tiene de 25 a 30 años de edad, seguido por el 26,21 % de mujeres que ocupan este cargo y que son de 31 a 36 años de edad, así mismo, el 19,66% de mujeres en estos cargos tienen de 37 a 42 años de edad, tenemos además que el 6,90% está en edades comprendidas de 43 a 48 años y finalmente el 2,76% tiene de 49 años a más.

Pequeña empresa: El 3,10% de mujeres que ocupan cargos medios tienen de 25 a 30 años de edad, seguido del 2,76% de mujeres en estos cargos y cuya edad

oscila entre 31 a 36 años, también otro 2,76% de mujeres en cargos de este tipo tiene de 43 a 48 años, luego el 2,07% de mujeres en estos cargos pertenece a la edad comprendida de 37 a 42 años y finalmente el 0,34% de mujeres que ocupan estos cargos tiene de 49 a más años de edad.

Mediana empresa: el 0,69% de mujeres en cargos medios tiene de 31 a 36, otro 0,69% de mujeres en cargos similares y su edad oscila entre 37 a 42 años, seguido del 0,34% de mujeres que ocupan cargos medios y tienen de 49 a más años de edad.

Grande empresa: el 0,34% manifiesta que la edad de las mujeres que ocupan cargos medios oscila entre 37 a 42 años de edad.

9. ¿Cuáles son las áreas de su empresa que concentran la mayoría de ejecutivas mujeres?

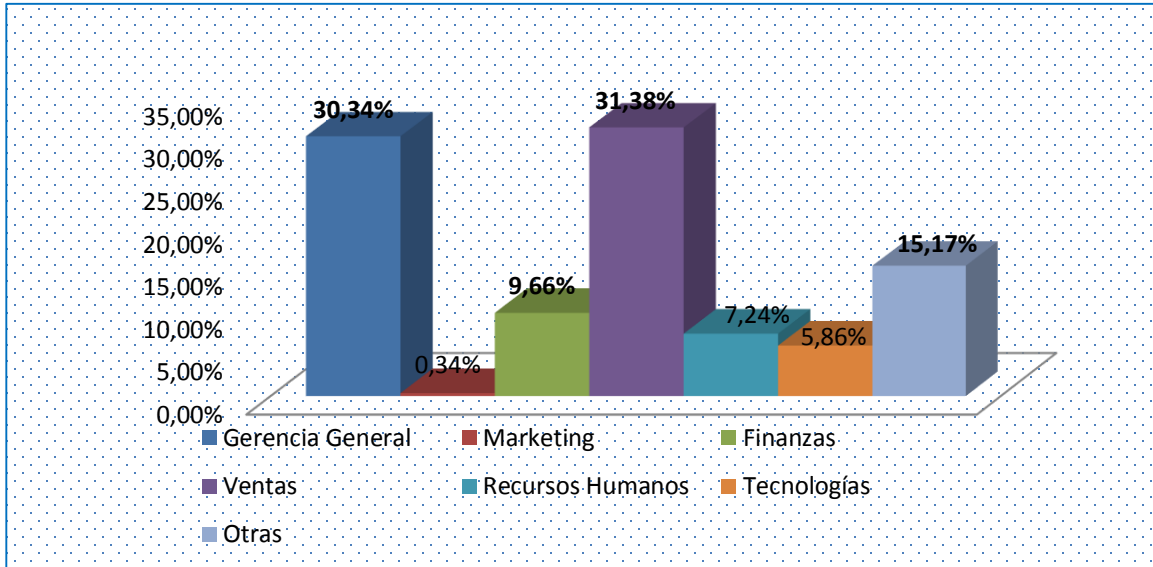
Cuadro N° 9
Áreas que concentran ejecutivas mujeres

Áreas	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total	%
Gerencia General	83	4	1	0	88	30,34%
Marketing	0	0	0	1	1	0,34%
Finanzas	18	6	3	1	28	9,66%
Ventas	73	11	6	1	91	31,38%
Recursos Humanos	6	12	2	1	21	7,24%
Tecnologías	2	12	2	1	17	5,86%
Otras	3	38	2	1	44	15,17%
Total					290	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 9
Áreas que concentran ejecutivas mujeres



Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Interpretación: En cuanto a las áreas que concentran el mayor número de ejecutivas mujeres en las empresas investigadas tenemos: el área de ventas tiene el 31,38% de ejecutivas mujeres, seguida por el área de gerencia general con el 30,34%, así mismo otras áreas con el 15,17%, mientras que el área de finanzas tiene el 9,66%, luego el área de recursos humanos con el 7,24% de ejecutivas mujeres, el área de tecnologías concentra el 5,86% de mujeres en este tipo de cargos y finalmente, el área de marketing con el 0,34% de mujeres en cargos ejecutivos.

10. ¿Según su criterio cuál es el aporte de la mujer a la solución de problemas en el sector empresarial?

Cuadro N° 10

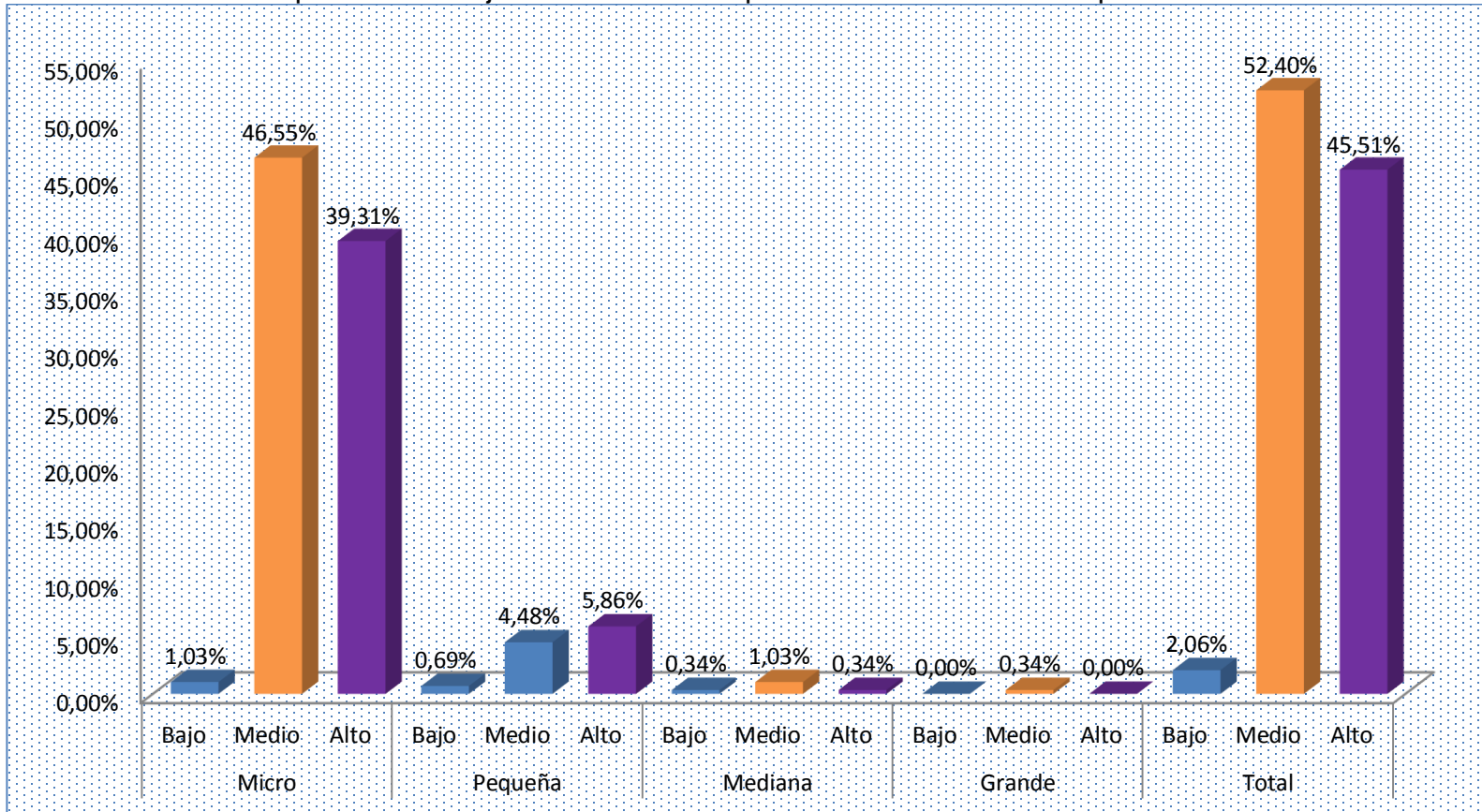
Aporte de la mujer a la solución de problemas en el sector empresarial.

Tipo de Empresa	Aporte a la solución de problemas	Encuestados	Porcentaje
Micro	Bajo	3	1,03%
	Medio	135	46,55%
	Alto	114	39,31%
	Subtotal	252	86,90%
Pequeña	Bajo	2	0,69%
	Medio	13	4,48%
	Alto	17	5,86%
	Subtotal	32	11,03%
Mediana	Bajo	1	0,34%
	Medio	3	1,03%
	Alto	1	0,34%
	Subtotal	5	1,72%
Grande	Bajo		0,00%
	Medio	1	0,34%
	Alto		0,00%
	Subtotal	1	0,34%
TOTAL		290	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 10
Aporte de la mujer a la solución de problemas en el sector empresarial.



Fuente: Encuestas aplicadas a gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Interpretación: En cuanto al aporte que las mujeres dan a la solución de problemas empresariales gerentes encuestados opinan lo siguiente:

Microempresa: el 46,65% de los gerentes opinan que el aporte que la mujer da a la solución de problemas empresariales es medio, seguido por el 39,31% que considera que su aporte es alto y finalmente el 1,03% opina que su aporte es bajo.

Pequeña empresa: el 5,86% de los gerentes opina que su aporte a la solución de problemas en este sector es alto, además, el 4,48% aprecia que su aporte es medio y finalmente el 0,69% responde que su aporte es bajo.

Mediana empresa: el 1,03% de los gerentes manifiesta que el aporte de la mujer en la solución de problemas en el sector empresarial es medio, así mismo el 0,34% de ellos considera que su aporte es bajo. Finalmente el 0,34% opina que su aporte es alto.

Grande empresa: el 0,34% opina que el aporte de la mujer a la solución de problemas en las empresas es medio.

De manera general se obtuvo que el 52,40 refiere que su aporte es medio a la solución de problemas en el sector empresarial, luego el 45,51% considera que su aporte es alto y sólo el 2,06% opina que su aporte a la solución de problemas en el sector empresarial es bajo.

f.2. Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a los subalternos de las empresas del cantón Francisco de Orellana sobre la percepción de liderazgo femenino.

La encuesta se aplicó a 88 subalternos de género masculino y femenino respectivamente, que tienen como jefe directo mujeres; comprendidos dentro de las edades de 22 y 47 años de edad.

Para llevar a cabo la recopilación de los datos sobre la percepción de los subalternos sobre el liderazgo femenino en rol de gerentas de empresas fue necesario emplear el cuestionario de Medellano 2005, mismo que consta de 31 preguntas con 5 factores a evaluar como son: comunicación jefe/trabajadores, comunicación trabajadores/jefe, toma de decisiones, confiabilidad de la información y trabajo en equipo.

Para explicar de una forma acertada los resultados obtenidos de acuerdo a los valores de cada factor evaluado, fue necesario utilizar la siguiente escala de rangos cuantitativos.

Tabla N° 5
Rango de calificaciones

Rangos de calificación cualitativos			
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	La mayoría de veces
1	2	3	4
Insuficiente 1-24	Bajo 25-50	Intermedio 51-75	Alto 76-100

Fuente: Cuestionario de Medellano 2005.

Elaborado por: La autora

A continuación se presentan cuadros y gráficos, que muestran y describen con detalle los resultados obtenidos en la presente investigación.

Percepción del liderazgo femenino

1. Género de subalternos

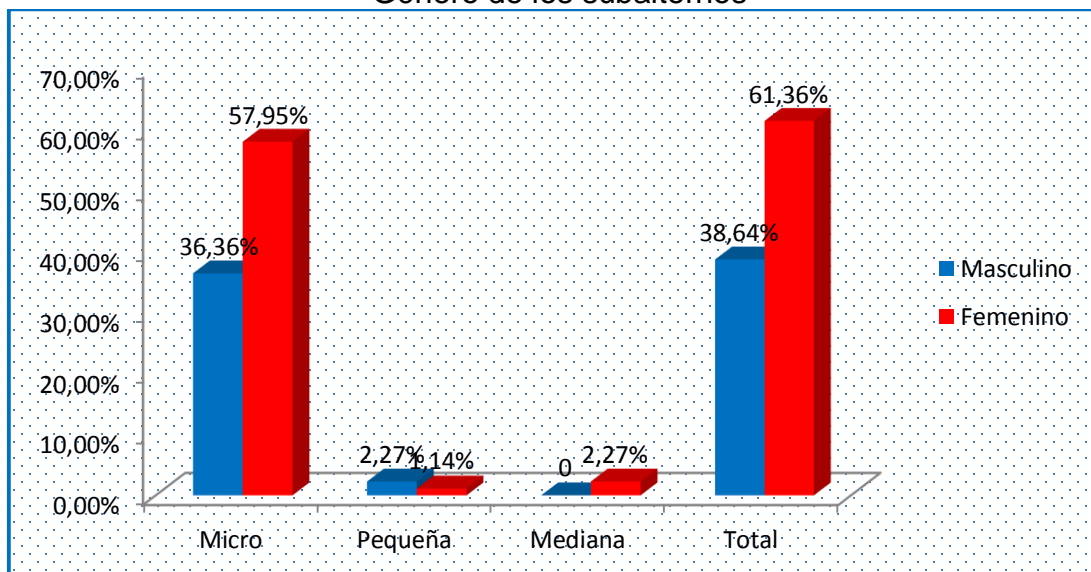
Cuadro N° 11
Género de subalternos

Género	Micro	Pequeña	Mediana	Porcentaje
Masculino	32	2	0	38,64%
Femenino	51	1	2	61,36%
Total	83	3	2	100%

Fuente: Encuesta dirigida a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 11
Género de los subalternos



Fuente: Encuesta dirigida a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Interpretación: De 88 subalternos encuestados que tienen como jefe directo a mujeres se obtuvo que: el 61,36% son de género femenino y el 38,64% son de género masculino.

f.2.1. Parte I Comunicación Jefe/trabajadores

A continuación se presentan las preguntas 1-8, tomadas del cuestionario de Medellano 2005, para determinar la percepción que tienen los subalternos sobre Liderazgo femenino ejercido en el sector empresarial del cantón Francisco de Orellana.

Tabla N° 6
Preguntas 1-8

PARTE I Comunicación Jefe/trabajadores		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	La mayoría de veces
1	¿Le da confianza para que Usted informe sobre los asuntos que no funcionan en su departamento?				
2	¿Se comunica en forma clara y concisa?				
3	¿Le escucha sin interrumpir cuando Usted le comunica que hay algo que le molesta en el trabajo?				
4	¿Permite recibir sugerencias e ideas del grupo sobre las tareas que se realizan en su departamento?				
5	¿Le entrega el tipo de información que Usted solicita para desarrollar su trabajo a tiempo?				
6	¿Está enterado de los problemas que Usted y sus compañeros tienen?				
7	¿Informa con anticipación los cambios y disposiciones?				
8	¿Tiene Usted libertad para hablar directamente con el líder de su departamento?				

Fuente: Cuestionario de Medellano 2005 preguntas 1-8

Elaborado por: La autora

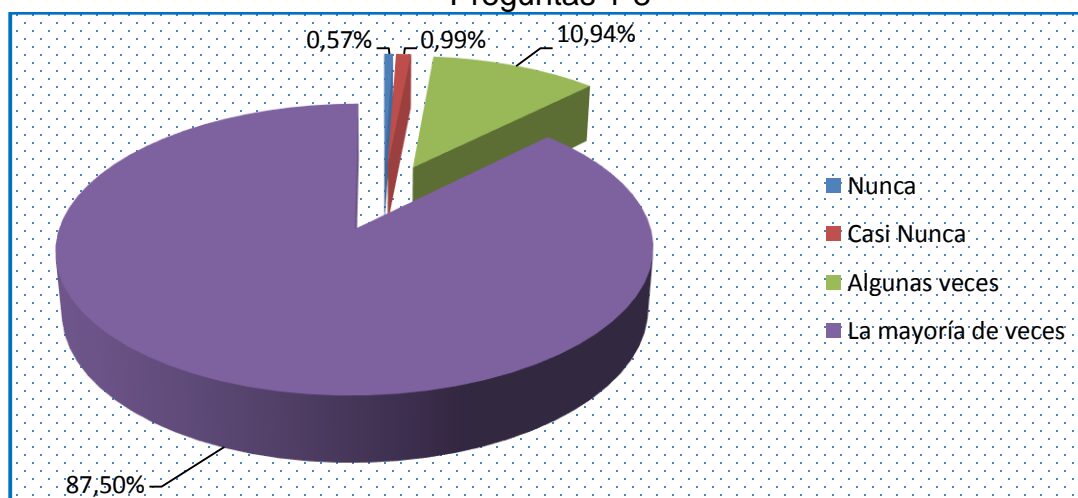
Cuadro N° 12
Comunicación jefe/trabajadores
Preguntas 1-8

Comunicación jefe/trabajadores Preguntas 1-8		
Factores	Respuestas de 88 subalternos	Porcentaje
Nunca	4	0,57%
Casi Nunca	7	0,99%
Algunas veces	77	10,94%
La mayoría de veces	616	87,50%
Total	704	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 12
Comunicación jefe/trabajadores
Preguntas 1-8



Fuente: Encuesta dirigida a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Interpretación: En cuanto la comunicación jefe-trabajadores se obtuvo que el 87,50% de los encuestados mencionan que mantienen una buena comunicación la mayoría de veces, opinan que la líder es accesible y brinda

confianza a sus trabajadores pudiendo expresarle lo que sucede y está mal en su área de trabajo. El 10, 94% expone que la líder algunas veces incluye en su gestión las sugerencias o ideas de sus trabajadores y a veces informa oportunamente disposiciones y cambios que se darán administrativamente, el 0,99% indica que una buena comunicación casi nunca se da y finalmente el 0,57% manifiesta que nunca se da una buena comunicación.

f.2.2. Parte II Comunicación trabajadores/jefe

Tabla N° 7
Preguntas 9-13

Parte II Comunicación trabajadores/jefe	
9	¿Le tiene suficiente confianza a su líder para decirle lo que realmente piensa?
10	¿Se siente en libertad de decirle a su líder que no está de acuerdo con lo que dice?
11	¿Tiene libertad de comunicar cualquier situación personal, personal, laboral, sin temor a represalias?
12	¿Puede expresar lo que piensa sobre la manera en que dirige al grupo?
13	¿Se siente en libertad para expresar las cosas que no le gusten de su trabajo?

Fuente: Cuestionario de Medellín 2005 preguntas 9-13

Elaborado por: La autora

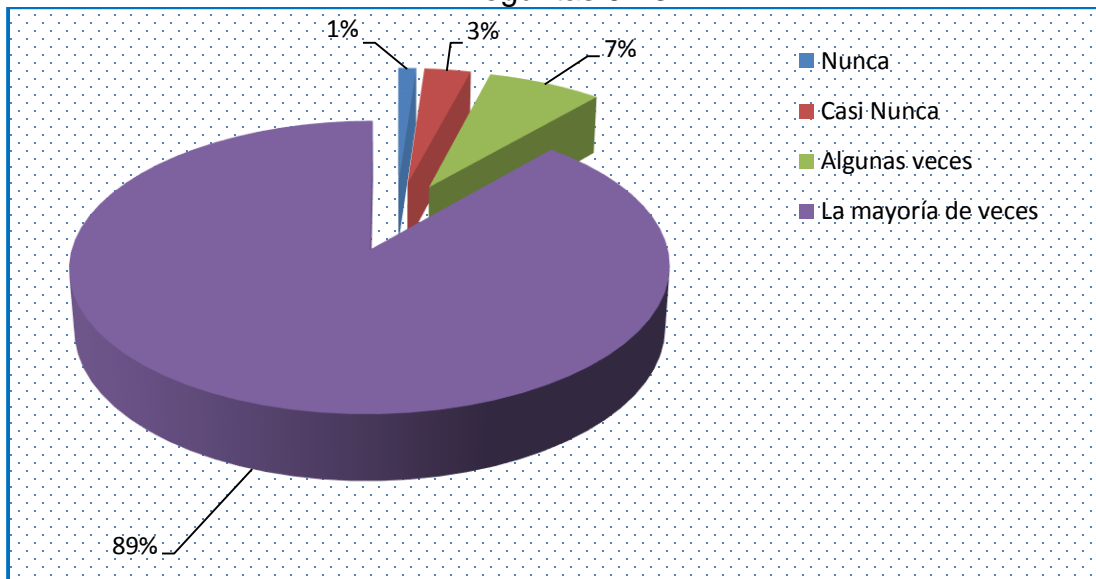
Cuadro N° 13
Comunicación trabajadores/jefe
Preguntas 9-13

Comunicación trabajadores/jefe Preguntas 9-13		
Factores	Respuestas de 88 subalternos	Porcentaje
Nunca	5	1,14%
Casi Nunca	13	2,95%
Algunas veces	32	7,27%
La mayoría de veces	390	88,64%
Total	440	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 13
Comunicación trabajadores/jefe
Preguntas 9-13



Fuente: Cuestionario aplicado a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Interpretación: Así mismo, en cuanto la comunicación jefe-trabajadores los resultados revelan que el 88,64% de los encuestados, expresan que es buena la comunicación que se da entre jefe/trabajadores la mayoría de veces, de manera habitual los subalternos tienen la libertad de expresar su opinión sobre el ambiente laboral en su departamento, no sólo a nivel laboral sino también personal, el 7,27% de los consultados manifiestan que este tipo de comunicación se da algunas veces, mientras el 2,95% consideran que casi nunca se da esta comunicación y finalmente el 1,14% indican que nunca se da la comunicación trabajadores/jefe .

f.2.3. PARTE III Nivel de participación en la toma decisiones

Tabla N° 8
Preguntas 14-18

PARTE III Nivel de participación en la toma decisiones	
14	¿Su líder escucha y considera todos los puntos de vista de sus subalternos?
15	¿Su líder tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones?
16	¿Sus opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo?
17	¿Su líder le permite participar en la planificación operativa y estratégica en su departamento?
18	¿Su líder le permite tomar sus propias decisiones en las actividades cotidianas que Usted hace?

Fuente: Cuestionario de Medellín 2005 preguntas 14-18

Elaborado por: La autora

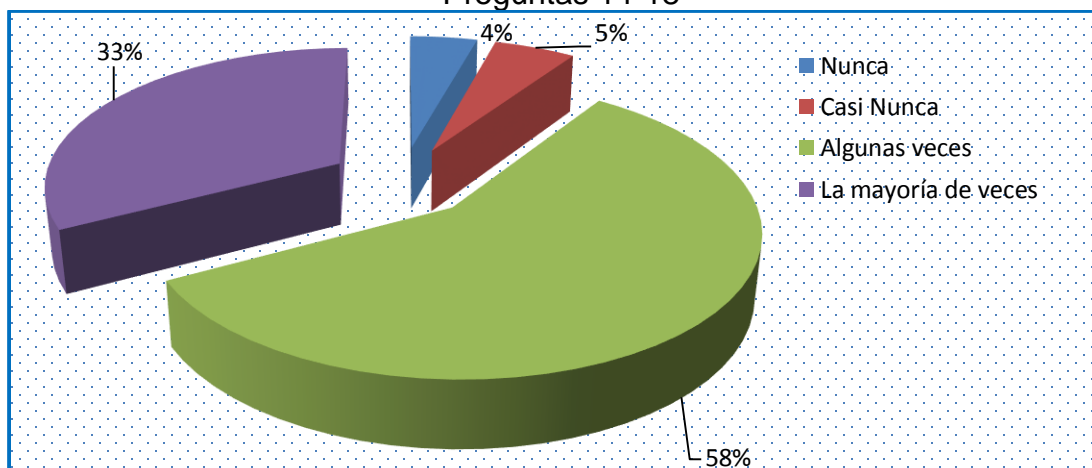
Cuadro N° 14
Nivel de participación en la toma de decisiones
Preguntas 14-18

Nivel de participación en la toma de decisiones Preguntas 14-18		
Factores	Respuestas de 88 subalternos	Porcentaje
Nunca	19	4,32%
Casi Nunca	23	5,23%
Algunas veces	254	57,73%
La mayoría de veces	144	32,73%
Total	440	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 14
Nivel de participación en la toma de decisiones
Preguntas 14-18



Fuente: Cuestionario aplicado a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Interpretación: En cuanto al nivel de participación en la toma de decisiones se obtuvo que: el 57,73% de los encuestados manifiestan que la libertad que su líder les da para participar en la toma de decisiones se da algunas veces. El 32,73% de los subalternos consideran que la mayoría de veces que su líder les escucha y considera sus ideas en el área de trabajo, lo cual refleja que sus opiniones influyen en la toma de decisiones. Mientras, el 5,23% de los encuestados expresan que ellos casi nunca son tan libres de resolver cualquier problema en base a sus apreciaciones personales y finalmente el 4,32% señala que sus opiniones nunca son tomadas en cuenta en la toma de decisiones.

f.2.4. PARTE IV Confiabilidad de información

Tabla N° 9
Preguntas 19-25

PARTE IV Confiabilidad de información	
19	¿Su líder es franca y honesta con Usted?
20	¿Su líder dice lo que piensa?
21	¿Confía su líder en los esfuerzos de la administración para mantener a los empleados informados sobre los logros de su departamento y de la empresa en general?
22	¿Está satisfecho con las explicaciones recibidas de su líder acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo?
23	¿Cree en la información que recibe de su líder?
24	¿Le informa su líder sobre el establecimiento de las metas y objetivos de su departamento?
25	¿Le permite su líder tener acceso a todos los sistemas que manejan en su departamento?

Fuente: Cuestionario de Medellín 2005 preguntas 19-25

Elaborado por: La autora

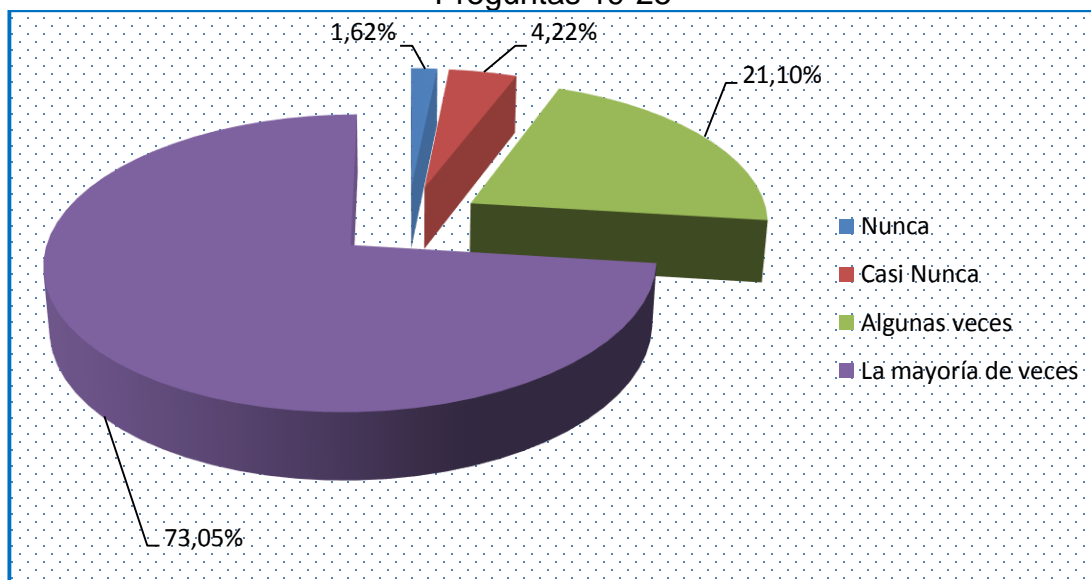
Cuadro N° 15
Confiabilidad de la información
Preguntas 19-25

Confiabilidad de la información Preguntas 19-25		
Factores	Respuestas de 88 subalternos	Porcentaje
Nunca	10	1,62%
Casi Nunca	26	4,22%
Algunas veces	130	21,10%
La mayoría de veces	450	73,05%
Total	616	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 15
Confiabilidad de la información
Preguntas 19-25



Fuente: Encuesta dirigido a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Interpretación: El 73,05% de los subalternos opinan que es buena la comunicación que la líder mantiene con el personal a su cargo. Consideran que su líder generalmente es honesta y sincera. El 21,10% de los

consultados expresan que las actividades y logros importantes del trabajo sólo algunas veces les informan. Refieren que tienen acceso a los sistemas pero siempre a través de ella, pero esto facilita y limita a la vez el cumplimiento de metas y objetivos. El 4,22% de los encuestados considera que casi nunca se comparte mayor información con los subalternos y finalmente el 1,62% de ellos opinan que la líder nunca dispone confiar en ellos para compartirles información relevante a la organización.

f.2.5. PARTE V Trabajo en equipo

Tabla N° 10
Preguntas 26-31

PARTE VI Trabajo en equipo	
26	¿Es frecuente el intercambio de ideas entre Usted y su líder para mejorar el trabajo y sus compañeros de equipo?
27	¿Su líder delega en los miembros del grupo atribuciones y autoridades que podrían manejar personalmente?
28	¿Considera que la relación entre su líder y sus compañeros es buena para lograr un ambiente laboral agradable?
29	¿Su líder le permite a Usted y a sus compañeros de trabajo, realiza las tareas de acuerdo a sus puntos de vista?
30	¿Su líder le da libertad a Usted y a los miembros del grupo a tomar cierto grado de iniciativa?
31	¿Su líder permite que los miembros del grupo solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?

Fuente: Cuestionario de Medellano 2005 preguntas 26-31

Elaborado por: La autora

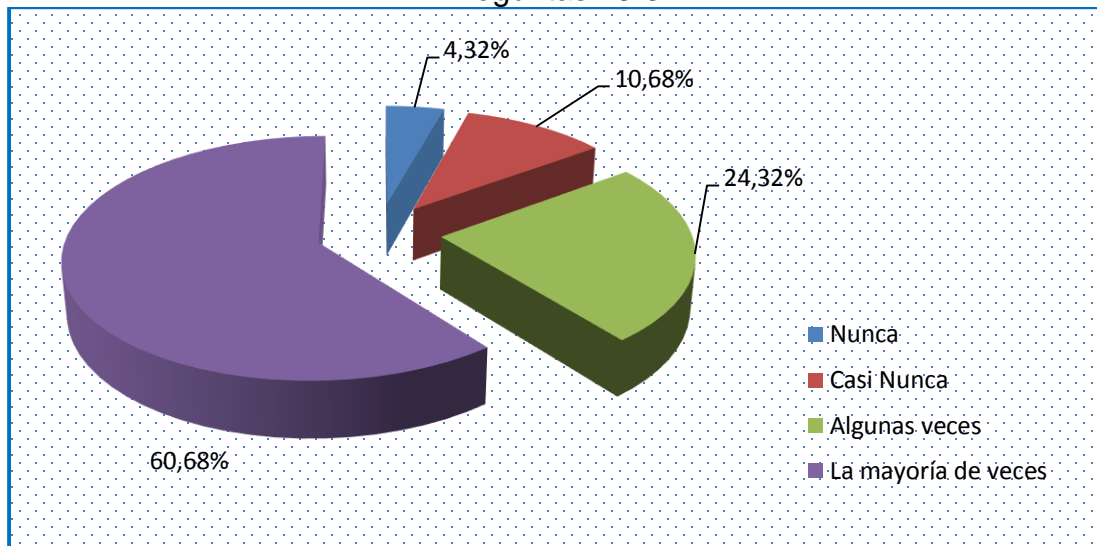
Cuadro N° 16
Trabajo en equipo
Preguntas 26-31

Trabajo en equipo Preguntas 26-31		
Factores	Respuestas de 88 subalternos	Porcentaje
Nunca	19	4,32%
Casi Nunca	47	10,68%
Algunas veces	107	24,32%
La mayoría de veces	267	60,68%
Total	440	100,00%

Fuente: Encuesta dirigida a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 16
Trabajo en equipo
Preguntas 26-31



Fuente: Encuesta dirigida a subalternos de empresas del cantón Francisco de Orellana.
Elaborado por: La autora

Interpretación: En cuanto al trabajo en equipo que se da en la empresa se obtuvo que: el 60,68% de los encuestados responde que la mayoría de veces su líder realiza un buen trabajo en equipo. El 24,32% de los subalternos expresan que algunas veces su líder intercambia ideas con sus compañeros de trabajo y sólo en ocasiones, pueden tomar decisiones de acuerdo a sus criterios, pero les permite cierto grado de iniciativa para que desarrollen y resuelvan algunos asuntos en su ausencia. El 10,68% de los encuestados también opinan que la información acerca del trabajo que se está realizando en su área y como éste influye en los objetivos organizacionales, ella, casi nunca les informa y finalmente, el 4,32% de los encuestados revelan que nunca se da un trabajo en equipo entre líder y subalternos.

g. Discusión

g.1. Verificación de objetivos

g.1.1. Objetivo general

“Determinar el Liderazgo Femenino en el sector empresarial del cantón Francisco de Orellana para el año 2015”

Este objetivo se cumplió con la aplicación de encuestas a 355 gerentes de empresas del cantón Francisco de Orellana de las cuales 315 se enfocaron a microempresas, 33 a pequeñas empresas, 6 a medianas empresas y finalmente 1 a grande empresa, conforme se muestra en la Tabla No.2 expuesta en resultados.

Aquí se pudo determinar que 88 empresas del Cantón Francisco de Orellana que corresponden al 24,79% de la población total de estudio son lideradas o administradas por mujeres y 267 empresas que representan el 75,21% son dirigidas por hombres. Estos resultados difieren de lo expresado por el autor Cadena en el artículo tomado de Deloitte, en donde se menciona que la participación de la mujer en las empresas ecuatorianas llega solo al 39% en

2013 y sólo el 4% ocupa cargos gerenciales, ya que nuestro estudio refleja la mayor inserción de la mujer en este cargo actualmente.

Además se pudo determinar que el tipo de empresas que mayormente son gerenciadas por mujeres son las micro empresas con un 23,38%. Y que el rango de edad de las mujeres que se desempeñan como gerentes en este sector empresarial, se encuentra comprendido en un mayor grado en edades de 25 a 30 años representando el 8,17% seguido por el rango de edad de 31 a 36 años siendo este el 7,89%.

También, se pudo constatar que el 10,99% de mujeres se desempeña como gerente de 1 a 3 años y el 7,89 % de 4 a 6 años.

Finalmente, la gráfica N°5 revela que el 18,31 % de las empresas objeto de estudio no tienen en sus nóminas trabajadores del género femenino, debido a políticas internas de las empresas, que impide el ingreso de la mujer a laborar en las mismas.

g.2. Objetivos específicos

g.2.1. “Determinar la línea base del número de empresas privadas existentes en el cantón Francisco de Orellana.”

Este objetivo se cumplió al hacer la investigación como se muestra en la tabla N°3, del levantamiento del número total de empresas a investigar, es decir se pudo recabar que el cantón Francisco de Orellana existen 4.622 empresas en el año 2013, clasificadas de acuerdo al número de trabajadores como lo son micro, pequeñas medianas y grandes empresas; constituyéndose en nuestra muestra a analizar 355 de las 4.732 empresas existentes para el año 2015, distribuidas como se detalla a continuación: 315 encuestas se aplicaron a microempresa; 33 a pequeña empresa; 6 a mediana empresa y tan solo 1 a grandes empresas.

g.2.2. “Determinar el número de mujeres que desempeñan los cargos de más alta representación en el sector empresarial”

El cumplimiento de este objetivo se lo logró con la aplicación de encuestas a 355 gerentes de empresas, en donde se pudo determinar que 88 empresas que corresponden al 24,79 % de la muestra analizada son lideradas por mujeres. Dato que comparado con el estudio de Granja, (2013) sobre el estudio de Discriminación laboral Ecuador 2013 y propuesta para el 2014, en donde menciona que solo el 39% de mujeres participan en empresas ecuatorianas.

Así mismo Alvarez, (2004) menciona que liderazgo es evidente tanto en hombres y mujeres, se cree que ambos son capaces de dirigir un equipo de

trabajo. En las teorías investigadas sobre liderazgo, en ninguna se especifica el género que lo tiene que aplicar, por lo cual el líder puede ser una mujer o un hombre.

Sin embargo en un estudio realizado por la organización de estudios para la expansión de oportunidades para la mujer y los negocios (Catalyst, 2007) indicaron que las mujeres se adaptan mejor a nuevas situaciones, son mejores gestores, mejores líderes y además invierten mejor el capital de la empresa.

g.2.3. “Determinar cuál es la percepción que tienen los subalternos sobre el liderazgo femenino ejercido en el sector empresarial”

Este objetivo se cumplió mediante la aplicación de encuesta “*Cuestionario de Medellín 2005*”, dirigida a 88 subalternos de ambos géneros cuyas respuestas ayudaron a determinar que la percepción que tiene los subalternos sobre el liderazgo femenino ejercido en las empresas es alto, ya que la mayoría de las respuestas que se obtuvieron de los subalternos en las áreas evaluadas, como lo son; comunicación Jefe/trabajadores se ubicaron en el rango alto que va de 76 a 100 puntos de la calificación cualitativa, según la escala de Likert.

Como se puede observar en el análisis de la precepción sobre la parte I se obtuvo un peso porcentual de 87,50% del rango alto de la precepción sobre la comunicación jefe/trabajadores.

En la parte II comunicación trabajadores/jefe, el mayor peso porcentual de 88,64% para el rango alto; mientras que en la parte III sobre nivel de participación en la toma de decisiones el mayor peso porcentual se concentra en el rango de algunas veces con el 57,73%; en la parte IV sobre la confiabilidad de la información el mayor peso porcentual se concentra en el rango alto con 73,05%; finalmente en la parte VI sobre trabajo en equipo el mayor peso porcentual de 60,68%.

Por lo que de acuerdo con (Portillo, 2001) donde concluye que la mujer por su experiencia adquirida al ocuparse de responsabilidades varias y disímiles como hogar y trabajo, desarrolla capacidades especiales que habilitan a la mujer para actuar en mercados globales y de cambio constante, formando así características únicas en la manera de liderar empresas.

Por tal razón el liderazgo femenino es bien percibido y altamente aceptado por los subalternos, esto coincide con los resultados obtenidos de los subalternos que forman parte de las empresas privadas en el cantón Francisco de Orellana, siendo esta un área donde se observó que

predominan los hombres ocupando el cargo gerencial pero que el número de mujeres que lideran estas empresas representa un 24,79 % respectivamente.

g.2.4. “Establecer las conclusiones y recomendaciones sobre el estudio realizado.”

Este objetivo se cumple ya que luego de la recolección, tabulación, análisis e interpretación de la aplicación de las encuestas y el proceso metodológico escogido, se pudo llegar a las conclusiones y recomendaciones más relevantes sobre el estudio de Liderazgo Femenino en las empresas del Cantón Francisco de Orellana, mismas que se detallan en los puntos h e i de la presente tesis.

h. Conclusiones

Al finalizar con la presente investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se pudo recabar que el cantón Francisco de Orellana existen 4.732 empresas al 2015 clasificadas de acuerdo al número de trabajadores como lo son: micro que tienen desde 1 a 9 trabajadores; pequeñas que tienen desde 10 a 49 trabajadores; medianas que tienen desde 50 a 199 trabajadores y grandes de 200 trabajadores en adelante.
- Se determinó que 88 empresas del cantón Francisco de Orellana se encuentran lideradas por el género femenino y 267 por el género opuesto, lo que constituye un representación porcentual de 24,79% y 75,21% respectivamente.
- Que las áreas empresariales que concentran al mayor número de ejecutivas mujeres son las ventas, la gerencia general y otras áreas con una participación porcentual de 31,38%; 30,34% y 15,17% respectivamente.

- Que el 52,40% considera que el aporte de la mujer a la solución de problemas en el sector empresarial es medio, mientras, el 45,51% de las gerentes y gerentes encuestados manifiestan que su aporte es alto y sólo el 2,06% opina que su aporte es bajo.

- En cuanto a la percepción de los subalternos se obtuvo: el 87,50% de los consultados percibe que la comunicación jefe/trabajadores está dentro del rango alto.

- Un 88,64% de colaboradores evaluados, manifiestan que la comunicación que se da entre trabajador/jefe es la mayoría de veces buena, lo que refleja que hay que fortalecer la comunicación ascendente.

- Un 57,73% opinan que algunas veces su líder les da la libertad para participar en la toma de decisiones, lo que nos lleva a pensar que no hay suficiente empowerment, debiendo ser fortalecido para mejora tanto el liderazgo femenino como la productividad en el sector empresarial.

- Un 73,05% considera que la líder mantiene buena comunicación con el personal a su cargo, ya que la confiabilidad de la información organizacional es alta.

- El estudio muestra que el 60,68% de los subordinados opina que la líder realiza un buen trabajo en equipo la mayoría de veces.

i. Recomendaciones

- Se recomienda al sector empresarial, incluir en sus nóminas a mujeres, así como promover programas de capacitación que dinamice la comunicación ascendente para mejorar las relaciones laborales.
- Se sugiere al sector empresarial aplicar la herramienta de evaluación de percepción de liderazgo en sus empresas, así los subalternos además de evaluar la cualidades de su líder, podrán expresar sus inquietudes y sugerencias con el fin de mejorar la relación entre trabajadores y líder en todas las direcciones, al conocer esta información se podrá tener reuniones entre líderes y trabajadores para intercambiar ideas y responder a las solicitudes hechas por ellos.
- Es primordial que las líderes femeninas, involucren más a sus subalternos en actividades importantes que se desarrollan en la empresa. Esto ayudaría a que ellos se sientan más comprometidos con el trabajo que realizan, así como con la institución en general.
- Se recomienda a las diferentes instituciones públicas y privadas promover estrategias que permitan la mayor inclusión de la mujer en el sector empresarial.

- Finalmente, existen organizaciones que se encargan de realizar análisis de tendencias sobre temas de la mujer, la información es muy dispersa, y sería importante tener una base de datos que consolide temas que sirvan de apoyo para estudios futuros.

j. Bibliografía

Alvarez, E., & Palma, A. (2005). *Comportamiento organizacional: Percepción y atribución*.

Antunez, A. (2009). *El Liderazgo Femenino ¿es un mito o una realidad?* Obtenido de Blog:

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST292.htm>

Baquero, R. (2011). Mujeres Lideres en un mundo en movimiento. *Utopía*, 8-11.

Barahona, J. (07 de octubre de 2004). *PHP & NUK*. Recuperado el 3 de enero de 2015, de

Estilo de Liderazgo y Valores:

<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=652>

<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=588>

Cadena Yépez, F. (2013). PARTICIPACIÓN DE LA MUJER POR ÁREA ECONÓMICA.

www.economiarandom.wordpress.com, 1-1.

Cannice, M., Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y*

Empresarial. McGraw-Hill.

Casanueva, C., & García, J. (2002). *Fundamentos de gestión empresarial*. Pirámide.

Catalyst. (17 de 10 de 2007). The Bottom Line: Corporate Performance and. Marroquín.

Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administración*. Person Educación.

Dávila Grijalva, A. (30 de julio de 2007). *Nuevas tendencias del liderazgo*. Recuperado el 2

de enero de 2015, de <http://carolinelascom.weebly.com>:

http://carolinelascom.weebly.com/uploads/3/0/0/7/30073101/compromiso_2_investigacion_20_28.pdf

De Cenzo, D., & Robbins, S. (2005). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.

De Mello, A. (s/f de s/f de 1995). Redescubrir la vida. *Conferencia en video desde Fordham University*. Buenos aires, New York: Lumen.

Drucker, P. (2003). *La Gerencia*. El Ateneo.

Española, D. d. (2015). *Diccionario de la Real Academia Española*. Taurus Ediciones.

Fermin, I., & Rubino, N. (1997). *Gerencia y Liderazgo*. Caracas: UPEL-IPC.

Flores, E. (17 de Mayo de 2013). <http://qualityconsultinggroup.com>. Recuperado el 2 de enero de 2015, de Liderazgo: <http://qualityconsultinggroup.com/liderazgo-femenino-en-el-ecuador/1053/>

Gallego, S., & Tamames, R. (2006). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Alianza.

García , L. (5 de Febrero de 2009). *Principales Tipos de Líder*. Obtenido de Blogger: <http://samifega.blogspot.com/2009/02/principales-tipos-de-lider.html>

García, E. (10 de marzo de 2010). *Tesis Universida Nacional de Landívar*. Recuperado el 5 de enero de 2015, de Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos educativos: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Hernandez-Miriam.pdf>

Guillermo, G. (2013). Discriminación laboral ecuador 2013 y propuesta para el 2014. *OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 5-6.

- Hernández Sosa, M. A. (2014). Tesis de Grado. *Percepción del Liderazgo Femenino en Rol de Administradoras de Empresas Hoteleras de Huehuetenango*. Huehuetenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.
- Jimenez, M. (2001). *Liderazgo efectivo en las Organizaciones*. Recuperado el 03 de enero de 2015, de <https://juanfe.org>: <https://juanfe.org/wp-content/uploads/2013/03/liderazgo.pdf>
- Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva Global y empresarial*. México D.F.: Edit 13.
- Kossen, S. (1995). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. McGraw-Hill.
- Lagarde , M. (2003). Poder y Liderazgo entre mujeres. En Lagarde, *Folleto memorias del curso Psicología Social* (págs. 139-145). Guatemala: SEPREM.
- Líderes, R. (2 de octubre de 2006). *Un trotamundos que disfruta del trabajo como turista*. Recuperado el 2 de enero de 2015, de Perfiles: www.revistalideres.ec/
- Lowney, C. (2005). El liderazgo al estilo de los Jesuitas. En C. Lowney, *El liderazgo al estilo de los Jesuitas* (págs. 43-49). Bogotá: Norma.
- Marketing, D. d. (1999). *Diccionario de Marketing*. Culturas S.A.
- Michaelson, G. (1999). El Arte de la Guerra para Directivos. En G. Michaelson , *Sun Tzu El Arte de la Guerra para Directivos*. Barcelona.
- Omhae, K. (1990). *La mente estratega*. En McGraw-Hill..

- Palma, & Álvarez. (5 de junio de 2004). Comportamiento organizacional: Percepción y atribución. *Tesis Inédita Escuela Superior de Psicología*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín.
- Portillo, B. M. (2001). *El liderazgo feemnino existe*. Buenos Aires: Universidad de Cema.
- Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela, y otros. (2009). *Administración un empresario competitivo*. México: pearson education.
- Rodríguez, E. (2010). *Seis Características de un Liderazgo Femenino Exitoso*. Obtenido de RRHH: http://www.rrhh-web.com/liderazgo_femenino.html
- Thompson, I. (Enero de 2006). *Definición de Empresa*. Obtenido de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Villasmil, J. (s/f de s/f de 2006). "Gerencia y Liderazgo". *Administración, Finanzas y Recursos Humanos*. Caracas, Venezuela: Ediciones Cuadernos Monográficos Candidus Editores.
- Yambert. (2009). *ILiderazgo el más común de los misterios o lo más misterioso de lo común*. Guatemala: Centro de investigaciones humanismo y empresa del Itsmo.

k. Anexos

Anexo N°1 Modelo de encuesta dirigida a gerentes de empresas

INTRODUCCION:

La presente encuesta tiene la finalidad de recabar información sobre el Liderazgo Femenino en el sector empresarial y determinar el número de mujeres que ocupan cargos gerenciales dentro de este sector.

INSTRUCCIÓN: lea detenidamente cada pregunta y responda según corresponda a su criterio, marque con una x (equis).

DATOS GENERALES

1. ¿Señale el género al que Usted pertenece?

Femenino () Masculino ()

2. Su rango de edad es de:

- a. 25- 30 años ()
- b. 31-36 años ()
- c. 37- 42 años ()
- d. 43- 48 ()
- e. 49 o más ()

3. ¿Qué tiempo lleva trabajando como gerente (a) de la empresa?

- a. 1 – 3 años ()
- b. 4 - 6 años ()
- c. 7- 9 años ()
- d. 10 o más ()

4. ¿Cuál es el número total de empleados que laboran en la empresa?

- a. 1 – 9 empleados ()
- b. 10 -49 empleados ()
- c. 50- 199 empleados ()
- d. Mayor a 200 empleados ()

5. ¿Tiene trabajadoras mujeres?

SI () NO ()

6. ¿Cuál es el número de empleadas mujeres que laboran en la empresa?

- a. 1 -5 ()
- b. 6- 10 ()

- c. 11 -15 ()
- d. 16-20 ()
- e. 21- 25 ()
- f. 26- 30 ()

7. ¿Cuál es el número de empleadas mujeres que ocupan mandos medios?

- a. 1 -5 ()
- b. 6- 10 ()
- c. 11 -15 ()
- d. 16-20 ()
- e. 21- 25 ()
- f. 26- 30 ()

8. El rango de edad de las mujeres que ocupan mandos medios en su empresa es de:

- a. 25- 30 ()
- b. 31-36 ()
- c. 37- 42 ()
- d. 43- 48 ()
- e. 49 o más ()

9. ¿Cuáles son las áreas en su empresa que concentran la mayoría de ejecutivas mujeres?

- a) Gerencia General ()
- b) Marketing ()
- c) Finanzas ()
- d) Ventas ()
- e) Recursos Humanos ()
- f) Tecnologías ()
- g) Otras ()

10. ¿Según su criterio cuál es el aporte de la mujer a la solución de problemas del sector empresarial?

Bajo () Medio () Alto ()
 Muchas gracias por su gentil colaboración...!!

Anexo N° 2 Modelo de encuesta sobre percepción de liderazgo en el sector empresarial dirigida a subalternos.

Instrumento: Cuestionario que identifica la percepción que tienen los subalternos sobre el liderazgo que ejercen las administradoras en el sector empresarial

Tipo de instrumento: Cuestionario que identificó la percepción de liderazgo.

Dirigido: A subalternos de ambos sexos del sector empresarial

Fecha de elaboración: 4 de Junio de 2015.

Establece: La percepción sobre el liderazgo femenino en puestos ejecutivos.

Objetivo: Establecer la percepción que se tiene como subalterno sobre el liderazgo femenino.

Descripción del instrumento:

El cuestionario consta de treinta y un (31) preguntas, cada una de ellas con cuatro opciones de respuestas de selección múltiple, de las cuales a cada opción se le dio un valor de 1, 2, 3, 4, para identificar la percepción de los subalternos sobre el liderazgo femenino en puestos ejecutivos.

Cada pregunta estableció:

Parte I **Comunicación jefe/trabajadores:** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.

Parte II **Comunicación trabajadores/jefe:** 9, 10, 11, 12, 13.

Parte III **Nivel de participación en la toma de decisiones:** 14, 15, 16, 17, 18

Parte IV **Confiable de la información:** 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25.

Parte V **Trabajo en equipo:** 26, 27, 28, 29, 30, 31.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA SUBALTERNOS

Este cuestionario tiene como finalidad determinar la percepción que Usted tiene como subalterno sobre los líderes en puestos ejecutivos. La información que proporcione será confidencial. A continuación se le presentan preguntas con cuatro opciones con la numeración del 1 al 4. Marque con una "X" (equis) la respuesta que considere que define más el trabajo cotidiano que ejecuta su líder.

Puesto que Ocupa: _____

Edad: _____

PARTE I Comunicación Jefe/trabajadores		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	La mayoría de veces
1	¿Le da confianza para que Usted informe sobre los asuntos que no funcionan en su departamento?				
2	¿Se comunica en forma clara y concisa?				
3	¿Le escucha sin interrumpir cuando Usted le comunica que hay algo que le molesta en el trabajo?				
4	¿Permite recibir sugerencias e ideas del grupo sobre las tareas que se realizan en su departamento?				
5	¿Le entrega el tipo de información que Usted solicita para desarrollar su trabajo a tiempo?				
6	¿Está enterado de los problemas que Usted y sus compañeros tienen?				
7	¿Informa con anticipación los cambios y disposiciones?				
8	¿Tiene Usted libertad para hablar directamente con el líder de su departamento?				
Parte II Comunicación trabajadores/jefe					
9	¿Le tiene suficiente confianza a su líder para decirle lo que realmente piensa?				
10	¿Se siente en libertad de decirle a su líder que no está de acuerdo con lo que dice?				
11	¿Tiene libertad de comunicar cualquier situación personal, personal, laboral, sin temor a represalias?				
12	¿Puede expresar lo que piensa sobre la manera en que dirige al grupo?				
13	¿Se siente en libertad para expresar las cosas que no le gusten de su trabajo?				

PARTE III Nivel de participación en la toma decisiones					
14	¿Su líder escucha y considera todos los puntos de vista de sus subalternos?				
15	¿Su líder tiene en mente los intereses de los trabajadores al tomar decisiones?				
16	¿Sus opiniones influyen en las decisiones diarias que se toman en el trabajo?				
17	¿Su líder le permite participar en la planificación operativa y estratégica en su departamento?				
18	¿Su líder le permite tomar sus propias decisiones en las actividades cotidianas que Usted hace?				
PARTE IV Confiabilidad de información					
19	¿Su líder es franca y honesta con Usted?				
20	¿Su líder dice lo que piensa?				
21	¿Confía su líder en los esfuerzos de la administración para mantener a los empleados informados sobre los logros de su departamento y de la empresa en general?				
22	¿Está satisfecho con las explicaciones recibidas de su líder acerca de por qué las cosas se están haciendo de la manera que se están haciendo?				
23	¿Cree en la información que recibe de su líder?				
24	¿Le informa su líder sobre el establecimiento de las metas y objetivos de su departamento?				
25	¿Le permite su líder tener acceso a todos los sistemas que manejan en su departamento?				
PARTE V Trabajo en equipo					
26	¿Es frecuente el intercambio de ideas entre Usted y su líder para mejorar el trabajo y sus compañeros de equipo?				
27	¿Su líder delega en los miembros del grupo atribuciones y autoridades que podrían manejar personalmente?				
28	¿Considera que la relación entre su líder y sus compañeros es buena para lograr un ambiente laboral agradable?				
29	¿Su líder le permite a Usted y a sus compañeros de trabajo, realizar las tareas de acuerdo a sus puntos de vista?				
30	¿Su líder le da libertad a Usted y a los miembros del grupo a tomar cierto grado de iniciativa?				
31	¿Su líder permite que los miembros del grupo solucionen problemas de acuerdo a sus criterios?				



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
PLAN DE CONTINGENCIA**

Tema:

**“EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS DEL
CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PARA EL AÑO
2015”**

Anteproyecto de Tesis previo a la
obtención del Título de Ingeniera
Comercial.

AUTORA:

Ernestina Susana Armijos Sánchez.

LOJA – ECUADOR

2015

a. Tema

“EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS EMPRESAS DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PARA EL AÑO 2015”

b. Problemática.

Históricamente en el Ecuador trasciende el tema de la inserción de la mujer en el campo laboral; hoy en día ocupa importantes cargos directivos que en antaño fueron ocupados solamente por hombres. En la actualidad en nuestro país esto se evidencia en diferentes sectores , tal es el caso del sector público en donde los altos cargos son ocupados por mujeres como la presidencia de la asamblea constituyente, ministras de estado, así como también en el sector privado en donde la mujer lidera empresas.

Esta inclusión de la equidad de género ha sido posible gracias al fomento de leyes estatales que la propician, lo cual ha favorecido el escenario para que la mujer se integre a diferentes campos ocupacionales.

En el cantón Francisco de Orellana, existe la presunción de que no existe información que revele la realidad de la mujer en rol de administradora de las empresas y su aporte para el sector empresarial; desconocimiento que puede estar sesgando la percepción sobre su realidad y el cumplimiento a las leyes y

políticas que fomentan su inclusión; y lo más grave, se podría estar limitando el planteamiento de estrategias que permitan a la mujer aportar significativamente con su capacidad al crecimiento del sector empresarial.

Por lo mencionado anteriormente, surge la necesidad de proponer la presente investigación, como un aporte al sector empresarial de este cantón, revelando información importante y que pretende mostrar la realidad sobre el liderazgo femenino en las empresas del cantón Francisco de Orellana, revelando datos como el número de mujeres que ocupan cargos directivos dentro de este sector, así como conocer la percepción de los subalternos sobre el liderazgo femenino ejercido dentro de las empresas; investigación que servirá además a diferentes sectores tanto empresariales como sociales para la propuesta de estrategias que fomenten el aporte femenino en la solución a los problemas empresariales.

Con estos antecedentes se plantean las siguientes preguntas significativas que pretenden dar solución a la problemática sobre la investigación planteada:

1. ¿Cuál es el número de empresas en el cantón Francisco de Orellana?
2. ¿Cuál es el número o porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos dentro del sector empresarial del cantón Francisco de Orellana?

3. ¿Cuál es el aporte de la mujer en la solución a los problemas del sector empresarial?

4. ¿Qué percepción tienen los subalternos sobre el liderazgo femenino ejercido dentro del sector empresarial?

5. ¿Se cumplen las leyes y políticas que propician la equidad de género y la inclusión de la mujer dentro del sector empresarial?

c. Justificación

c.1. Justificación académica

La Investigación promovida por el Plan de Contingencia de la Universidad Nacional de Loja significa la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos dentro de la carrera de Administración de Empresas, para dar solución a los problemas del sector empresarial. Así como al cumplimiento del requisito indispensable para la obtención del título de tercer nivel en ingeniería comercial, razón por la cual el tema se justifica académicamente.

c.2. Justificación social

La presente propuesta se justifica con el significativo aporte que la misma dará al sector empresarial, al revelar datos importantes sobre el liderazgo femenino en las empresas del cantón Francisco de Orellana, investigación que además permitirá al sector empresarial y a la sociedad de ese cantón plantear estrategias que promuevan una mayor participación de la mujer para la solución de problemas en el sector empresarial.

c.3. Justificación económica

Este estudio será un aporte que la sociedad del cantón Francisco de Orellana tendrá como fuente bibliográfica que le servirá para conocer el rol del liderazgo femenino en el sector empresarial y su aporte en la solución de la problemática del sector, además esta investigación dará mayor oportunidad social y económica para el género femenino, permitiendo mejorar la calidad de vida para la mujer y sus familias en el cantón Francisco de Orellana.

d. Objetivos

d.1. Objetivo General:

Determinar el Liderazgo Femenino en el sector empresarial del cantón Francisco de Orellana para el año 2015.

d.2. Objetivos Específicos:

- Determinar la línea base del número de empresas privadas existentes en el cantón Francisco de Orellana.
- Determinar el número de mujeres que desempeñan los cargos de más alta representación en el sector empresarial.
- Determinar cuál es la percepción que tienen los subalternos sobre el liderazgo femenino ejercido en el sector empresarial
- Establecer las conclusiones y recomendaciones sobre el estudio realizado.

e. Marco teórico

2. Marco Conceptual

1. Naturaleza del liderazgo

Así también indica García (2010), citando nuevamente a Rhierauf et. al. Indica, que al examinar el liderazgo de cómo realmente funcionan dentro de una organización, existen tres fuerzas de particular importancia¹:

- Fuerzas que actúan en el líder.
- Fuerzas que actúan en los subordinados.
- Fuerzas que intervienen en la situación.

2. Estilos de Liderazgo

Existen diversos estilos de liderazgos, debido a las distintas necesidades que se presenten en las empresas, como los indica Koontz, Weihrich y Cannice (2008), refiere a un patrón típico de conducta que observa un líder con el propósito de

¹ García, E. (2010). *Relaciones Humanas y Manejo de Conflictos Educativos*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

influir sobre sus empleados para que se alcancen las metas de la organización, según Koontz et. al.² ,entre los estilos de liderazgo se encuentran:

- Liderazgo Centrado en los empleados.
- Liderazgo Centrado en la producción.
- Liderazgo de creación de estructuras.
- Liderazgo concentrado.
- Liderazgo Gerencial.
- Liderazgo Interactivo.

3. Liderazgo femenino

Lagarde (2003), hace referencia a que: El fenómeno de liderazgo femenino delimitado por las circunstancias patriarcales en que se desarrolla. En casi todos los países del mundo, el liderazgo femenino es aun minimizado, sobre todo en las jerarquías superiores de liderazgo.

² Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2008) Administración una perspectiva global y empresarial. (13ª. Ed). México D.F.: McGraw-Hill.

Afirma también que millones de mujeres en América Latina participan para así obtener acceso al Bienestar y a condiciones de vida ligadas a sus roles de madres o esposas, hijas o hermanas.³

4. Las Características Femeninas

Existen varias características propias de las mujeres que pueden aprovecharse para que puedan ser líderes en su ámbito de acción.

Yambert (2009) cita a San José María Escriba de Balaguer y gran conocedor de la Psicología femenina quien describe el liderazgo Femenino con las siguientes palabras:

Las mujeres trabajan en industrias, compañías de seguros, hospitales, etc. Casi no existen áreas donde el género femenino no haya incursionado.

Sin embargo, aún destacar como líder en el mundo actual, no resulta tan fácil para la mujer y es que muchas veces no se le reconoce sus capacidades en ese campo.

“La mujer está llamada a llevar a la familia, a la sociedad civil, a la iglesia, algo característico, que le es propio y que solo ella puede dar: su delicada ternura, su generosidad incansable, su amor por lo concreto, su agudeza de ingenio, su

³ Lagarde, M. (2003). Poder y Liderazgo entre mujeres: Folleto memorias del curso Psicología Social. Guatemala: editorial SEPTEM.

capacidad de intuición, su piedad profunda y sencilla, su tenacidad...la feminidad no es auténtica sino advierte la hermosura de esa aportación insustituible, y no la incorpora a su propia vida". (pág. 27)⁴

Dentro de las características femeninas, Yambet (2009) hace referencia a las siguientes:

- Delicada ternura.
- Generosidad incansable.
- Amor por lo concreto.
- Agudeza de ingenio.
- Capacidad de intuición.
- Piedad profunda y sencilla.

5. Liderazgo y gerencia

El liderazgo va ampliamente ligado a la gerencia en las organizaciones, ya que si las características propias del liderazgo resultaría muy difícil manejar una empresa, para Kossen (1995) existe una diferencia significativa entre liderazgo y gerencia⁵, como se describe a continuación:

⁴ Yambert, B. (2009). Liderazgo, el más común de los misterios o lo más misterioso de lo común. Guatemala: Centro de investigaciones humanismo y empresa. Universidad del Istmo.

⁵ Kossen, S. (1995) Recursos Humanos en las Organizaciones (5° Ed.). Palma, J., y Álvarez, C. (2004), Comportamiento organizacional: Percepción y atribución

“El liderazgo tiene que ser directamente con personas y su comportamiento y es solo un aspecto de la gerencia. La gerencia es un concepto amplio, la cual incluye la actividad de liderazgo, pero puede relacionarse con funciones no conceptuales, que no afecten de forma directa a otros”. (p.216)

Por su parte Huerta y Rodríguez (2006) indican que:

Aunque el liderazgo es parte del trabajo de un administrador, este deberá dedicar mucho tiempo al proceso administrativo. El liderazgo lucha por lograr un cambio, mientras la administración se enfoca en mantener el equilibrio. Un líder eficiente inspira a la gente a trabajar con ahínco para aumentar la productividad.

Tanto el liderazgo es parte de la administración, como la administración es parte del líder, en una empresa no puede existir un administrador o gerente sin esa parte de humanidad que le da el liderazgo⁶.

6. PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO

En todo liderazgo es vital la percepción que se tenga del que hacer administrativo por lo que Robbins, et. al. (2009), lo define como un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle

⁶ Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006). Desarrollo de Habilidades directivas. México: Pearson Educación.

un sentido al entorno. Ahora bien, lo que uno percibe puede ser radicalmente distinto de la realidad objetiva. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa la consideren un lugar excelente para trabajar: condiciones laborales favorecedoras, tareas interesantes, buen salario, dirección comprensiva y responsable. Sin embargo, como bien se sabe, es muy inusual encontrar tal coincidencia.⁷

7. La percepción en la Organización

En consecuencia Palma y Álvarez (2004) indican que un aspecto importante de lo que se percibe involucra a la organización, pero no todos los estímulos alcanzan la atención de igual forma y con la misma claridad.

Mencionan algunas diferencias que existen entre la percepción de los jefes y de los subordinados.

- **Estereotipos:** la forma en que los gerentes categorizan a otros es con frecuencia un reflejo perceptual. Este término ha sido utilizado para describir juicios hechos acerca de las personas. En algunos casos los hombres estereotipan a las mujeres ejecutivas y viceversa, la mayoría de las personas se ven envueltas en

⁷ Robbins, S., Huerta, J., Rodríguez, G., Amaru, A., Varela, R., y Jones, G. (2009). Administración, un empresario Competitivo (2º Ed.) México: Pearson Educación.

estereotipar en el ámbito laboral; la edad han sido el estereotipo básico para los trabajadores.⁸

- **Percepción selectiva:** este concepto es importante para los gerentes, ya que reciben gran cantidad de información, por ende pueden tender a seleccionar información que respalda sus puntos de vista; Las personas tienden a ignorar información que hacen sentir incómodos a los demás.
- **Las necesidades y la percepción:** las percepciones están influenciadas en forma significativa por las necesidades y los deseos, en otras palabras el trabajador, el gerente, el presidente y los directores ven lo que quieren ver, por lo que pueden crearse distorsiones influenciadas por las necesidades y deseos.
- **Las emociones y la percepción:** el estado emocional de una persona tiene mucho que ver con la percepción.
- **La percepción y el comportamiento:** debido a que el comportamiento es influenciado en gran medida por la interpretación personal de la realidad, es fácil entender por qué los procesos perceptivos son potentes al determinar el comportamiento.

⁸ Palma, J., y Álvarez, C. (2004), Comportamiento organizacional: Percepción y atribución. Tesis Inédita Escuela Superior de Psicología, Universidad Francisco Marroquín.

f. Metodología

Para la realización de la presente investigación se aplicarán los siguientes métodos y técnicas:

MÉTODOS

MÉTODO DESCRIPTIVO:

Tiene como finalidad definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio en este caso el liderazgo femenino en el sector empresarial y su realidad en el cantón Francisco de Orellana; apoyado con la estadística para la tabulación el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

MÉTODO INDUCTIVO:

Este método se utilizará para el conocimiento y la comprensión de la realidad de la mujer en el rol del liderazgo femenino dentro del sector empresarial para luego interpretar su realidad a partir de la información obtenida.

TÉCNICAS

Observación: mediante un acercamiento directo a las empresas utilizamos esta técnica para evidenciar el trabajo de la mujer en el área administrativa como líder.

Entrevista: con el afán de obtener información oral acudiremos y realizaremos entrevistas personales, entre estas mencionamos a los gerentes y empleados de las empresas, quienes nos brindarán información útil y verás para el desarrollo del presente estudio.

Encuesta: ésta técnica facilitará recabar información del personal administrativo y sus subordinados sobre la percepción que tienen respecto del liderazgo femenino ejercido en las empresas.

POBLACION Y MUESTRA

La población de estudio comprende el sector empresarial del cantón Francisco de Orellana, constituyéndose en la muestra a ser analizada para determinar el liderazgo femenino en este sector, cual es el número de mujeres que lideran empresas, y cuál es la percepción que los subalternos tienen sobre el liderazgo femenino ejercido dentro del sector empresarial.

h. Presupuesto y financiamiento

Los recursos a utilizarse dentro de la investigación serán:

1. RECURSOS HUMANOS:

- ❖ Susana Armijos estudiante del décimo módulo.
- ❖ Director de Tesis asignado por la Universidad Nacional de Loja.

2. RECURSOS MATERIALES:

- ❖ Material bibliográfico
- ❖ Útiles de oficina
- ❖ Equipos
- ❖ Calculadora
- ❖ Transporte

3. Presupuesto

El financiamiento del presente estudio se realizará con U. S. D. 1.348,50 (DÓLARES AMERICANOS) de la autora del estudio.

PRESUPUESTO PARA LA INVESTIGACIÓN			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papel bond	200	0,02ctvs	4,00
Esferos	10	0,45	4,50
Internet	1	40,00	40,00
Materiales para encuesta	1	100,00	100,00
Transporte	1	400,00	400,00
Impresión Tesis	1	200	200,00
Impresión de Ejemplares de Tesis	1	400	400,00
Imprevistos	1	200	200,00
		TOTAL	1348,50

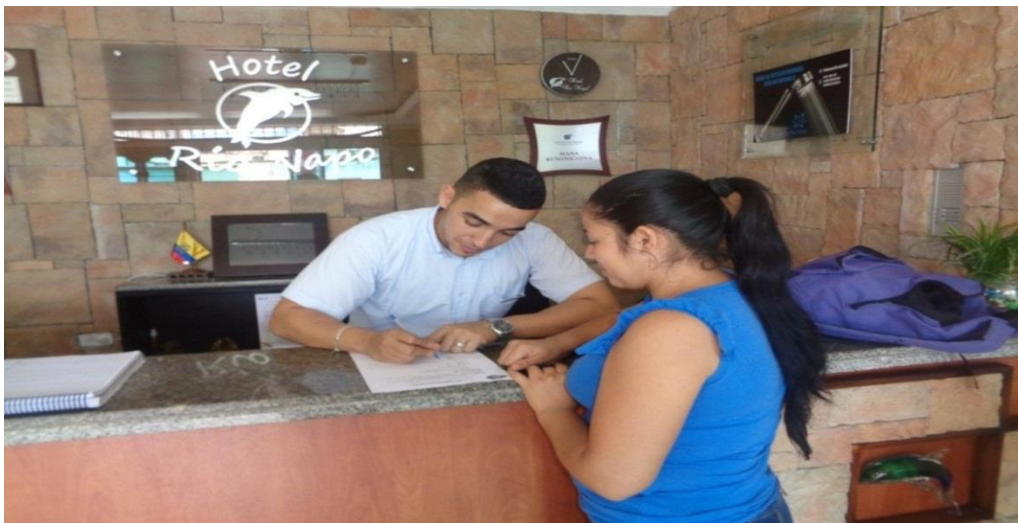
Anexo N° 4 Evidencia de fotografías de trabajo de campo

Fotografía N° 1 Aplicación de encuesta a gerentes de empresas



Fuente: Encuesta dirigida a Gerentes
Elaborado por: La autora

Fotografía N° 2 Aplicación de encuesta a gerentes de empresas



*Fuente: Encuesta dirigida a Gerentes
Elaborado por: La autora*

Fotografía N° 3 Encuesta aplicada a subalternos



*Fuente: Encuest
a dirigida
a subalter
nos*

*Elabora
do por:
La
autora*

Fotografía N° 4 Encuesta aplicada a subalternos



*Fuente: Encuesta dirigida a subalternos
Elaborado por: La autora*

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. Título	1
b. Resumen	2
Abstract.....	4
c. Introducción.....	6
d. Revisión de literatura.....	9
e. Materiales y métodos	40
f. Resultados.....	46
g. Discusión.....	81
h. Conclusiones.....	87
i. Recomendaciones.....	90
j. Bibliografía.....	92
k. Anexos	96

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1 Género.....	46
Cuadro N° 2 Edad de los encuestados	47
Cuadro N° 3 Tiempo como Gerente	51
Cuadro N° 4 Número de empleados	54
Cuadro N° 5 Presencia de mujeres en la empresa	55
Cuadro N° 6 Número de empleadas Mujeres.....	57
Cuadro N° 7 Mujeres que ocupan mandos medios	60
Cuadro N° 8 Edad de las mujeres en mandos medios	63
Cuadro N° 9 Áreas que concentran ejecutivas mujeres	65
Cuadro N° 10 Aporte de la mujer a la solución de problemas en el sector empresarial.....	67
Cuadro N° 11 Género de subalternos	71
Cuadro N° 12 Comunicación jefe/trabajadores	73
Cuadro N° 13 Comunicación trabajadores/jefe	74
Cuadro N° 14 Nivel de participación en la toma de decisiones	76
Cuadro N° 15 Confiabilidad de la información.....	78
Cuadro N° 16 Trabajo en equipo.....	79

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1 Género.....	46
Gráfico N° 2 Edad de los encuestados.....	48
Gráfico N° 3 Tiempo como gerente	52
Gráfico N° 4 Número de empleados.....	55
Gráfico N° 5 Presencia de mujeres en la empresa.....	56
Gráfico N° 6 Número de empleadas Mujeres	58
Gráfico N° 7 Número de mujeres en mandos medios	61
Gráfico N° 8 Edad de mujeres en mandos medios.....	64
Gráfico N° 9 Áreas que concentran ejecutivas mujeres	66
Gráfico N° 10 Aporte de la mujer a la solución de problemas en el sector empresarial.....	68
Gráfico N° 11 Género de los subalternos.....	71
Gráfico N° 12 Comunicación jefe/trabajadores.....	73
Gráfico N° 13 Comunicación trabajadores/jefe.....	75
Gráfico N° 14 Nivel de participación en la toma de decisiones	76
Gráfico N° 15 Confiabilidad de la información	78
Gráfico N° 16 Trabajo en equipo.....	80

Índice de Tablas

Tabla N° 1 Estilo de dirección Femenina	24
Tabla N° 2 Clasificación de las Empresas en El Ecuador	39
Tabla N° 3 Epresas en cantón Francisco de Orellana	43
Tabla N° 4 Distribución de la muestra por empresas.....	45
Tabla N° 5 Rango de calificaciones	70
Tabla N° 6 Preguntas 1-8	72
Tabla N° 7 Preguntas 9-13.....	74
Tabla N° 8 Preguntas 14-18.....	76
Tabla N° 9 Preguntas 19-25.....	77
Tabla N° 10 Preguntas 26-31	79