

*Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias y Humanidades  
Departamento de Psicología*



*“Trabajo de Grado para Optar a la Licenciatura en Psicología”*

**Tema:**

*“INFLUENCIA DEL GÉNERO EN EL EJERCICIO DEL  
LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN  
EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL ÁREA  
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.*

**Presentado por el equipo de trabajo:**

*Abarca Henríquez, Susana Lissbeth -AH04001  
Aquino Lira, Jessica Marisol -AL04013  
Chicas Mejía, Lorena Raquel -CM03061*

**Docente Director:**

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

**Coordinador de Proceso de Grado:**

Lic. Mauricio Evaristo Morales

**Coordinador Adjunto de Proceso de Grado:**

Lic. Carlos Armando Zelaya España

Ciudad Universitaria, 17 de Agosto de 2011

## HOJAS DE AUTORIDADES



Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias y Humanidades  
Departamento de Psicología



**Tema:**

“INFLUENCIA DEL GÉNERO EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.

### AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez**

Rector de la Universidad de El Salvador

**Master. Miguel Ángel Pérez Ramos**

Vice Rector de la Universidad de El Salvador

**Master. Oscar Noé Navarrete Romero**

Vicerrector Administrativo de la Universidad de El Salvador

**Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez**

Secretario General de la Universidad de El Salvador

**Presentado por el equipo de trabajo:**

Abarca Henríquez, Susana Lissbeth -AH04001

Aquino Lira, Jessica Marisol -AL04013

Chicas Mejía, Lorena Raquel -CM03061

Ciudad Universitaria, 17 de Agosto de 2011



**Tema:**

“INFLUENCIA DEL GÉNERO EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**

**Lic. José Raymundo Calderón Moran**

Decano de la Facultad de Ciencia y Humanidades

**Dr. Carlos Roberto Paz Manzano**

Vice Decano de la Facultad de Ciencia y Humanidades

**Lic. Julio Cesar Grande Rivera**

Secretario de la Facultad de Ciencia y Humanidades

**Presentado por el equipo de trabajo:**

Abarca Henríquez, Susana Lissbeth -AH04001  
Aquino Lira, Jessica Marisol -AL04013  
Chicas Mejía, Lorena Raquel -CM03061

Ciudad Universitaria, 17 de Agosto de 2011



**Tema:**

“INFLUENCIA DEL GÉNERO EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.

**AUTORIDADES DEL DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA**

**Lic. Benjamín Moreno Landaverde**

Jefe del Departamento de Psicología

**Lic. Mauricio Evaristo Morales**

Coordinador de Proceso de Grado del Departamento de Psicología

**Lic. Carlos Armando Zelaya España**

Coordinador Adjunto de Proceso de Grado del Departamento de Psicología

**Lic. Benjamín Moreno Landaverde**

Docente Director del Departamento de Psicología

**Presentado por el equipo de trabajo:**

Abarca Henríquez, Susana Lissbeth -AH04001  
Aquino Lira, Jessica Marisol -AL04013  
Chicas Mejía, Lorena Raquel -CM03061

Ciudad Universitaria, 17 de Agosto de 2011

## AGRADECIMIENTOS

---

Primeramente agradezco de todo corazón a Dios Todopoderoso como un testimonio de cariño y eterno agradecimiento por darme la existencia y por estar siempre a mi lado en los momentos fáciles y difíciles de mi vida. “Gracias Dios”.

El coronar una carrera profesional no es fácil porque dentro de este camino se tienen muchos sacrificios que valen al final realizarlos. Al término de esta etapa en mi vida quiero expresar que han quedado huellas profunda de este recorrido académico que ha marcado conductual y emocionalmente mi existencia.

Además le doy gracias a mi madre por su cariño, guía y apoyo por haber realizado uno de mis objetivos más grades, fruto del inmenso amor y confianza que en mi depósito y con los cuales he llegado a terminar mis estudios profesionales que constituye el legado más grande que pude recibir, se lo reconozco y agradezco eternamente porque sin escatimar esfuerzo alguno ha sacrificado gran parte de su vida para formarme y porque nunca podre pagar todos sus desvelos, gracias por lo que soy y por todo el tiempo que le robe pensando en mí.

Agradezco por el apoyo a toda mi familia a mis Padres, Abuelos, Tíos, Primos que directa o indirectamente han tenido a bien ayudarme en forma moral y económica para mi formación como ser humano y profesional, les tengo un profundo agradecimiento por su ayuda y comprensión que me alentaron a lograr esta hermosa realidad.

Agradezco también a mis compañeras de tesis que compartimos momentos para lograr obtener nuestro objetivo y a nuestro asesor que con su guía nos permitió lograrlo.

A quienes aprecio y les agradezco porque siempre me han brindado sus mano en los logros y derrotas de mi vida por confiar y estar con mígo gracias Amigas y Amigos y a todas aquellas personas que compartan con mígo este triunfo.

Gracias con cariño: *Susy Abarca*

## AGRADECIMIENTOS

---

*Al finalizar un trabajo arduo y lleno de dificultades imprevistas que conlleva un proceso de tesis, el cual da la apertura a la culminación de una carrera universitaria que a su vez constituye una meta a largo plazo que requiere valentía, esfuerzo, dedicación, disciplina, organización y sabiduría; quiero expresar agradecimiento profundo primeramente a Dios todopoderoso quien durante todo el proceso fue mi guía, mi sostén en momentos difíciles, me proveyó de sabiduría y brindó todo lo necesario en los momentos oportunos. Por permitir que culminara la carrera y lo que continuaras haciendo en mi vida. Gracias.*

*También es un verdadero placer para mí brindar un sincero agradecimiento a todas aquellas personas que participaron brindando su aporte para que este proceso llegará a un feliz término.*

*Agradezco de manera especial y sincera a Lic. Benjamín Moreno Landaverde por brindarme su dirección, apoyo, confianza, disponibilidad, paciencia y generosidad para compartir su amplio conocimiento y experiencia. Su participación ha sido un aporte invaluable para el desarrollo de la investigación.*

*Quiero expresar agradecimiento a mis compañeras de tesis Susana Lissbeth Abarca Henríquez y Lorena Raquel Chicas Mejía, por invitarme a recorrer este proceso de tesis junto a ellas, fue un placer compartir esta importante etapa académica con ustedes. Aun a pesar de las dificultades que se presentaron hemos culminado la meta que nos planteamos.*

*También deseo expresar un sincero agradecimiento a la Licda. Mayra Calderón por su apoyo y solidaridad brindándonos como equipo de investigación, su experiencia y conocimiento.*

*A mis amigos por su compañía, aprecio, solidaridad en momentos difíciles así como también en los momentos de triunfos, su amistad ha sido muy valiosa en este largo caminar.*

*Y a mi familia el agradecimiento más profundo sin ellos no habría sido posible el llegar al final de este camino; a mis padres por su ejemplo de lucha, perseverancia, esfuerzo constante, su entrega incondicional y sacrificio, a mis hermanos que en todo momento fueron mi inspiración.*

*Gracias, con mucho cariño Jessica Marisol Aquino.*

## AGRADECIMIENTOS

---

*La culminación de mi carrera profesional es un logro muy importante en mi vida, el cual estuvo lleno de muchas alegrías, tristezas, momentos agradables y no agradables, sacrificios, mucha perseverancia pero valieron la pena ha sido una experiencia llena de muchas satisfacciones la cual me ha hecho crecer como persona y profesionalmente.*

*Primeramente un eterno agradecimiento a Dios por acompañarme en todo momento de mi vida.*

*Asimismo, en este logro fue necesario contar con seres muy especiales en mi vida como es mi familia y principalmente a mis padres quienes han sido mi gran apoyo a lo largo de mi vida, gracias a ellos por brindarme todo su amor, sacrificio por estar conmigo siempre, y por guiarme en el buen camino.*

*Además, mis sinceros agradecimientos a seres muy importantes como lo son mis amigas quienes me han brindado su valiosa amistad y apoyo en todo momento.*

*Quiero agradecer de manera especial a Licda. Mayra Calderón una persona muy importante en mi vida de la cual aprendí mucho y me brindó su amistad, cariño y apoyo.*

*De igual manera agradecerle con mucho cariño a Lic. Benjamín Moreno Landaverde por la paciencia, conocimientos y guía durante este proceso y también a mis compañeras de tesis quienes me acompañaron hasta el final de este proceso de grado.*

*Mi eterno agradecimiento, con mucho afecto Lorena Chicas.*

## **INDICE**

---

<b>PRÓLOGO.....</b>	<b>X</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XI</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>XIII</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
3.1- ANTECEDENTES HISTORICOS	
3.2- LEGISLACION SOBRE EQUIDAD DE GÉNERO	
3.3- ANALISIS DE CONCEPTOS CLAVE	
3.4- DIFERENCIAS BIOLÓGICAS, PSICOLÓGICAS Y SOCIALES DE GÉNERO	
3.5- GÉNERO Y LIDERAZGO	
3.6- ESTEREOTIPO FEMENINO DE LIDERAZGO	
3.7- LOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO FEMENINO	
3.7-1 El enfoque cuantitativo	
3.7-2 El enfoque del papel de las mujeres en el cambio social	
3.7-3 Enfoque centrado en el proceso de llegar al poder	
3.7-4 Enfoque de los mecanismos de auto exclusión	
3.8 SOCIALIZACION DE GÉNEROS	

**CAPITULO IV**

**METODOLOGIA.....48**

1. Método Estadístico
2. Población y Muestra
3. Métodos
4. Técnicas
5. Instrumentos
6. Recursos
7. Procedimiento
8. Actividades (Ver anexo de cronograma)

**CAPITULO V**

**ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS PARA LA VALIDACION DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....56**

5.1- Resultados

5.2- Interpretación de Resultados

5.3- Diagnóstico

**CAPITULO VI**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....118**

**CAPITULO VII**

**REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....120**

**CAPITULO VIII**

**PLAN PSICOTERAPÉUTICO.....123**

**CAPITULO IX**

**ANEXOS.....162**

## **PRÓLOGO**

---

El concepto de Género ha estado determinado a partir de la historia de la humanidad, este ha sido establecido por el tiempo, la época y el grupo social, lo cual le ha atribuido principios, valores a una persona en función de su sexo, esto a su vez a originado una lucha en el correr del tiempo a partir de diferenciaciones entre ambos géneros que se han generado a través de estereotipos y prejuicios que han conllevado a una exclusión al género femenino pues por mucho tiempo atrás se le han atribuido un rol social descartándola de la actividad laboral.

Desde la década de los noventa se ha marcado el inicio de una nueva era, la que condujo a las mujeres a tomar un papel más activo dentro del ejercicio del liderazgo, aunque en esa década se continuaba la desventaja salarial y la presencia de la discriminación.

En la actualidad se han generado avances positivos hacia la Actitud del Género y al Liderazgo, comprobándose dentro de la investigación que ambos géneros tienen las mismas capacidades para desempeñarse como líderes en puestos de jefatura, la diferencia está en la forma de practicarlo por su misma individualidad que cada uno posee como ser humano para ejercerlo.

Este proceso investigativo pretende promover el desarrollo de Actitudes adecuadas hacia el manejo del concepto de Género dentro del ámbito laboral, continuando disminuir estereotipos, prejuicios y discriminación, haciendo énfasis en el potencial valiosa de ambos géneros para el desempeño de cualquier actividad laboral.

Esperando que este informe se ha un aporte que contribuya a la sociedad a un mejor entendimiento de la Equidad de Género en el ejercicio de liderazgo que determine igualdad de oportunidades y desafíos que enfrentan en el contexto laboral Salvadoreño.

## **I- INTRODUCCION**

---

La presente Investigación se titula “Influencia del Género en el ejercicio del Liderazgo en la Administración de personal en empresa pública y privada del área metropolitana de San Salvador” a cargo de estudiantes egresadas de la carrera de Licenciatura en Psicología, de la Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad de El Salvador.

Se tiene en cuenta que fue un proceso en el cuál requirió pasos importante para llegar al Diagnóstico, como lo fue el realizar un sondeo para validar los instrumentos y posterior a ello aplicar los instrumentos a las empresas que fueron una del ámbito Público “Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom” y del Privado el “Grupo Q”, siendo así que la investigación arrojó datos importantes.

Este informe esta cuenta con nueve capítulos que se encuentran estructurados de la siguiente manera:

Dentro del primer capítulo se encuentra la introducción, que es un preámbulo de toda la investigación realizada. En el capítulo II se dan a conocer los objetivos los cuales fueron parámetros para llevar a cavo todo el proceso investigativo. Posteriormente se presenta el capítulo III con el contenido del marco teórico que muestra una reseña bibliográfica acerca de la temática y de otras investigaciones similares, que permiten explicar de una manera literal acerca de lo indagado.

También es necesario seguir un proceso metodológico que indique los pasos a seguir dentro de la investigación por lo cual el Capítulo IV se titula Metodología. Seguidamente el Capítulo V. muestra un Análisis e interpretación de resultados, en este apartado se puede apreciar los resultados de una manera cuantitativa como cualitativa, se refleja un Diagnóstico que determino un amplio análisis realizado de manera concreta y comprensible de la exploración.

Las Conclusiones y Recomendaciones conforman el Capítulo VI, este abarca el desenlace de la investigación teniendo en cuenta que posterior a ello se formularon alternativas que permitan en un futuro originar cambios positivos en las empresas.

En el Capítulo VII. Se detallan las Referencias Bibliográficas, en este apartado se encuentran los libros, revistas, tesis y páginas Web que consultaron para la construcción de la investigación.

Dentro del Capítulo VIII. Se presenta un Programa de Capacitación con Intervención Psicoterapéutica que se crea bajo el conocimiento de las necesidades encontradas en las empresas;

Como último capítulo IX se observan los Anexos, donde quedan demostrados los instrumentos de investigación que utilizaron para la recopilación de los datos y la manera en cómo fueron vaciados estos mismos, entre otros documentos que fueron necesarios para llevar a cabo la investigación.

La investigación fue un proceso valioso en cuanto al desarrollo de conocimiento y experiencia se espera sea un instrumento a tomar en cuenta dentro de otros procesos de grado y además sea un aporte a las empresas en el manejo efectivo del concepto de género.

## **II-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

---

### **Objetivo general:**

- Investigar cómo influye el Género en el ejercicio de Liderazgo en la Administración de personal en la empresa Pública y Privada a partir de una indagación teórica y de campo para determinar los efectos en el desempeño laboral de los empleados.

### **Objetivos específicos:**

- Indagar información teórica que fundamente la influencia del Género en el ejercicio de liderazgo en la administración de personal para vincularlas con la realidad de las empresas.
- Conocer las competencias de liderazgo que predominan en el género masculino y femenino, para verificar su efectividad en el ejercicio de sus funciones.
- Elaborar y validar instrumentos de exploración dirigido a jefes y colaboradores de la empresa pública y privada para conocer las influencias del género en el ejercicio del liderazgo.
- Realizar un sondeo en la empresa Pública y Privada a Colaboradores y Jefes de diferentes áreas para conocer la influencia del género en el ejercicio de liderazgo en cada empresa.
- Diseñar un Programa de Capacitación que contribuya a prevenir o disminuir condiciones de Marginación, Prejuicio y Discriminación, logrando así una equidad de género.

## **CAPITULO III.**

### **MARCO TEORICO**

---

La investigación del proceso de grado, se llevó a cabo con el objetivo de indagar cómo Influye el Género en el ejercicio de Liderazgo en la administración de personal en la empresa pública y privada del área metropolitana de San Salvador.

Para cumplir con este objetivo fue necesario realizar una exploración tomando una muestra representativa de 100 sujetos dentro de la Empresa Pública “Hospital de Niños Benjamín Bloom” y de la Empresa Privada “Grupo Q”, la muestra estaba compuesta por 38 colaboradores de ambos sexos, y 12 jefes de ambos sexos, en cada una de las empresas.

Dicha exploración tomo en cuenta la aplicación de instrumentos validados a partir de un sondeo realizado dentro de la alcaldía municipal de Santa Tecla donde se determino el cumplimiento de criterios como la confiabilidad y validez.

Cabe mencionar que la Empresa Pública “Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom” fue fundado en el año de 1928, mediante la donación de un edificio por Benjamin Bloom, bancario nacido en el estado de California, nacionalizado en El Salvador, en honor a el, el hospital fue nombrado “Benjamin Bloom” y fue inaugurado en el local situado en la calle arce y 23 avenida sur (local que actualmente utiliza la Unidad de Salud Primera de Mayo, ISSS) donde a partir de ese momento su sostenimiento paso a manos del Gobierno de la República de El Salvador.

Su primer director fue Benjamin Bloom, fallecido el 31 de Diciembre de 1951, de un paro cardiaco, Tras el fallecimiento de don Benjamín Bloom queda en su lugar doña Aline de Bloom y ella decide continuar como directora desde el 1º de Enero de 1952 Hasta el 16 de Enero de 1954. Posteriormente el hospital es dirigido por médicos que son nombrados por el Ministerio de Salud Pública siendo el primero el doctor Adalberto Gómez Mira nombrados por el poder ejecutivo.

El Hospital Nacional de Niños Benjamin Bloom, es un hospital de tercer nivel, referencia nacional, atiende 27 especialidades en consulta externa y emergencia (las 24

horas) con un promedio de 300,000 casos anuales. Se encuentra con equipos médicos de vanguardia. Cada día se internan alrededor de 40 niños entre las 12 especialidades, posee 300 camas y funciona con una planilla de 1275 empleados (900 médicos y paramédicos) con un presupuesto de Gobierno de \$15,000.000.00 más fondos propios. Los retos afrontados en los terremotos de 1986, y los del 2001, así como epidemias de dengue.

Dicha institución predica una práctica de valores tales como: la equidad, la ética, la calidez, la honestidad, el compromiso, la empatía, el profesionalismo, el respeto, la tolerancia, el humanismo, la confidencialidad, la calidad, la eficacia y la responsabilidad.

**La visión** estratégica del HNNBB fue realizada en consenso con el grupo participante y se formulo de la siguiente manera:

*"CONVERTIRNOS EN UNA INSTITUCION DE SALUD LIDER EN LA ATENCIÖN INFANTIL, CON SERVICIOS MEDICOS INTEGRALES DE EXCELENCIA A NIVEL NACIONAL Y REGIONAL, BASADOS EN LA DOCENCIA E INVESTIGACION.*

**La misión** estratégica del “HNNBB” fue realizada en consenso con el grupo participante y se formulo la siguiente manera:

*"SOMOS UN HOSPITAL DE REFENRENCIA QUE BRINDA ATENCION MEDICA ESPECIALIZADA A LA POBLACION INFANTIL SALVADOREÑA, A TRAVES DE SERVICIOS INTEGRALES DE SALUD CON CALIDAD, CALIDEZ Y ETICA PROFESIONAL."*

En cuanto a la Empresa Privada reconocida como “Grupo Q” inicia sus operaciones en el año de 1952 en el mercado panameño, con la distribución de prestigiosas marcas como: Mazda, Chrysler, Jeep y Dodge, llevando más de 50 años de estar en el mercado.

A través de su holding “GRUPO Q INTERAMERICA CORPORATION” tiene cobertura nacional en El Salvador, Honduras y Nicaragua, representando marcas prestigiosas relacionadas con la industria automotriz.

Entre los beneficios que “Grupo Q” ofrece están los nuevos y más rápidos sistemas de servicio al cliente, tanto en vehículos nuevos como en talleres y repuestos. Asimismo,

dentro de sus ventajas esta la atención las 24 horas y los 365 del año, definición clara de derechos en caso de avería. Las marcas en las que el Grupo está brindando la Garantía Extendida son: Nissan, Renault, Isuzu, Honda, Chrysler Jeep y Dodge.

En cuanto a los valores practicados por la empresa se encuentran: el enfoque al cliente, honestidad, rectitud y respeto, comunicación y trabajo en equipo, sentido de urgencia, orientación a resultados, ahorro, calidad en todo, orden y disciplina cumpliendo a cabalidad las políticas y los procesos de la organización con orden y disciplina.

**La visión** de Grupo Q es:

*“BRINDAR EL MEJOR SERVICIO A TRAVÉS DE LA MÁS ALTA EFICIENCIA OPERATIVA EN CADA MERCADO QUE PARTICIPAMOS, APORTANDO BIENESTAR, ECONÓMICO Y SOCIAL A TODOS NUESTROS CLIENTES, EMPLEADOS, PROVEEDORES Y ACCIONISTAS”*

**Y la misión** es:

*“NOS COMPROMETEMOS A BRINDAR SERVICIOS Y PRODUCTOS AUTOMOTRICES COMPETITIVOS DE LA MEJOR CALIDAD, CON UN EQUIPO HUMANO PROFESIONAL E INNOVADOR Y UNA INFRAESTRUCTURA QUE GARANTIZA LA SATISFACCIÓN PLENA DE NUESTROS CLIENTES EN LA REGIÓN.”*

### **3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS**

El género ha estado presente en todas las etapas del desarrollo de la vida del ser humano. La diferenciación en base al género se remonta en la sociedad patriarcal desde el Viejo Testamento, al asignar al padre de familia como el único que tenía todo el poder. Así lo señala Erich Fromm “El padre es dueño y señor de la familia...cuando se dice esto, hay que tomarlo literalmente, pues originariamente, en el Derecho Patriarcal Primitivo, la mujer y los hijos eran propiedad del “pater” familias, tanto como los esclavos o el ganado. Podía hacer con ellos lo que quisiera”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Fromm, Erick (1974). El amor a la vida. (P. 44)

Pese al dominio de la sociedad patriarcal, en el transcurso de la historia, existieron mujeres que se revelaron y llegaron a ser líderes, que construyeron sociedades matriarcales donde sucedía todo lo contrario: la persona a la que más se respetaba, que no era sometida al dominio masculino, era la madre. En estas sociedades matriarcales las mujeres expresaron el mismo protagonismo, asumieron las mismas actitudes e implementaron las mismas estrategias de los hombres. Estuvieron obligadas a mostrar igual o mayor capacidad que cualquier hombre.

Estas sociedades, se manifestaron escasamente en la antigüedad, pero sirvieron de ejemplo para que durante la revolución de los trabajadores, se produjera la revolución de las mujeres. Las primeras manifestaciones y reclamos de igualdad entre géneros lo inició un grupo de mujeres en Inglaterra a comienzos del siglo XX, la cual condujo a los primeros cambios de esquemas.

A este suceso se unió el impacto causado por la Primera y Segunda Guerra Mundial, motivando a las mujeres a realizar tareas que eran exclusivamente para hombres, ellas podían y tenían que trabajar para mantenerse económicamente. Laboraban en fábricas, hospitales y oficinas en general, pero permanecieron excluidas de las posiciones de mando y remuneradas con salarios inferiores.

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial, los soldados se incorporaron a la vida productiva y muchas mujeres fueron relegadas a sus hogares, sin importar su competitividad ni su experiencia. Básicamente el problema radicaba en que los hombres habían vuelto y presionaban para recuperar su estatus predominante en la sociedad.

Esta exigencia de los hombres estimuló un primer enfoque, basado en que las políticas de desarrollo concibieran el crecimiento económico mediante el ahorro y la acumulación de capital en manos de los hombres y que se confinara a las mujeres como beneficiarias pasivas del desarrollo.

Pese a su destierro, con la aparición de la píldora anticonceptiva y otros métodos de planificación familiar, la mujer logró un avance en su desarrollo laboral: la fuerza laboral se elevó, la mujer tuvo derecho a ejercer el voto, se insertó en la política, la ciencia y la

economía, tomando fuerzas para exigir su igualdad de derechos ante los hombres, sin embargo esto no impidió que las mujeres continuaran siendo desfavorecidas y vistas con desdén, así lo expresa Erick Fromm: “Según el prejuicio de la sociedad patriarcal, las mujeres tienen menos sensatez, son más vanidosas, más cobardes y menos realistas que los hombres. Esto es evidentemente falso. En muchos casos, se podría invertir estas cualidades. La mayoría de las mujeres saben que cuando un hombre está enfermo, se muestra temeroso, directamente quejoso y más inseguro que una mujer. Pero esto no se dice para mantener el mito”.

A raíz de esta revolución femenina, en 1970, se cuestionó el enfoque de crecimiento económico. Un estudio de Ester Boserup sobre el análisis de los efectos del crecimiento económico y su incidencia en la división sexual del trabajo, dio lugar a diversas propuestas, que tenían como prioridad lograr una mayor incorporación de las mujeres al proceso de desarrollo, venciendo la discriminación. Más tarde, Moser en 1993, denominó a este enfoque “MED” (Mujeres en el Desarrollo).

Este segundo enfoque de la equidad, reconocía la aportación de las mujeres al desarrollo y criticaba la subordinación femenina, abogando por incrementar su autonomía económica y política y la igualdad de derechos. Esta propuesta se rechazó, alegando que la pobreza de las mujeres se debía a un problema del subdesarrollo y no a un problema de subordinación.

En los años ochenta, un tercer enfoque MED, denominado enfoque de la eficiencia, promovía la contribución económica de las mujeres en la medida en que favorece una mayor productividad y un desarrollo más eficiente.

El rechazo hacia la igualdad de géneros, provocó insatisfacción y molestia en las mujeres e instó a un grupo de feministas a pronunciar una nueva propuesta, denominada enfoque de empoderamiento, que aspiraba a generar autoconciencia en las mujeres sobre sus propias capacidades que les permita influir en la distribución del poder. El cuestionamiento de la visión de desarrollo imperante y la necesidad de crear una conciencia feminista colectiva son las bases de este planteamiento que tuvo, en un primer momento,

una aceptación marginal pero que, sin embargo, se convertiría en la década siguiente, en un elemento clave para el logro de la equidad de género.

En la década de los noventa se marcó el inicio de una nueva era, la que condujo a las mujeres al liderazgo, alcanzando posiciones laborales inimaginables en el pasado, pero continuando en desventaja salarial y en presencia de la discriminación.

### **3.2 LEGISLACION SOBRE EQUIDAD DE GÉNERO**

Para tratar los problemas ocasionados por la discriminación hacia las mujeres, en 1975 la celebración de la I Conferencia Mundial sobre la Mujer, inició con los estados miembros de las Naciones Unidas un proceso de adopción de instrumentos internacionales a favor de la equidad de género.<sup>2</sup>

Los organismos de cooperación internacional evolucionaron en su gran mayoría gracias al enfoque MED, por lo que este enfoque subsistió aún en las políticas que actualmente impulsan los organismos internacionales en la lucha por la equidad de género.

Este enfoque señalaba que hay que partir del hecho de que existen grandes diferencias entre las personas, pero la más generalizada y más universal es la que existe entre las mujeres y los hombres y esa gran disparidad limita las oportunidades de desarrollo humano de unos y otros. No tener esto en cuenta implica faltar a la realidad al intentar describirla o analizarla y cometer errores graves a la hora de definir políticas y proyectos, pero sobre todo supone un freno considerable al desarrollo humano. En resumen, este enfoque apunta que la situación de desarrollo humano afecta a la equidad de género y la equidad de género impacta en la situación de desarrollo humano. Por lo tanto, la equidad de género es un aspecto integral e indivisible del desarrollo humano.

En 1995, el Informe sobre Desarrollo Humano, dedicado a la condición de la mujer, señalaba que “sólo es posible hablar de verdadero desarrollo cuando todos los seres humanos, mujeres y hombres, tienen la posibilidad de disfrutar de los mismos derechos y

---

<sup>2</sup> La equidad de género en el salvador marzo (2004). Conferencia Mundial sobre la mujer. (P. 14)

opciones”<sup>3</sup> este informe añadía dos nuevos índices: el Índice de Desarrollo relativo al Género (IDG) que ajustaban y regulaban las diferencias de género y el Índice de Potenciación de Género (IPG), que intentaba evaluar el poder político y económico comparado de hombres y mujeres.

Ese mismo año se celebró en Beijing la IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres donde se puso de manifiesto el compromiso de la comunidad internacional por la igualdad de derechos entre mujeres y hombres. El mensaje principal de la Conferencia se basaba en que la igualdad de género requería la aceptación y la valoración por igual de las diferencias entre mujeres y hombres y los distintos papeles que juegan en la sociedad. En ese momento, la igualdad de género dejaba de ser percibida como un asunto de mujeres para considerarse como un objetivo que afecta, de manera transversal, a todos y cada uno de los ámbitos del desarrollo.

El enfoque conocido como Género en el Desarrollo (GED), planteó la necesidad de definir, con la activa participación de las mujeres, un nuevo modelo de desarrollo que alteraba las relaciones de poder basadas en la subordinación de las mujeres. Los documentos de la Conferencia, la Declaración y la Plataforma para la Acción, abordaron dos estrategias básicas para lograrlo: la transversalidad del objetivo de la equidad de género en todos los procesos de toma de decisiones y en la ejecución de políticas y programas y el empoderamiento de las mujeres, entendido como la autoafirmación de las capacidades de las mujeres para su participación, en condiciones de igualdad, en los procesos de toma de decisiones y en el acceso al poder. A partir de 1995, las Naciones Unidas adoptaron ambas estrategias en sus acciones a favor de la igualdad de género.

Mientras tanto en 2007 en España, se creaban leyes, tales como la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, que establecía políticas sobre el problema de la discriminación e igualdad de género.

Estos tratados fueron difundidos e incorporados en todos los países, siendo El Salvador uno de los países que mostraron su apoyo a estos programas por medio de la ratificación de la

---

<sup>3</sup> Informe sobre el Desarrollo Humano. Cuaderno sobre desarrollo humano de género. (P. 5)

Carta de Naciones Unidas, la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, la Convención sobre los Derechos del Niño –y de la Niña- y la Convención Americana sobre los Derechos Humanos.

En cumplimiento a los compromisos adquiridos por el Gobierno Salvadoreño en Beijing, se creó en Febrero de 1996, por decreto legislativo N° 644, el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), convirtiéndolo en el ente rector de la Política Nacional de la Mujer (PNM). Esta instancia sería la responsable de promover y vigilar la ejecución del plan de acción a través de programas y proyectos para ser ejecutados de forma articulada por todas las instancias gubernamentales. A este plan se unieron proyectos tales como la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y la reestructuración del Programa de Atención a Violencia Intrafamiliar en Programa de Atención a Violencia de Género contra las Mujeres.

Pese a estos esfuerzos, aunque las mujeres representen en la actualidad el cuarenta por ciento de la fuerza de trabajo, sólo un trece por ciento pertenece a sindicatos; la participación en la política es insuficiente y sin protagonismo.

Al hacer un recorrido por toda la historia, se determina que los orígenes de la diferencia de géneros surge con el origen del ser humano y que al comparar lo acontecido en los últimos cien años, podría distinguirse fácilmente el rol que desempeñó en el siglo XX una mujer que se dedicaba exclusivamente al cuidado de la casa y a la crianza de los niños, en comparación a una mujer del siglo XXI que actualmente desempeña un rol laboral y/o profesional.

La labor de los organismos internacionales ha contribuido enormemente en la mitigación de la desigualdad de géneros, surgida desde el origen del homo sapiens, sin embargo no es posible borrar a través de la legislación y de estos programas, un problema que ha sido consecuencia de la cultura heredada de una generación a otra. No obstante a este cambio significativo, hoy en día existe en algunos países y sectores sociales, cierta resistencia hacia la equidad de géneros; de ahí el surgimiento de conceptos y definiciones asociados a este fenómeno para vislumbrar de una mejor manera este fenómeno.

### 3.3 ANÁLISIS DE CONCEPTOS CLAVE:

**a. Masculinidad:** Es el conjunto de atributos asociados al rol tradicional de la categoría hombre. Algunos ejemplos de esos atributos son: la fuerza, la valentía, la virilidad, el triunfo, la competición, la seguridad, el no mostrar afectividad, etc.

**b. Femenidad:** Es el conjunto de atributos asociados al rol tradicional de la categoría mujer. Algunos ejemplos de esos atributos son: la comprensión, la debilidad y vulnerabilidad, la muestra de afecto, la educación y los cuidados de la descendencia, etc.

**c. Rol de género:** Tarea o actividad que se espera que desempeñe una persona según el sexo al que pertenece.

Tradicionalmente, se ha asignado a los hombres desempeñar el rol de políticos, mecánicos, jefes, etc. Por la naturaleza de estas actividades (rol productivo), y para las mujeres el rol de amas de casa, maestras, enfermeras, etcétera (rol reproductivo).

Al observar estos tres conceptos, se observa que el concepto de masculinidad y el de rol de género ejercido por los hombres tienden a integrarse, ya que fijan los comportamientos que se consideran correctos para los hombres, mientras que el concepto de feminidad y el rol de género ejercido por las mujeres, se asignan los comportamientos pasivos o de menor valor. Es por esto que a pesar de la igualdad que otorga el concepto de género, es posible descubrir una tendencia muy acentuada a juzgar de manera distinta las actuaciones que realizan las mujeres y las que protagonizan los hombres.

**d. Género:** Es el conjunto de comportamientos, principios y valores que se atribuyen a una persona en función a su sexo. Se ha definido también como el conjunto de los aspectos sociales de la sexualidad, un conjunto de comportamientos y valores estéticos asociados de manera arbitraria, en función del sexo. Esta definición excluye factores como coeficiente intelectual, habilidades, talentos y destrezas que puedan asignarse a alguien de acuerdo a su sexualidad.

La importancia de diferenciar entre sexo y género radica en que el argumento para discriminar a las mujeres se relaciona más con lo que se les ha atribuido como género, que

con características inherentes al sexo femenino. Por ejemplo, en otras épocas no se favorecía que las mujeres tuvieran una educación académica formal, porque se pensaba que sólo necesitaban saber lo referente a la eficaz administración de una casa y el cuidado de las hijas e hijos. El género está determinado por el tiempo o la época y el grupo social, los cuales han llevado a polarizar sus atribuciones y roles sociales de manera diferenciada entre géneros.

**e. *Equidad de género:*** Se refiere a la capacidad de ser equitativos y justos en relación al trato de hombres y mujeres, teniendo en cuenta sus diferentes necesidades. En una situación de equidad de género, los derechos, responsabilidades y oportunidades de los individuos no se determinan por el hecho de haber nacido hombre o mujer. En base a este concepto, la equidad de género significa buscar la igualdad entre hombres y mujeres, sin distinción, lo cual ya es respaldado por el artículo 3 de la Constitución de la República de El Salvador “Todas las personas son iguales ante la ley. Para el goce de los derechos civiles no podrán establecerse restricciones que se basen en diferencias de nacionalidad, raza, sexo o religión”.

**f. *Estereotipo o prejuicio de Género:*** Son creencias erróneas emanadas de la cultura patriarcal que enjuician la conducta de hombres y mujeres. Se refiere a ideas preconcebidas acerca del rol que mujeres y hombres tienen que desempeñar en esta sociedad.

Los estereotipos de género son creencias erróneas emanadas de la imagen masculina como eje principal y de la cultura patriarcal que enjuician la conducta de hombres y mujeres. La idea preconcebida acerca del rol que mujeres y hombres tienen que desempeñar en esta sociedad son ideas generalizadas en la población.

Los estereotipos o prejuicios de género se transmiten de generación en generación mediante procesos de socialización y de enculturación, fijando expectativas respecto a lo que se espera de las mujeres y de los hombres. Desde el punto de vista del desarrollo humano, las capacidades son potencialidades susceptibles de actualizar mediante la experiencia de vida y el aprendizaje. Por otra parte, los valores, son construcciones sociales que posibilitan el desarrollo de las capacidades.

Los valores sociales no deben jerarquizarse a partir de los roles de género. Desde esta óptica, a mujeres y hombres se les debe transmitir valores iguales y en consecuencia ambos deberían desarrollar capacidades similares mediante la práctica de roles de género también parecidas.

**g. Discriminación de género:** Llamado también sexismo, es un fenómeno social que consiste en la supuesta supremacía de uno de los géneros sobre el otro. En vista del carácter patriarcal, donde la sociedad es dominada por el hombre, quien a su vez es el eje central o el centro del poder, la discriminación por género afecta a las mujeres, aunque se dan también situaciones de discriminación contra los hombres.

Al tratarse de una elaboración social, el género es un concepto muy difuso. No sólo cambia con el tiempo, sino también de una cultura a otra y entre los diversos grupos dentro de una misma cultura. En consecuencia, las diferencias son una construcción social y no una característica innata de individuos o grupos y, por lo tanto, las desigualdades y los desequilibrios de poder no son un resultado “natural” de las diferencias biológicas.

### **3.4 DIFERENCIAS BIOLÓGICAS, PSICOLÓGICAS Y SOCIALES DE GÉNERO**

Existen características que hacen la diferencia entre hombres y mujeres. Estas diferencias biológicas se agrupan en los siguientes aspectos:

#### **a. Diferencias Físicas**

En el sexo masculino como en el femenino existen marcadas diferencias físicas que no pueden modificarse, al menos naturalmente. La fuerza, altura, ubicación del centro de gravedad, vello, tolerancia al dolor, a las temperaturas. En cuanto al Aparato reproductivo, la etapa de la pubertad ocurre ligeramente más temprano en las adolescentes que en los adolescentes; la talla media de las mujeres es inferior a la de los hombres, la presión respiratoria y cardíaca es más rápida en el sexo femenino con respecto al sexo masculino. A esto se agregan otros cambios físicos como el crecimiento de vello facial en los hombres y el crecimiento de mamas en las mujeres.

En cuanto a la fuerza y resistencia física, la estructura musculo esquelética es más liviana en las mujeres que los hombres. La silueta femenina es más curva en proporción a la masculina. La entonación y el ritmo de la voz son diferentes entre ambos.

### ***b. Diferencias genéticas***

Desde el momento de la concepción, se define una primer diferencia, la cual es marcada por la cantidad de cromosomas, en la mujer un par de ellos son “XX” y en el hombre “XY”. En el cromosoma “Y” hay un gen llamado TDF (factor determinante de los testículos) que convierte el tejido indiferenciado en testículos que segregan grandes cantidades de hormonas masculinas.

Genéticamente, el hombre es más débil que la mujer, padece más enfermedades hereditarias; una de las razones por la cual, la expectativa de vida de la mujer es entre 4% y 12% mayor. Los hombres padecen más enfermedades graves y las mujeres más leves.

### ***c. Diferencias hormonales***

Otra diferencia entre géneros es acentuada por la producción y el comportamiento de las hormonas, las cuales determinan el área emocional del carácter. La hormona femenina, los estrógenos, estimulan la sensibilidad y el espíritu maternal. Esta cualidad hormonal aumenta sobre todo durante el ciclo menstrual y el embarazo. La testosterona hormona masculina, genera un carácter cortante, más audaz y agresivo, también genera una violencia correcta para hacer frente a situaciones de fuerza. La testosterona produce hirsutismo, voz grave, masa muscular, desarrollo testicular, etc.

### ***d. Diferencias sensoriales***

En el plano sensorial, las mujeres tienen mayor agudeza auditiva, gustativa y olfativa, poseen mejor ángulo de visión y detectan más fácilmente los sabores amargos. En el caso de los hombres, tienen mayor agudeza visual, mayor sentido de la profundidad y de la perspectiva y además detectan mejor los sabores salados.

#### ***e. Diferencias sobre la salud***

Los hombres padecen más enfermedades graves y las mujeres más leves. Éstas sufren menos problemas cardiovasculares.

Estas diferencias fisiológicas y biológicas se han respaldado en estudios realizados por diversos investigadores a partir del avance científico en cuanto la estructura cerebral y neurológica. Sandra Witelson<sup>4</sup>, neurocientífica conocida por la investigación sobre el cerebro de Einstein, en su investigación sobre el cerebro afirma con rotundidad: "El cerebro tiene sexo. Es un órgano sexual, con diferente estructura según se trate de varones o hembras" Sus investigaciones se basaron en los siguientes hallazgos: "que si bien el cerebro masculino es más grande, en las mujeres el lóbulo temporal -vital en los procesos de comprensión y del lenguaje- tiene más neuronas que en ellos. Lo mismo sucede con el lóbulo frontal (relacionado con el control de los impulsos), más desarrollado en ellas."

**Cuerpo calloso:** Es el tejido fibroso que conecta los hemisferios derecho e izquierdo. Algunos estudios aseguran que el cuerpo calloso es mayor y está más desarrollado en las mujeres y, por otro, que esas diferencias no son tan perceptibles.

**Hipotálamo:** Un área cerebral con diferencias bien documentadas. Dos áreas del hipotálamo -el área preóptica y el núcleo supraquiasmático- tienen claras diferencias entre los sexos.

**Área preóptica:** Está involucrada en el proceso de apareamiento. En machos de varias especies, el área preóptica es mayor. En los hombres, en concreto, unas dos, veces mayor que en las mujeres y contiene el doble de células. Las diferencias aparecen a partir de los cuatro años de edad. A los cuatro años, el número de células de este núcleo

---

<sup>4</sup> Witelson, Sandra. (1990). (P.1)

disminuye en las chicas. Su función exacta en el comportamiento no se conoce exactamente.

Núcleo Supraquiasmático: Está involucrado en los ritmos circadianos y los ciclos reproductivos. La única diferencia entre hombres y mujeres en esta zona es la forma. En los hombres es una esfera; en las mujeres, es más alargada. Es posible que la forma influya en las conexiones que establece esta zona con otras áreas de cerebro, especialmente del hipotálamo.

A las investigaciones realizadas por Witelson se suman las indagaciones realizadas por Hellen Fischer en 2000, cuando encontró que la comisura anterior de las mujeres es de mayor tamaño, pero las regiones anteriores del hipocampo son el doble de tamaño en los hombres. También la conectividad entre los hemisferios cerebrales de las mujeres cuenta con mayor energía en comparación con los hombres, lo cual determina una ventaja en la velocidad para el procesamiento de la información en el sexo femenino.

En esta misma investigación se observó que la materia blanca, responsable de la transmisión de impulsos eléctricos del cerebro al cuerpo y del líquido cefalorraquídeo que funciona como amortiguador del cráneo, es mayor en hombres que en mujeres, lo que indicaría que la información se mueva con más facilidad de una región a otra del cerebro. En el caso de los hombres, existe una mayor habilidad de percepción espacial. Los lóbulos temporales se activan bilateralmente en los hombres en las pruebas de razonamiento matemático, esta activación cortical no es observada en mujeres. De igual manera, se observa en los hombres una capacidad para procesar una sola tarea con mayor concentración.

En el caso de las mujeres se observa mejor habilidad lingüística, mayor velocidad perceptiva, mejor ejecución de tareas manuales motoras finas. Mejor memoria verbal. Mayor capacidad para realizar tareas intelectuales simultáneamente debido a mayor densidad del cuerpo caloso.

El mayor volumen de líquido cefalorraquídeo permite que el cerebro masculino sea más resistente a los golpes. Por otra parte, el cuerpo caloso -un haz de nervios- comunica

los hemisferios derecho e izquierdo del cerebro y ayuda a ambos lados a comunicarse. Este haz es más grande en las mujeres. Esto facilita, entre otras cosas, la habilidad verbal. Por otra parte, las investigaciones de Hellen Fischer<sup>5</sup> encontraron que el cuerpo calloso es más grueso en las mujeres que en los hombres, lo que determina, una menor laterización en las mujeres. Asimismo, se conoce que las mujeres poseen menor sustancia blanca cerebral que los hombres, pero mayor volumen del hipocampo y del caudado, así como un planum de menor asimetría que en el caso de los hombres. Esta investigación es respaldada por los estudios realizados por Markham y Cols<sup>6</sup> en 2005, quienes han mostrado consistentemente que es más grande en las mujeres que en los hombres.

Entre las zonas del cerebro que son proporcionalmente más grandes en los hombres está la corteza parietal, que procesa señales de los órganos sensoriales e interviene en la percepción espacial, y la amígdala, que controla las emociones y la conducta social y sexual. “El solo hecho de que la estructura difiera en tamaño sugiere una diferencia en la organización funcional”.<sup>7</sup>

El Dr. Larry Cahill al realizar investigaciones en 2006 sostuvo que sí hay diferencias de estructura, entonces también debe haber diferencias funcionales. A través del estudio de la activación cerebral encontró que hombres y mujeres usan distintas áreas para el proceso de las emociones y los hombres recuerdan más cosas pero las mujeres retienen mejor los detalles. En ensayos con estudios por imágenes, el investigador les mostró a grupos de hombres y mujeres una imagen emotiva; luego, les pidió que recordaran lo que habían visto, tanto hombres como mujeres utilizaron en este proceso la amígdala, pero los hombres recurrieron al lado derecho de la amígdala, mientras que las mujeres usaron el lado izquierdo. Es más, cada grupo recordó distintos aspectos de la misma imagen. Los hombres recordaron las generalidades de la situación, mientras que las mujeres se concentraron en los detalles. Para Cahill, esto indica que los hombres y las mujeres procesan la información emocional de distinta manera y mediante distintos mecanismos.

---

<sup>5</sup> Fischer, Hellem. (2000).

<sup>6</sup> Markham y Cols. (2005) Estudio de Resonancia Magnética.

<sup>7</sup> Dr. Cahill, Larry. (2006) del Centro de Neurobiología del Aprendizaje y la Memoria de la Universidad de California en Irvine. (P. 1).

Jill M. Goldstein<sup>8</sup> y sus colegas en 2001, trabajaron en torno a las diferencias entre sexo y encontraron que las mujeres tienen más grandes los lóbulos frontales, las partes del cerebro relacionadas con las funciones cognitivas superiores; mientras que los hombres tienen partes de su lóbulo parietal más grandes, región cerebral implicada con la percepción del espacio. Los hombres por su parte tienen más grande y con más conexiones la amígdala, una parte del cerebro que tiene que ver con el miedo y la agresividad.

En resumen, se ha podido determinar que el cerebro de la mujer es diferente al del hombre y aún hay muchas diferencias desconocidas, todas estas influyen en la recepción de la información, su interpretación y las acciones posteriores que estas inducirán. Aquí se citan algunos ejemplos:

### **Hombres:**

- Mejor interpretación viso-espacial en test que examinan la rotación mental y las habilidades de percepción espacial.
- Los lóbulos temporales se activan bilateralmente en los hombres en las pruebas de razonamiento matemático, esta específica activación cortical no es observada en mujeres.
- Capacidad para procesar una sola tarea con mayor concentración. Por ejemplo, al leer; disminuye su agudeza auditiva.

### **Mujeres:**

- Mejor habilidad lingüística en ciertas habilidades verbales, especialmente en fluencia verbal de tipo fonético pero no semántico.
- Velocidad perceptiva
- Tareas manuales motoras finas
- Memoria verbal
- Capacidad para realizar tareas intelectuales simultáneamente debido a mayor densidad del cuerpo calloso.

---

<sup>8</sup> Goldstein, Jill M. y colegas (2001) Escuela de Medicina de Harvard.

Los hallazgos sobre las investigaciones anteriormente descritas acerca de las diferencias que afectan el comportamiento, no niegan que existan factores psicológicos que varían entre un sexo y el otro y que están determinados por la educación y el contexto social. Estas disparidades no delimitan una superioridad de uno sobre el otro, únicamente complementan a los géneros entre sí.

Desde el punto de vista psicológico, no existen debates de sexo-género, reflexiones intelectuales o cualquier tipo de idealismo puede negar la realidad tangible de las diferencias biológicas.

Para evitar debates irracionales, todos los datos que están en esta nota corresponden a investigaciones recientes y fueron validadas por profesionales de Medicina y Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Es interesante recalcar que algunos humanistas y los religiosos de las mayorías de las creencias, consideran la conciencia humana como algo elevado del plano corporal y, por ende, desestiman que cualquier diferencia biológica afecte el comportamiento. Lo cual es infundado desde una perspectiva científica.

El medio ambiente, las condiciones sociales, el credo, la cultura, etc., han marcado pautas que gradualmente también han incidido en las diferencias de tipo social entre hombres y mujeres y por las cuales han sido únicamente las mujeres quienes se han visto afectadas. Estas diferencias, respaldadas por un régimen de tradición paternalista, comenzó a decaer a finales del siglo XX y los comienzos del siglo XXI, no obstante a lo anterior, existen países en vías de desarrollo, donde aún estas diferencias sociales siguen vigentes.

- a. **Sexualidad:** En el caso de las mujeres la sexualidad se asociaba únicamente con la reproducción. En ciertas regiones, todavía se apoya la idea de que las mujeres no pueden ni deben sentir placer en una relación sexual, mientras que en el caso de los hombres es todo lo contrario. Las sociedades estimulan el goce de la sexualidad en los hombres por todos los medios posibles.
- b. **Virginidad:** Las mujeres debían ser pasivas e inexpertas. No era bien visto que una mujer tuviese relaciones sexuales sin haber llegado al matrimonio, mientras que en caso de los hombres sucedía todo lo contrario. Ellos debían tener variedad de relaciones sexuales para tener el control en una relación de pareja.

- c. **Masturbación y afecto:** En el caso de las mujeres, se consideraba que la masturbación era innecesaria, que la mujer carece de instinto sexual, ya que este es sustituido por el instinto maternal. La mujer no tiene libertad sobre su cuerpo y debe someterse a lo que el hombre dice o exigen. La mujer tiene el amor y el romance como principios de una relación. Debido a la importancia que el hombre otorga al sexo, la mujer utiliza la seducción como arma para conseguir pareja. En el caso de los hombres, la masturbación es aceptada como sustitución para desahogarse sexualmente. Los hombres tienen como prioridad el sexo y el erotismo en una relación. Valorizan más las sensaciones físicas y corporales de la pareja, por esta razón, suelen ser seducidos por ellas.
- d. **Identidad sexual:** En el caso de las mujeres, su identidad no se formaba a través de la práctica sexual, por ser algo prohibido, sino por la necesidad de ser escogida por un hombre. En el caso del hombre, la identidad sexual se formaba y se continua formando a través de múltiples vivencias y experiencias, de su sexualidad y conformando su autoimagen y midiendo su “virilidad”<sup>9</sup>.

Resumiendo, las diferencias biológicas han contribuido a la asignación de roles sociales y en consecuencia a la desigualdad entre los géneros. Esto se demuestra en algunos datos internacionales donde se determinó que las mujeres realizan 52% de las horas trabajadas en el mundo, pero sólo es pagado un tercio de esas horas, este dato hace referencia a la desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres dentro del campo laboral.

Según estadísticas mundiales la mujer posee únicamente el 1% de la riqueza del mundo y ganan cerca del 10% de los ingresos, a pesar que conforman más del 50% de la población mundial. La mujer trabaja en relación al hombre más tiempo tanto en países industrializados como en vías de desarrollo. Las mujeres tienen una representación legislativa mucho menor en comparación de los hombres: Suiza posee el mayor número de

---

<sup>9</sup> Las Dignas. (2001). Sexualidad, Adolescencia y Desigualdades de Género. (P.1-2)

mujeres con un 42%, mientras que el promedio mundial es del 9%. En promedio la mujer, gana un 30% menos que el hombre en iguales tareas.

Investigaciones realizadas por Jianakoplos y Bernaseck, conscientes de las implicaciones económicas de las potenciales diferencias manifestaron que las mujeres son más adversas al riesgo, lo cual incide negativamente en los resultados empresariales, mientras tanto Watson y Robinson concluyen que los mayores beneficios de las empresas de hombres se deben a que asumen mayor riesgo.

En cuanto al rol productivo, existe una división entre los trabajos que generalmente realizan los hombres y aquellos que son ofrecidos a las mujeres. Casi en su totalidad, los trabajos desarrollados típicamente por mujeres suponen menor remuneración y prestaciones laborales que los realizados por hombres. Aun en los casos en que realizan un trabajo igual o de igual valor, las mujeres reciben, en promedio entre 11 y 30 % menos que los hombres. Existe un bajo porcentaje de mujeres en puestos de dirección y en cargos de representación popular en el sector público, de cada 10 funcionarios en puestos de dirección, sólo dos, son mujeres.

Según datos obtenidos del Sistema de Indicadores para el Seguimiento de la Situación de la Mujer en México (SISESIM) en su Programa de Acción Regional para las Mujeres de América Latina y el Caribe del periodo 1995-2001; el ingreso total por mujer representaba sólo el treinta y tres por ciento del ingreso total por hombre.

Algunos estudios realizados en México demostraron que un 50% de los hogares mexicanos hay al menos una mujer que trabaja y aporta ingresos al hogar. Las mujeres representan el 36.4% de la población económicamente activa.

Las razones que impulsan en la actualidad a emplear más hombres que mujeres, también descansa en el hecho de considerar la naturaleza femenina y las implicaciones que con ello conlleva, como en el caso de los embarazos, la incapacidad por maternidad, la frecuencia de los permisos por motivos familiares. A esto se suma la actitud seductiva y de auto comercialización que asume y refleja la mujer y que se continúa recordando en los

medios de comunicación y más aún cuando las mujeres aceptan un nuevo o mejor puesto de trabajo, a cambio de un servicio sexual privado.

El atractivo de la naturaleza femenina también ha contribuido para que la mujer sea vista como objeto mercadotécnico y no como un ser humano con talento y capacidades, ya que es muy común encontrar modelos que enfatizan la necesidad de utilizar tal o cual producto dependiendo de que se trate, por ejemplo si es un automóvil la publicidad va dirigida al hombre, si se trata de un producto de belleza a quien se dirigen es a las mujeres que quieren ser tan encantadoras como la modelo que lo publicita. Martín Serrano, un español que realizó un estudio de los estereotipos en la televisión expresó “de los hombres la mente y de las mujeres el cuerpo”.<sup>10</sup>

Al analizar el estudio de Martín Serrano, se retoma también la postura de Adam Smith,<sup>11</sup> cuando manifiesta que la oferta es la que produce la desigualdad, pues el hombre con su poder adquisitivo que supera a la mujer estimula a que la oferta esté formada por hombres en su mayoría. Como el mercado funciona gracias al juego entre oferta y demanda, no es de extrañar que la demanda esté apuntada al gusto de los hombres. En estas líneas, podemos afirmar que no existe una superioridad (según la revisión histórica) natural entre los géneros. Sin embargo, se nota una tendencia histórica sobre la cual existe una lucha entre los géneros en dos direcciones: El femenino por poder acceder a los privilegios de su opresor e independizarse y el masculino por seguir manteniendo su hegemonía. En algún porcentaje, esa hegemonía se transmite a todos los niveles de la vida diaria y el ámbito laboral no parece ser la excepción.

### **3.5 GÉNERO Y LIDERAZGO**

Luego de asimilar el origen de las diferencias de género, las consecuencias de este fenómeno, la resistencia de la cultura patriarcal y las acciones emprendidas por organismos internacionales para reducir este fenómeno, surge un nuevo punto a discutir: el liderazgo femenino en comparación al liderazgo masculino y con este cuestionamiento, surgen

---

<sup>10</sup> Serrano, Martín; Esperanza, y Baca Lagos, Vicente. 1995. Las mujeres y la publicidad. Madrid: Instituto de la Mujer (p. 73)

<sup>11</sup> Smith, Adam (1988) teorizará la actividad de hombres y mujeres de forma totalmente distinta, siendo la de los primeros el trabajo en la industria y la de las últimas, las tareas del hogar.

también otras interrogantes acerca de si existe diferencia entre ellos, si suele ser más asertivo uno en proporción al otro, si existen más similitudes que diferencias entre ambos géneros, si la participación de mujeres ha demostrado resultados positivos en la actividad laboral.

En primer lugar, es necesario formular la pregunta si el género determina un adecuado o inadecuado liderazgo en las organizaciones, se han tenido diferentes puntos de vista y opiniones que no han permitido llegar a un acuerdo consensual. Las opiniones son contradictorias, opuestas y obedecen a la realidad y experiencia de cada investigador. Estas discrepancias, donde por una parte se percibe al género como el sexo y la otra donde se percibe el género como condición social es la premisa que causó precisamente el creciente e irreversible movimiento social encaminado a exigir los derechos de igual a favor de las mujeres.

Para abordar este tema, es necesario retomar el concepto de género descrito anteriormente y asociarlo con la definición de liderazgo que se verá más adelante. El género es el conjunto de comportamientos, principios y valores que se atribuyen a una persona en función a su sexo. Proviene del latín “Genus”, que se refiere al conjunto de cualidades que distinguen entre lo femenino y lo masculino, es decir las diferencias entre hombre y mujer, haciendo referencia exclusivamente a los sexos. El género es una construcción histórica según la cual los hombres y las mujeres no tienen capacidades de acción social equivalentes y que la valoración social de sus funciones no les iguala.

Por otra parte, el liderazgo, se refiere al conjunto de capacidades y habilidades para influir en las personas, a fin de que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para la consecución de determinados objetivos organizacionales. Diferentes autores dividen el liderazgo en: autocrático, democrático y liberal.<sup>12</sup> Esta división se basa en la forma en que el líder determina los objetivos y toma decisiones grupales, en el tipo de relación entre los miembros del grupo que encabeza, por su participación, dirección, control, etc. No obstante, no existe una diferenciación por género.

---

<sup>12</sup> H. Koontz. Administración una perspectiva global.(P.1)

Al estudiar el concepto de género y asociarlo con el liderazgo, conlleva a una serie de preguntas que pretenden identificar las similitudes o diferencias, fortalezas y desventajas, eficiencia o ineficiencia, etc. que se pueda manifestar en quienes administran personal de acuerdo a su género.

Tradicionalmente, el liderazgo ha sido una cualidad manifiesta en la figura masculina, como si se tratara de una cualidad exclusiva de los hombres. Si al concepto de liderazgo, se le añade el hecho de ser una cualidad o habilidad puramente masculina, inmediatamente se excluye de esta definición a las mujeres, ya que bajo este argumento, no se afirma que existen diferencias entre el liderazgo del género masculino y femenino, sino que se hace ver al género femenino en total desventaja. La invención de la masculinidad ha asignado a los hombres el monopolio de la razón, el intelecto, la fuerza, el poder, la cultura e incluso haber inventado el concepto de la femineidad asociada con todo aquello que no es lo masculino, lo cual caracteriza el sistema patriarcal de pensamiento. En consecuencia, las mujeres son identificadas con lo irracional, emocional y natural. Si se asimilara el concepto de género con la intención errónea que sostuvo y mantuvo por siglos el sistema patriarcal, donde el liderazgo estaba determinado por el sexo, entonces todo estaría predestinado y no existirían posibilidades de modificar lo inmodificable, puesto que las capacidades directivas estarían correlacionadas con códigos genéticos; habría una identidad femenina configurada y codificada desde el gen y la capacidad de liderazgo femenino sería imposible e improbable.

Lo expresado anteriormente no contradice bajo ningún punto de vista a las teorías que sostienen que existen diferencias entre el liderazgo del género masculino y femenino. Es necesario tener en cuenta que cada mujer y cada hombre tiene su propio estilo personal de liderar a sus colaboradores para cumplir con las metas organizacionales.

Pese a que no existe una tendencia que clasifique o permita identificar a un hombre y una mujer con determinado estilo de liderazgo, algunos autores como Wood (1992, 1994) y Turner y Sterk (1994), valorizaron la sinergia de las mujeres como una fuente de energía fuerte pero diferente a la de los hombres y encontraron opiniones completamente opuestas, como las expresadas por la teoría de la multiplicidad de Gilligan (1982) y Wolf (1993),

quienes afirman que “siempre hay algo esencialmente femenino en todas las mujeres, que contrasta tajantemente con la naturaleza esencialmente masculina”.<sup>13</sup>

Por otra parte, los sociólogos contemporáneos han acordado que existe un estilo de liderazgo asociado al género, esto sugiere que tanto hombres como mujeres dirigen a sus colaboradores de formas diferentes, lo cual es comprensible, considerando que aun comparando hombres entre sí, todos tendrán una manera diferente de administrar, dirigir, orientar, motivar y encaminar a sus colaboradores. Los estilos de liderazgo y dirección de los equipos de trabajo, estarán orientados, no por el género de quien administra el personal, sino por las condiciones del momento, el tipo de organización, la situación socio económica de la empresa, la oferta, la demanda, los riesgos y los eventos coyunturales.

Estas condiciones externas, propias del mundo circundante asociadas con la realidad de la empresa, inducirán a que cada líder ponga en práctica sus habilidades, capacidades y destrezas para la consecución de los objetivos organizacionales. Estas condiciones se manifestarán en la motivación intrínseca del jefe, en la motivación hacia su equipo, en la asertividad de sus sistemas de comunicación, en su capacidad para tomar decisiones, en su habilidad para resolver problemas, en las estrategias para inculcar principios y valores y en la capacidad para dar a conocer y alinear a los trabajadores con los objetivos de su unidad en concordancia con sus funciones específicas.

Como apuntan Wood (1992) y Turner y Sterk (1994), puede que no se den muchas diferencias en el modo en que hombres y mujeres ejerzan el liderazgo, gestionen el conflicto, o trabajen en equipo, sin embargo se debe recordar que las sociedades han estado marcadas por el género y las diferencias biológicas resultan cruciales para el modo en que son entendidas y vistas por los demás. En la medida en que mujeres y hombres puedan ir definiéndose en términos de su profesión, de sus planteamientos ideológicos, de sus preocupaciones como madres, padres, en definitiva, cuando se puedan definir simplemente como personas, se estarán dando pasos decisivos para evitar que masculinidad y femineidad marquen tantas diferencias.

---

<sup>13</sup> Munduate Lourdes (2003). Género y liderazgo Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos.

Los estudios de alta gerencia muestran una nueva tendencia de liderazgo. Se trata de la adopción del estilo de liderazgo andrógono, que disminuye los impactos de género. Se conjugan los mejores rasgos de los estilos masculinos y femeninos. Sin duda alguna, estas combinaciones puestas en práctica reportaran grandes y mayores beneficios para la vida en comunidad, porque a fin de cuentas el ser humano debe optar siempre por el equilibrio y la síntesis en todas sus facetas, dejando atrás los prejuicios y las dañinas posturas extremistas.

Sin embargo, también existe un sector que se inclina por las teorías que sostienen que las mujeres son mejores motivadoras que los hombres, esto debido a su capacidad de convocatoria, estimulando la participación, compartiendo información y estimulando la autoestima ajena. Diferentes estudios constataron que la mujer concibe al liderazgo como un medio de transformación hacia sus subordinados, aplica sus habilidades por las relaciones interpersonales y motivacionales para transformar el interés individualista por un interés colectivo guiado hacia la empresa como totalidad. A diferencia del género masculino que concibe al liderazgo como una secuencia de transacción. Mientras que los partidarios de esta teoría argumentan que se debería sacar provecho de los puntos fuertes de las mujeres, algunos críticos responden que cualquier intento de establecer estereotipos en función del género masculino o femenino podría parecer discriminatorio.

El liderazgo tradicionalmente ejercido por los hombres en el área de los negocios está más orientado hacia el deber y la tarea, de forma tal que ejerce un control más directo sobre el equipo o grupo, de manera que expresa cómo se deben hacer las cosas y espera ver cumplido su mandato. Por otro lado, el estilo de liderazgo más frecuentemente ejercido por las mujeres, se trata de un estilo democrático con orientación a las relaciones sociales que se establecen en el equipo o grupo, de manera que se sugiere la forma de hacer las cosas, dando pie a cambios consensuados por el grupo. El estilo de liderazgo femenino descrito se asemeja a los líderes mundiales modernos que seguramente serán recordados con gratitud, respeto y admiración, no son autocráticos ni explotadores y mucho menos manipuladores. Al contrario, son aquellos que tienen una gran visión, saben delegar y potenciar a las cualidades de sus subordinados, que poseen una gran capacidad de escucha, apertura y flexibilidad ante el cambio, son grandes negociadores y comunicadores, son éticos y carismáticos.

### **3.6 ESTEREOTIPO FEMENINO DE LIDERAZGO**

Un estudio realizado en España reveló que la motivación más allá del aspecto económico es esencial para la satisfacción en el trabajo y que los trabajadores prefieren tener jefas y que los jefes peor valorados son los hombres sin hijos. Los empleados españoles prefieren tener por jefa a una mujer cuando se trata de conciliar vida profesional y vida personal. Esta tendencia se manifiesta sobre todo a partir de los 35 años de edad y es especialmente significativa a partir de los 50 años. Estos datos se desprenden del Barómetro de Conciliación Edenred-IESE (estudio elaborado por Edenred y la Escuela de Negocios de IESE)<sup>14</sup>, sobre una muestra de mil doscientos trabajadores españoles pertenecientes a distintos sectores de actividad y con diferentes grados de responsabilidad y edades. El 57% de los encuestados son hombres y el 43% mujeres.

Por lo que se refiere a la valoración de los jefes, el estudio revela que los empleados valoran mal a sus jefes si son del sexo contrario. Además, es a partir de los 35 años cuando los subordinados son más críticos con sus superiores. Según el estudio, hasta los 35 años, el nivel de satisfacción con el equilibrio trabajo-familia es muy parecido tanto si el jefe es de sexo masculino (65% de satisfacción) como si es una mujer (68% de satisfacción). Sin embargo, a partir de los 35 años, la satisfacción es mayor si el jefe es una mujer (69%) frente a un hombre (62%). Pero es sobre todo a los 50 años cuando se produce una gran diferencia en el equilibrio entre vida profesional y familiar con un jefe (65%) o con una jefa (81%), en favor de las jefas.

Cabe destacar que precisamente los más satisfechos con la integración trabajo-familia son los hombres cuyo jefe es una mujer (75%), por delante incluso de las mujeres con jefa (72%) y respecto a aquellos hombres cuyo jefe es un hombre (66%). Si además, tenemos en cuenta la situación familiar del jefe y del empleado, el análisis revela que los jefes con hijos son mejor valorados por sus subordinados con hijos, sobre todo si el jefe es una mujer (23% de empleados muy satisfechos), pero también si es un hombre (12% de empleados muy satisfechos), frente a los jefes masculinos sin hijos (9% de satisfacción).

---

<sup>14</sup> Estudio español. Los trabajadores prefieren tener jefas.(P.1)

En general, el estudio concluye que los hombres sin hijos son los jefes peor valorados por sus empleados con y sin hijos (11%), frente a las mujeres-jefas sin hijos (16%). Por su parte, los empleados sin hijos afirman estar más satisfechos con el equilibrio trabajo-familia si la jefa no tiene hijos (17%) que si los tiene (11%) y en general, cuando el jefe no tiene hijos los empleados sin hijos están más satisfechos con este equilibrio que los empleados con hijos. En cambio, por lo que se refiere al reconocimiento del desempeño, los hombres se sienten igual de reconocidos si su jefe es un hombre que una mujer, mientras que las empleadas afirman sentirse más reconocidas en su trabajo si su jefe es una mujer (54%) que si es un hombre (43%).

En cuanto a las competencias de los jefes, el estudio los ha valorado en cinco ámbitos: carácter, comunicación, competencia técnica, trabajo en equipo y reconocimiento, y ha detectado que los subordinados tienden a valorar más negativamente a sus jefes cuando son del sexo contrario. Por franjas de edad, los empleados más jóvenes, entre 18 y 24 años, son los menos críticos (9% muy críticos), mientras que los de 35 a 39 años y los de 40 a 49 años son los más críticos con sus jefes (un 17% y un 19% respectivamente).

En general, un 25% de los jefes eliminan tres de cinco competencias de liderazgo evaluadas, según sus subordinados masculinos y femeninos en la misma proporción. La competencia mejor valorada de los jefes es la comunicación.

### **3.7 LOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO FEMENINO**

Aunque liderazgo femenino concuerda y cumple con las características de un líder, las circunstancias que históricamente determinaron la falta de presencia femenina en puestos directivos, finalmente han podido concentrarse en los siguientes enfoques o puntos de vista.

#### **3.7-1 El enfoque cuantitativo.**

Este enfoque representa la evaluación cuantitativa de la presencia de mujeres en posiciones gerenciales que dominan la vida pública y política o en el gerenciamiento de las

empresas. El hecho de contabilizar cuantas mujeres ostentan este tipo de posiciones ha sido el interés principal. Desde este punto de vista, se ha determinado que las proporciones de participación femenina son bajas en la inmensa mayoría de los países, ricos y pobres, pese a los esfuerzos que han hecho las propias mujeres por romper las barreras que limitan su inclusión. Según el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, desde 1995 ha venido mostrando un Índice de Potenciación de Género, IPG, dirigido a monitorear y evaluar la presencia diferencial de hombres y mujeres en posiciones de toma de decisiones, aparte del desarrollo que han adelantado algunos organismos en la producción de indicadores sobre este tema de la participación en las posiciones de poder. Según los indicadores de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe, CEPAL: en la mayoría de los países, el avance en el índice de Potenciación de Género es dramáticamente más lento que el adelanto en el Índice de Desarrollo Humano.

### **3.7-2 El enfoque del papel de las mujeres en el cambio social.**

Otro tipo de enfoque que se desarrolló a partir de los años 70, se interesó en conocer el papel que cumplían las mujeres en posiciones de poder y sobre todo en su influencia en la transformación de la condición y posición de las otras mujeres. Frecuentemente se decía que las mujeres en el poder carecían de la conciencia de género, lo que las llevaría a convertirse en facilitadoras y promotoras de las políticas públicas de igualdad o circunstancialmente, incluso, políticas que pudieran beneficiar a las mujeres en problemas agudos concretos. En algunos países de América Latina y El Caribe, en los organismos parlamentarios especialmente, este tema se consideró de poca importancia incluso por las mismas parlamentarias al considerarlo como un distractor de la visión política.

### **3.7-3 Enfoque centrado en el proceso de llegar al poder.**

Este enfoque apareció alrededor de 1990 y ha consistido en evaluar el proceso en sí que deben seguir las mujeres para llegar al ejercicio del poder. Un proceso que de ninguna manera es equivalente en hombres y mujeres. Cabe resaltar que el interés en esta investigación ha considerado principalmente en conocer los exámenes, criterios y mecanismos de selección y en conocer los canales que les han permitido a las mujeres llegar al poder, así como los obstáculos que enfrentan en su quehacer público y privado.

Esta investigación permitió afirmar que los procesos de evaluación son mucho más rigurosos y sobre evaluados cuando se trata de seleccionar a una mujer para determinado cargo, tal y como afirma María Antonia García de León, “De modo general, y a salvo excepciones que confirman la regla, podemos decir sintetizadamente que las élites profesionales femeninas pasan un triple filtro social que el sistema les impone para obtener su status: una selección social general, una selección patriarcal y una selección en cuanto a pioneras. En suma, y por utilizar otro lenguaje, podríamos hablar de las condiciones leoninas que el patriarcado impone a las mujeres para poder triunfar profesionalmente. Se les exige mucho más que lo implicado en una estricta reproducción social sin más.” Según estas investigaciones, los principales obstáculos que han enfrentado las mujeres se refieren a lo siguiente:

- a.** Enfrentar la cultura androcéntrica discriminatoria que prevalece en las estructuras del poder formal.
- b.** La desvalorización de las competencias, habilidades y contribuciones de las mujeres en el sector público y privado.
- c.** El trabajo doméstico y la vida profesional a la que deben dedicarse las mujeres.
- d.** El prejuicio que ejercen los hombres y que se manifiesta en acoso o presión sexual.
- e.** La actitud auto exclusiva de las mujeres y que se origina del concepto de género.
- f.** La menor experiencia de las mujeres en puestos directivos y las prácticas tradicionalistas que le facilitan al hombre incorporarse a tiempo completo al trabajo.
- g.** Las pautas de la socialización política, discriminatorias y excluyentes que recibe la mujer desde la niñez que fomenta las actitudes pasivas, dependientes y conformistas.
- h.** El conflicto personal que padece la mujer al delegar funciones domésticas y que las hace sentirse culpables e incompetentes como madre, mujer, ama de casa, esposa y compañera.
- i.** Las limitaciones derivadas de la presión social y de los procesos de reclutamiento y selección discriminatoria.
- j.** La baja autoestima que suelen demostrar las mujeres con relación a su competencia política, profesional y para la dirección o el liderazgo.

### 3.7-4 Enfoque de los mecanismos de auto exclusión

En la época de 1978 comenzaron a mostrarse con un estilo más evidente las tendencias de supresión hacia el género femenino. Estos enfoques fueron los siguientes:<sup>15</sup>

- a. **Velvet ghetto** o “ghetto de terciopelo”, esta expresión referida al hecho de que los departamentos de Relaciones Públicas se habían convertido en oficinas o departamento feminizados por el incremento de la presencia femenina, conllevaba a suponer una reducción en la calidad del desempeño en las ocupantes de esos puestos, en consecuencia, se reducían los salarios, las condiciones de trabajo, así como los sistemas de beneficios y compensaciones. Dicha feminización, resultado de la aplicación obligatoria por ley de acciones positivas en las empresas, tuvo como fin promover la contratación de mujeres, sin embargo provocó efectos colaterales que no se esperaban, como por ejemplo, la incorporación de las mujeres a puestos de administración, sin la posibilidad de ser incluidas en puestos de mayor jerarquía.
- b. **Techo de cristal**. En 1986 en un artículo del Wall Street Journal apareció por primera vez la frase el “techo de cristal”. Con esta frase se identificaron las mujeres que apoyaban la revolución femenina al afirmar que la cultura, las actitudes, los prejuicios y las sociedades en sí generaban una barrera para evitar el ascenso de las mujeres al poder. Esta analogía encajaba correctamente en la vida cotidiana al considerar que la transparencia del vidrio aparentaría o haría creer que el problema de la no equidad de géneros era irreal o falsa porque no existía a la vista ninguna barrera que impidiera el crecimiento, lo cual quedaba totalmente descartado cuando se argumentaba que el vidrio aunque posee la propiedad de ser transparente también tiene la cualidad de ser una barrera que impide el crecimiento. Este fenómeno haría desentrañar que uno de los mayores retos de las mujeres, implicaría invertir mayor calidad y cantidad de tiempo para desarrollar sus capacidades y talentos y continuar apoyando esa lucha que dio inicios hace siglos.

---

<sup>15</sup> García Prince, Evangelina. (2003). Seminario internacional sobre liderazgo y dirección para mujeres. “poder y empoderamiento de las mujeres”. Tema: Diferencias en el liderazgo y los modos de dirección de las mujeres. Femeval. Programa “EQUAL”. Valencia, España. 2 y 3 (P. 24 -29).

- c. **La pared de cristal**, surge como uno de los soportes del techo de cristal, que se manifiesta por las prácticas de discriminación indirecta que frenan a las mujeres para no recorrer ni traspasar las líneas de mando que las conducirían a los roles y posiciones de liderazgo; se trata de una práctica clara de segregación laboral. Las mujeres son excluidas por paredes invisibles que actúan como barreras.
- d. **El suelo pegajoso** fue otro fenómeno asociado al fenómeno del “techo de cristal” que se describió como las obligaciones que se le imponían a las mujeres para dedicarse a las actividades del hogar y que le exigían no abandonar este espacio que equivale en la mayoría de los casos a un trabajo adicional que requería igual o mayor dedicación que el trabajo remunerado. Lograr el equilibrio entre el trabajo y las demandas domésticas llegó a convertirse en un esfuerzo físico y emocional agotador y generador de conflictos. En torno a este tema, en la actualidad se han dedicado en los últimos años considerable atención los especialistas que con propiedad exclaman que el ambiente laboral carece de sensibilidad ante la enorme y doble labor de las mujeres.
- e. **Muro de palabras**. Aparte del “techo de cristal” y el “suelo pegajoso”, Deborah Tanen señaló en 1995 la existencia de un muro que obstaculiza al liderazgo y al ascenso femenino. Esta autora analizó que más que un “techo de cristal” lo que dominaba e impedía el crecimiento y desarrollo era un “muro de palabras” que prácticamente se refería al estilo de conversación más agresivo, dominante y duro que expresaban los hombres y que hacía lucir con menor seguridad y credibilidad a las mujeres.

### 3.8 SOCIALIZACION DE GENEROS:

Los primeros pasos para reducir esta brecha entre el liderazgo femenino y masculino, consiste en fomentar la socialización de género. Isabel Cuadrado <sup>16</sup> señala la necesidad de entender que por un lado existen estudios que asumen que se dan diferencias entre hombres y mujeres en el ejercicio del liderazgo, y por otro lado, los estudios que asumen que no existen las supuestas diferencias. Esta investigación ha incorporado el estudio de variables, tales como los valores, los estereotipos de género, el empleo de poder, etc. Estas variables han sido utilizadas por la investigación para preguntarse si el liderazgo

---

<sup>16</sup> Cuadrado, Isabel (2003). (Pag.1)

femenino es menos eficaz y menormente visto que el liderazgo de los hombres. Esta observación serviría para justificar que el liderazgo femenino es menos observable porque a menor presencia de oportunidades, menor posibilidad de desarrollo y éxito deberán tener las mujeres.

Así mismo, la investigación de Cuadrado apoya totalmente la premisa de Davidson y Burke<sup>17</sup> en 1994 y de Guil<sup>18</sup> en 2002 quienes afirman que se dan diferencias de género en el acceso a los puestos directivos, porque es una realidad contrastada. A este respecto surge una primera pregunta: ¿Existen diferencias en la conducta del líder masculino y femenino o existen diferencias en el estereotipo?

Con respecto a la primera observación, las razones por las que las mujeres no acceden en la misma proporción que los hombres a los puestos directivos, podría indicar que existe un rechazo hacia el acceso a los puestos directivos y que en consecuencia las mujeres se han ido incorporando a dicha función con temor, inseguridad e imitando los modelos existentes.

Una segunda orientación consistiría en hipotétizar y tratar de contrastar que son los estereotipos de género los que explicarían dichas diferencias en el acceso a los puestos directivos. Schein en 1973 y 1975 demuestra que tanto las mujeres como los hombres en puestos directivos medios en empresas norteamericanas, percibían que las características asociadas al éxito en puestos directivos se vinculaban principalmente a las características asociadas a los hombres que a las mujeres. Esto afirmó que se tiende a desfavorecer a las mujeres en la selección para los puestos directivos, así como en las decisiones sobre promoción, formación y planes de carrera precisamente por las cualidades que se asignan exclusivamente al sexo masculino.

L. Munduate, Berthoin e Israeli<sup>19</sup> en 1993 mostraron que el estereotipo que asocia la dirección y el liderazgo con el sexo masculino, es la principal amenaza que deben combatir las mujeres para accezar a puestos directivos. Según estos autores, si la función directiva es

---

<sup>17</sup> Davidson y Burke (1994).

<sup>18</sup> Guil (2002).

<sup>19</sup> L Munduate, Berthoin e Israeli (1993).

observada como algo ‘masculino’, entonces, en igualdad de condiciones, un candidato masculino aparece más cualificado que uno femenino, en virtud de este estereotipo de género. Estudios posteriores de Schein en 1994 se basaron en análisis comparativos entre diversos países, los resultados siempre apuntaron hacia la misma dirección y reafirmaron el enorme reto que tienen las mujeres para continuar esta lucha. En todos los países analizados en su estudio, al contrastar el rol de mujeres directivas con el de hombres directivos, era este último grupo el que más se aproximaba a las características identificadas como clave para el éxito en la función directiva.

Una postura diametralmente opuesta a las expresadas por los investigadores mencionados es la de Marilyn Loden<sup>20</sup> en 1987, planteó marcadas diferencias en los estilos masculino y femenino de dirigir las organizaciones empresariales, prestando atención a factores como comportamientos, rasgos de personalidad y valores. Las diferencias encontradas consistían en lo siguiente:

El liderazgo masculino manifiesta tendencia a adquirir poder personal, necesidad de control riguroso, firmeza y comportamiento agresivo, capacidad para pensar analítica y estratégicamente, cálculo cuidadoso de la organización, actitud objetiva y no emocional. Su estilo operativo es competitivo, desarrolla estructuras organizacionales preferentemente jerárquicas y centradas organizacionalmente. El objetivo básico de su administración consiste en arriesgarse para alcanzar el triunfo. Su estilo de resolver problemas es racional. En el caso del liderazgo femenino se percibe tendencia a dar poder a otros, su dirección es participativa con profunda valoración de las relaciones orientada hacia las personas. Utiliza frecuentemente la intuición. Su estilo operativo es de tipo cooperativo, estimula la estructura de la organización centrada en el grupo, con base en la formación de equipos, utiliza las habilidades de los miembros en la dirección. Su objetivo básico es el compromiso hacia la calidad y asume riesgos para mejorar el servicio. Su estilo para resolver problemas emplea lo intuitivo y lo racional.

Las competencias de personalidad, capacidades y habilidades del líder masculino indican fuerte control emocional, estrategia analítica no emocional, alto sentido de

---

<sup>20</sup> Loden, Marilyn (1987). *Feminine Leadership*.

valoración del negocio, mientras que en el liderazgo femenino las competencias se refieren a saber escuchar, empatía, poco control emocional, intensa comprensión hacia el personal, colaboración y alto rendimiento.

En 1990 Sally Helgesen<sup>21</sup>, estableció nuevas características a los estilos de liderazgo. En el caso de los líderes hombre encontró que trabajan a ritmo continuo sin pausa, agenda altamente estructurada, inadecuado manejo de eventos e interrupciones no previstas, sin habilidad para improvisar, tendencia e interés hacia lo inmediato y al corto plazo, con poco tiempo para la reflexión, poca accesibilidad hacia los empleados, no disponen de tiempo para dedicarse a actividades ajenas al trabajo, con rigidez mental en cuanto a su posición laboral. En el caso de las mujeres líderes encontró que tienden a ver a largo plazo, trabajan con ritmo estable y con pausas programadas, son altamente solicitadas, muestran accesibilidad hacia los compañeros, disponen de tiempo para dedicarse a otras tareas, su programación incluye hasta lo no previsto, comparten información, identidad compleja y multifacética, facilitan la comunicación, con flexibilidad mental e interdisciplinaria.

Por otra parte Judy Marshall<sup>22</sup> siempre en 1990 realizó estudios comparativos entre líderes hombre y mujeres, encontrando que los hombres directivos tienen cualidades, principios y valores asociados con la autoafirmación, capacidad para separarse, control, competencia, percepción centralizada, claridad, racionalidad, análisis, discriminación, dinamismo. Asimismo encontró que presentan debilidades o áreas a mejorar, entre las que se destacan el control del mundo interior, cuestionamiento del mundo exterior, independencia y centralización. En cambio en las mujeres directivas sobresalen cualidades tales como afiliación, apego, receptividad, cooperación, conciencia de los modelos, del todo y de sus contextos, intuición, voz y tono emocional, síntesis, apoyo, sostenimiento y restricción. Entre los aspectos subyacentes se muestran la interdependencia, apertura, ciclos de cambio y renovación, contemplación del mundo interior.

Aunque las mujeres lleven a cabo actividades productivas, siguen siendo responsables de las tareas domésticas y del cuidado de la familia, a las cuales dedican en

---

<sup>21</sup> Helgesen, Sally (1990). La ventaja de ser mujer. Formas femeninas de liderazgo.(P.28-30)

<sup>22</sup> Marshall, Judy (1990). Reenfoque mediante el desarrollo del enfoque femenino. (P.28-30)

promedio de veintisiete punto una horas a la semana; en tanto que los hombres destinan diez punto seis horas en promedio. En la práctica, esto supone una doble o triple jornada de trabajo de ellas.

La asignación de roles está cambiando. Anualmente, aumenta el número de mujeres que se incorpora al mercado de trabajo, compartiendo con los hombres las responsabilidades económicas. No obstante, esta incorporación de las mujeres en el mercado laboral se ha dado en condiciones desiguales en relación con los hombres.

En los últimos años, se ha comenzado a considerar la eficacia de la diversidad basada en la equidad de género, a tal grado que se le considera como una ventaja competitiva, en consecuencia estimula la creación de una base de candidatos más amplia, desarrolla habilidades para reconocer nuevos mercados y es un mecanismo para retener al talento humano.

## **CAPITULO IV.**

### **METODOLOGIA**

---

## **1. TIPO DE INVESTIGACION**

La vía que se siguió en la Investigación fue de tipo Diagnóstica, cuya orientación se dirigió en descubrir los factores o condiciones generales y específicos, objetivos y subjetivos del fenómeno en estudio, para deducir posibles causas, efectos, componentes y alternativas de solución que se presentan en este documento en el capítulo de Análisis e interpretación de resultados.

Las principales actividades investigativas fueron las visitas a la Empresa Pública (Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom) y luego a la Empresa Privada (Grupo Q), y así se conoció de primera mano el fenómeno en estudio, a través de la observación y aplicación de instrumentos que permitieron explorar, evaluar y analizar la realidad existente internamente de las Organizaciones.

A partir de la investigación se pretende diseñar un programa de intervención que pretende cubrir a grandes rasgos las necesidades encontradas en la investigación.

El método que se implemento es el Método del Estadístico Simple o de porcentaje el cuál se baso en la recopilación de datos de una manera representativa de la población que se estudio en las dos empresas del área Metropolitana, posteriormente se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo.

## **2- SUJETOS**

Esta investigación se llevó a cabo en dos empresas una Pública que es el “Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom” y una Privada que es “Grupo Q” del área Metropolitana, teniendo en cuenta que la muestra poblacional será tomada en base a dos criterios definitivos: el primero que las personas que ocupan cargos de jefatura sean mayores de treinta años de edad y que los colaboradores tengan una edad mínima de veintiséis años de edad.

La muestra estuvo constituida por cien sujetos de ambos sexos, cincuenta de la Empresa Pública (“Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom”) y los cincuenta restantes de la Empresa Privada (“Grupo Q”). Tomando en cuenta veinticuatro personas equitativamente entre ambos sexos en cargos de jefaturas (doce por cada empresa) y setenta y seis

colaboradores, dividiendo treinta y ocho personas de ambos sexos seleccionados en ambas empresas.

Dentro de la prueba de sondeo que se realizó para validar los instrumentos contruidos por el grupo de investigación (Entrevistas a Jefes y Cuestionarios a Colaboradores), fue necesaria la participación de treinta sujetos; cinco en cargo de jefatura y veinticinco colaboradores de ambos sexos.

### **3- MÉTODOS**

**El método** es el camino por donde se transita para lograr una estructura lógica del proceso, de forma tal que se pueda incidir en el objeto para transformarlo.

- a- Observación:** este método permite reunir información visual y auditiva sobre lo que ocurre en el entorno objeto de estudio, registrando por escrito inmediatamente y de manera precisa lo observado, la ventaja de este método es la diversidad de recursos tecnológicos que permiten captar cada detalle de interés.
- b- Entrevista:** entendida como una conversación dirigida con propósitos de investigación, que se propone un fin determinado que es recolectar datos durante una consulta personal o una reunión.
- c- Encuesta:** es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento).

### **4- TÉCNICAS**

**La técnica** es una operación del método que se relaciona con el medio y que se usa en la investigación para recolectar, procesar y analizar la información sobre el objeto de estudio.

La investigación se pretende llevar a cabo a través de las siguientes técnicas:

- a- Observación dirigida:** Es un proceso activo que exige por parte del observador un espíritu despierto, en estado de alerta, con el fin de poder hacer una observación detallada sobre el fenómeno en estudio.

- b- Entrevista estructurada o dirigida:** permitirá explorar y captar información cuantiosa y básica sobre el objeto de estudio.
- c- Encuesta:** La encuesta es un instrumento de investigación para obtener información representativa de un grupo de personas. Se trata de aplicar un cuestionario a determinado número de individuos, con el objeto de obtener un resultado.

## **5- INSTRUMENTOS**

- a- Guía de observación:** este instrumento permite orientar y centrar la atención en un punto de interés de la investigación. (Ver Anexo 4)
- b- Guía de entrevista:** compuesta por preguntas abiertas, cerradas y/o sugeridas sobre el o los temas a tratar, que se derivan de los indicadores que deseen explorarse en la investigación. (Ver Anexo 2)
- c- El cuestionario:** es uno de los instrumentos que sirven de guía o ayuda para obtener la información deseada, sobre todo a escala masiva. El mismo está destinado a obtener respuestas a las preguntas previamente elaboradas que son significativas para la investigación social que se realiza y se aplica al universo, o a muestra, utilizando para ello un formulario impreso, que los individuos responden por sí mismos. (Ver Anexo 1)
- d- Test de Liderazgo (Kurt Lewin):** esta prueba psicológica se aplicará únicamente a jefes para conocer su estilo de liderazgo en la administración del personal que tienen bajo su mando. (Ver Anexo 3)

## **6- RECURSOS**

### **Recursos Humanos**

- ❖ Equipo de trabajo conformado por tres Estudiantes Egresadas de la carrera de Licenciatura en Psicología de la Universidad de El Salvador.
- ❖ Docente Director de proceso de Grado
- ❖ Coordinador de Proceso de Grado
- ❖ Coordinador Adjunto de Proceso de Grado
- ❖ Jefes o Coordinadores de las Empresas
- ❖ Muestra poblacional de dos Empresas una Pública y una Privada total de sujetos 100.
- ❖ Muestra poblacional de 30 sujetos, para aplicación de la prueba piloto.

### **Recursos Materiales**

- ❖ Resmas de papel bond
- ❖ Fotocopias
- ❖ Lapiceros
- ❖ Lápices
- ❖ Borradores
- ❖ Computadoras
- ❖ Impresoras
- ❖ Impresiones
- ❖ Libros
- ❖ Internet
- ❖ Grabadora.
- ❖ Proyector digital
- ❖ CDS
- ❖ Memorias USB
- ❖ Otros

### **Recursos Financieros**

- ❖ \$ 2,000 °°

## **7- PROCEDIMIENTO**

Para llevar a cabo la Investigación para optar al grado de Licenciatura en Psicología se llevo a cabo el siguiente procedimiento:

### **1. Conformación del equipo de trabajo.**

La investigación requería de un equipo de trabajo, el cual estuvo conformado por tres estudiantes Egresadas de la carrera de Psicología de la Universidad de El Salvador, las que solicitaron al departamento de Psicología la asignación del Docente Director: Licenciado Benjamín Moreno Landaverde, como asesor para el desarrollo del proceso de investigación de grado con el cual exploraron, discutieron y delimitaron la temática de investigación.

### **2. Recopilación Bibliográfica sobre la temática investigada.**

Para la estructuración del trabajo de campo fue necesaria la búsqueda de información teórica e investigaciones similares acerca de la temática que se exploró.

### **3. Elaboración del Anteproyecto.**

Para la creación del perfil del proyecto fue útil la exploración teórica que se realizó ya que esto permitió tener bases que fundamentaron la visualización que se tenía de la investigación, posteriormente se presento a las autoridades pertinentes para su aprobación.

### **4. Selección de criterios para aplicar de la prueba piloto.**

La elección de la muestra para este sondeo fue requerida de treinta sujetos; cinco en cargo de jefatura y veinticinco colaboradores de ambos sexos. Dicho sondeo permitió validar los instrumentos construidos por el grupo de investigación (Entrevistas a Jefes y Cuestionarios a Colaboradores) por medio de un Análisis e interpretación de los resultados de la prueba piloto en base al estadístico simple.

### **5. Selección de criterios para la elección de las empresas.**

Se requería de dos empresas una Pública y una Privada, teniendo en cuenta de que en las dos entidades constara con la muestra requerida de 24 jefes de ambos sexos (12 de sexo

femenino y 12 de sexo masculino), y 76 colaboradores dividiendo 38 colaboradores también de ambos sexos (19 del sexo femenino y 19 del sexo masculino) por empresa, haciendo un total de 100 sujetos, 50 para la pública y 50 para la privada.

#### **6. Elaboración de Marco Teórico conceptual.**

Teniendo en cuenta la indagación bibliográfica procedieron a la creación del Marco Teórico conceptual que permitió tener más claro los conceptos acerca del fenómeno investigado, por tanto se estructuró con un lenguaje para que el lector comprendiera con facilidad lo que trata la temática.

#### **7. Aplicación de Instrumentos validados en las empresas.**

Para llevar a cabo la investigación se seleccionó dos empresas una del ámbito Público y otra del Privado, se inició con el contacto con personal ejecutivo de la empresa pública: (Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom) y posterior la empresa privada (Grupo Q). Y se concretiza con la aplicación de los instrumentos Entrevistas a Jefes y Cuestionarios a Colaboradores.

#### **8. Sistematización de la información obtenida.**

Luego del proceso de la obtención de información en ambas empresas se procedió al procesamiento de los datos y al análisis cuantitativo por medio del estadístico simple y cualitativo que fue la interpretación de resultados obteniendo el diagnóstico encontrado en la investigación.

#### **9. Presentación del Informe Final.**

Al finalizar la investigación procedieron a la presentación del Informe Final a las autoridades correspondientes del Proceso de Grado para su respectiva aprobación.

#### **10. Defensa del Informe Final.**

Después de la presentación del Informe Final de la Investigación y de la aprobación de las Autoridades del proceso de grado se estableció una fecha para la defensa del Trabajo investigativo, en el cual expusieron a detalle lo encontrado en la investigación.

## **8- ACTIVIDADES**

(Ver Cronograma siguiente página)

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Meses	Ciclo II-2010	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>Actividades</b>																																	
<b>Fase de Planificación</b>																																	
1- Conformación del equipo de trabajo.																																	
2- Recopilación Bibliográfica sobre la temática investigada.																																	
3- Elaboración del Anteproyecto.																																	
<b>Fase de Ejecución</b>																																	
4- Selección de criterios para aplicar de la prueba piloto.																																	
5- Selección de criterios para la elección de las empresas.																																	
6- Elaboración de Marco Teórico conceptual.																																	
7- Aplicación de Instrumentos validados en las empresas.																																	
8- Sistematización de la información obtenida.																																	
<b>Fase de Defensa</b>																																	
9- Presentación del Informe Final.																																	
10- Defensa del informe final.																																	

## CAPITULO V.

### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LA INVESTIGACION

#### 5.1- RESULTADOS

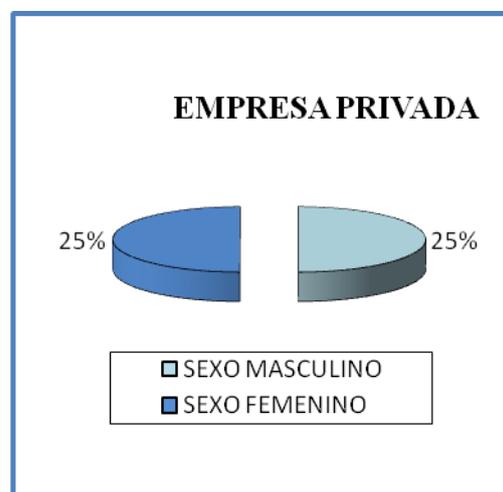
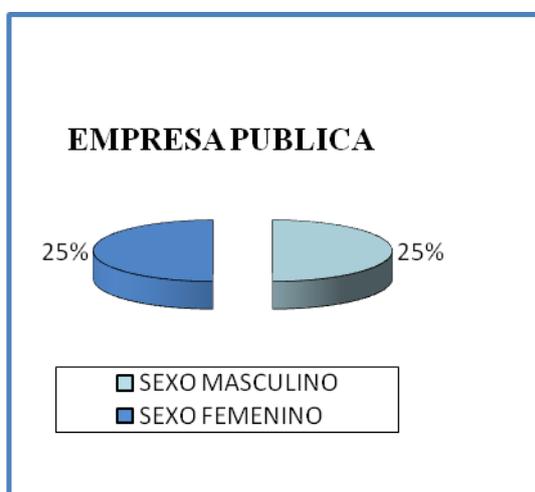
#### ANALISIS CUANTITATIVO DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A COLABORADORES

En el presente capítulo se describe de manera cuantitativa los resultados de los cuestionarios aplicados a las y los colaboradores de la Empresa Pública y Empresa Privada del área metropolitana de San Salvador. Es evidente que los datos demuestran los efectos de la “Influencia del Género en el ejercicio del Liderazgo” y es por ello que se han tabulado en tablas y en gráficas con sus respectivas descripciones. Los resultados obtenidos son presentados a continuación:

#### DATOS GENERALES:

TABLA 1

CANTIDAD DE PARTICIPANTES Y DISTRIBUCION POR SEXO					
EMPRESA PÚBLICA		TOTAL	EMPRESA PRIVADA		TOTAL
Sexo masculino	Sexo femenino	38	Sexo masculino	Sexo femenino	38
19	19		19	19	
25%	25%	<b>50%</b>	25%	25%	<b>50%</b>

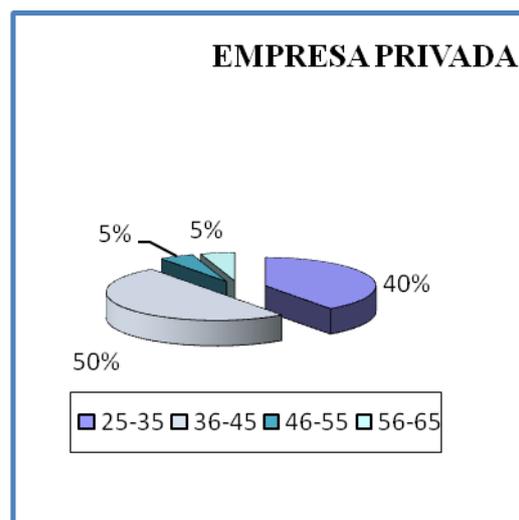
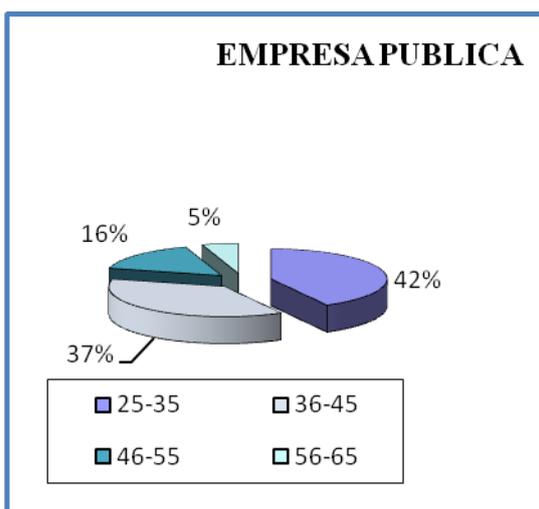


Los datos presentados anteriormente demuestran que dentro de la empresa pública un 25% pertenece a colaboradores de género masculino mientras que el otro 25% está conformado por colaboradores de género femenino.

De la misma manera en la empresa privada la muestra estaba compuesta por un 25% de colaboradores de género femenino y otro 25% del género masculino.

**TABLA 2**

RANGO DE EDAD DE LOS PARTICIPANTES.							
EMPRESA PÚBLICA				EMPRESA PRIVADA			
25-35	36-45	46-55	56-65	25-35	36-45	46-55	56-65
16	14	6	2	15	19	2	2
<b>42%</b>	<b>37%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>

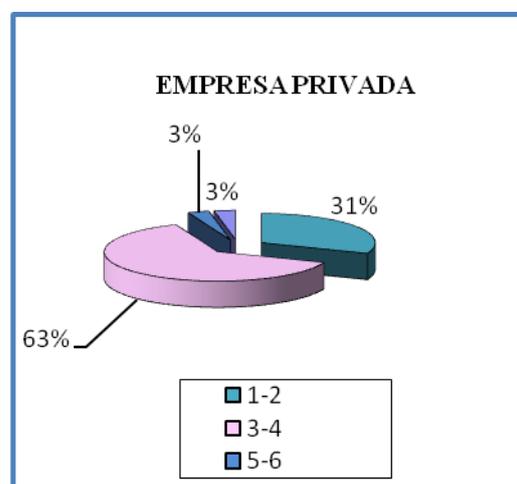
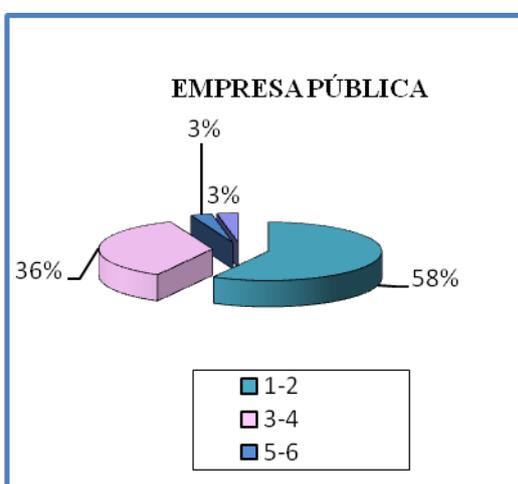


Los resultados presentados anteriormente detallan la edad de los participantes para lo cuál dentro de la empresa pública un 42% correspondiente a 16 sujetos oscilan entre 25 a 35 años de edad, un 37 % conformado por 14 sujetos poseen una edad entre 36 a 45 años de edad, así también un 16% asociado con 6 sujetos pertenecen a las edades entre 46 a 55 años de edad y el menor porcentaje de participantes es de 5% constituido por 2 sujetos siendo estos de edades entre los 56 a 65 años.

Dentro de la empresa privada un 40% asociado con 15 sujetos tienen una edad entre 25 a 35 años de edad, un 50% conformado por 19 sujetos expresan una edad entre 36 a 45 años de edad, un 5% correspondiente a 2 sujetos expresan una edad de 46 a 55 años de edad y otro 5% correspondiente a 2 sujetos muestran una edad entre 56 a 65 años de edad.

**TABLA 3**

NUMERO DE EMPRESAS EN LAS QUE HAN LABORADO LOS PARTICIPANTES							
EMPRESA PÚBLICA				EMPRESA PRIVADA			
1-2	3-4	5-6	Más de 7	1-2	3-4	5-6	Más de 7
22	14	1	1	12	24	1	1
58%	36%	3%	3%	31%	63%	3%	3%

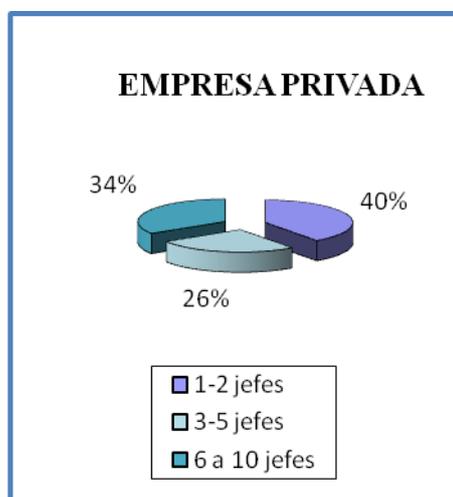
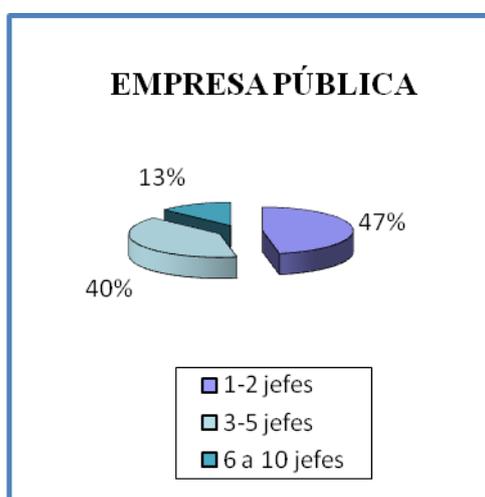


Los datos anteriormente expuestos demuestran el número de empresas en las cuales han laborado los colaboradores, para lo cual se determinó que dentro de la empresa pública un 58% correspondiente a 22 sujetos expresa haber laborado entre 1 a 2 empresas, mientras que el 36% compuesto por 14 sujetos manifiestan haber laborado entre 3 a 4 empresas y un 3% manifiesta que ha laborado entre 5 a 6 empresas y otro 3% en más de 7 empresas.

Asimismo, la empresa privada muestra que un 63% correspondiente a 24 colaboradores expresan haber laborado entre 3 a 4 empresas, pero un 31% asociado con 12 sujetos expresan haber laborado entre 1 a 2 empresas y un 3% expresa haber laborado entre 5 a 6 empresas y otro 3% en más de 7 empresas.

**TABLA 4**

NUMERO DE JEFES DURANTE LA EXPERIENCIA DE TRABAJO DE LOS PARTICIPANTES					
EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
1-2	3-5	6-10	1-2	3-5	6-10
18	15	5	15	10	13
<b>47%</b>	<b>40%</b>	<b>13%</b>	<b>40%</b>	<b>26%</b>	<b>34%</b>



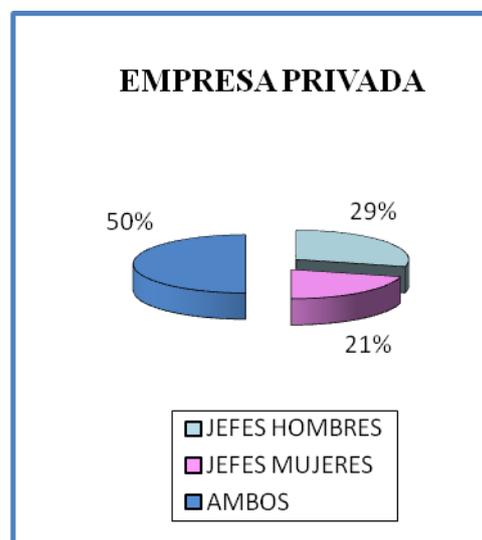
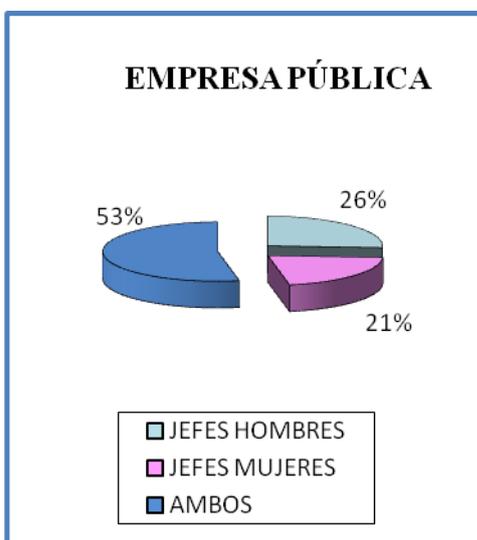
Los resultados presentados en la grafica, dentro de la empresa pública el 47% correspondiente a 18 colaboradores encuestados manifiestan que han tenido entre 1 a 2 jefes, un 40% conformado por 15 colaboradores expresa haber tenido entre 3 a 5 jefes, mientras que un 13% asociado con 5 colaboradores, manifiestan que han tenido entre 6 a 10 jefes.

En cuanto a la empresa privada un 40% correspondiente a 15 colaboradores, expresan que han tenido entre 1 a 2 jefes, un 26% conformado por 10 colaboradores, manifiestan que han tenido de 3 a 5 jefes, así como también un 34% expresan que han tenido entre 6 a 10 jefes.

## RESULTADO DE LAS COMPETENCIA SOBRE EL LIDERAZGO

### 1. MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (Preguntas. 1, 2 y 3)

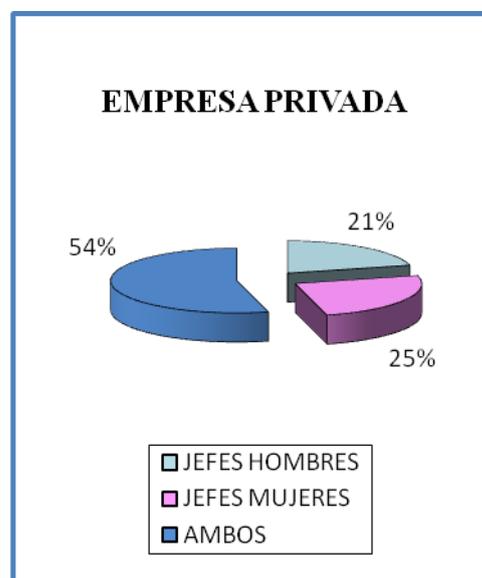
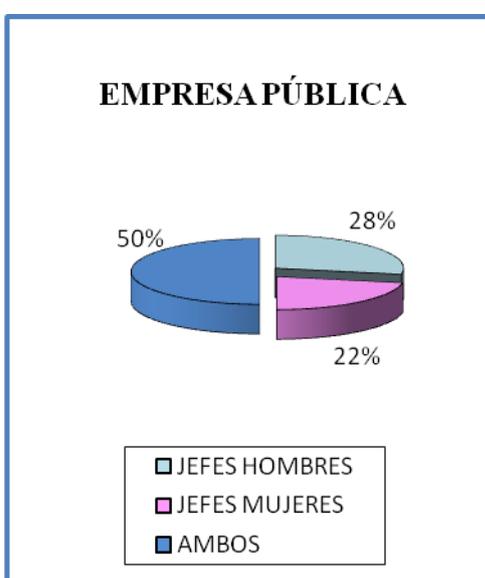
	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
RESPUESTAS	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
FRECUENCIAS	29	24	61	33	24	57
PORCENTAJES	26%	21%	53%	29%	21%	50%



Dentro de la empresa pública el 53% y en la empresa privada un 50% arrojaron tanto hombres como mujeres tiene capacidad para resolver problemas, mientras que un porcentaje del 26% en la empresa pública y un 29% en la privada consideran que los jefes de género masculino son más capaces para resolver problemas en comparación con las del género femenino y así mismo el porcentaje del 21% en ambas empresas determinaron que las mujeres jefas tienen mejores capacidades del manejo y resolución de conflicto.

## 2. GESTIÓN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN (Preguntas. 4, 5 y 6)

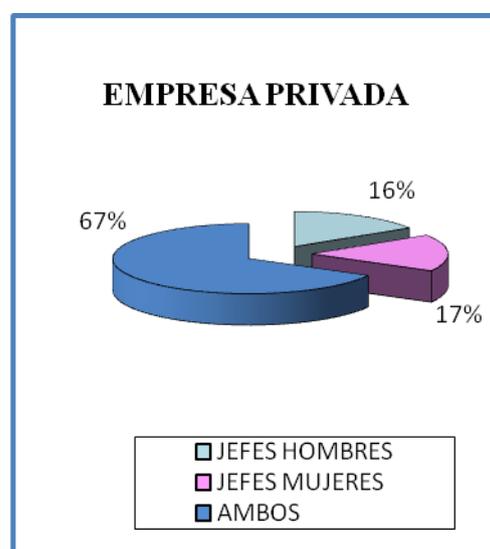
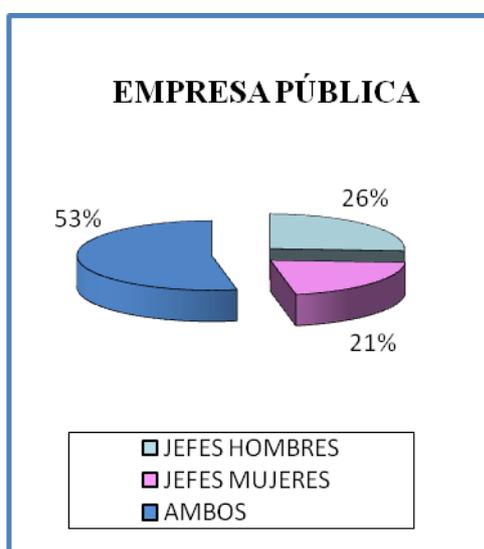
RESPUESTAS	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
FRECUENCIAS	32	25	57	24	28	62
PORCENTAJES	28%	22%	50%	21%	25%	54%



Los datos evidencian que en la empresa pública un 50% y en la empresa privada un 54% de ambos géneros manifiestan la capacidad de gestión, administración y directiva, seguidamente un 28% en la empresa pública y un 21% en la empresa privada consideran que los jefes del género masculino tienden a desarrollar esta categoría y mientras que un porcentaje en la empresa pública de un 22% y un 25% en la empresa privada consideran que las jefes mujeres son capaces para desempeñarse eficientemente en esta área.

### 3. COMUNICACIÓN EFECTIVA (Preguntas. 7, 8 y 9)

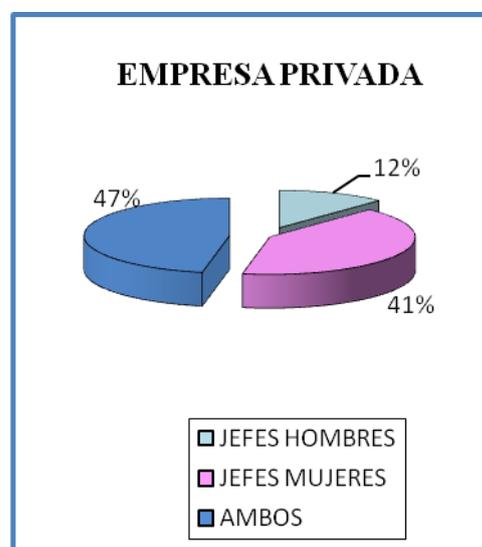
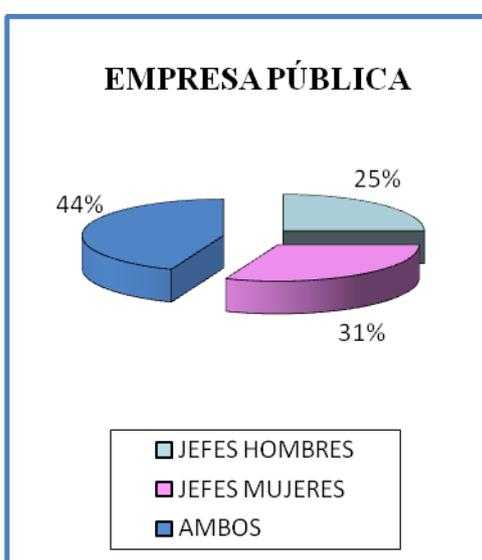
RESPUESTAS	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
FRECUENCIAS	30	24	60	18	19	77
PORCENTAJES	26%	21%	53%	16%	17%	67%



Dentro de los resultados obtenidos en la empresa pública con un 53% y en la empresa privada con un 67% determinan que tanto la mujer como el hombre en puestos de jefatura poseen una capacidad para comunicarse de manera efectiva, así mismo los porcentajes en la empresa pública con un 26% y en la empresa privada con un 16% establecen que los jefes hombres son los que demuestran dominio en esta área, pero un 21% en la empresa pública y un 17% en la empresa privada expresan estos porcentajes que las mujeres son mejores al comunicarse.

4. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE RECURSOS HUMANOS (Preguntas. 10, 11 y 12)

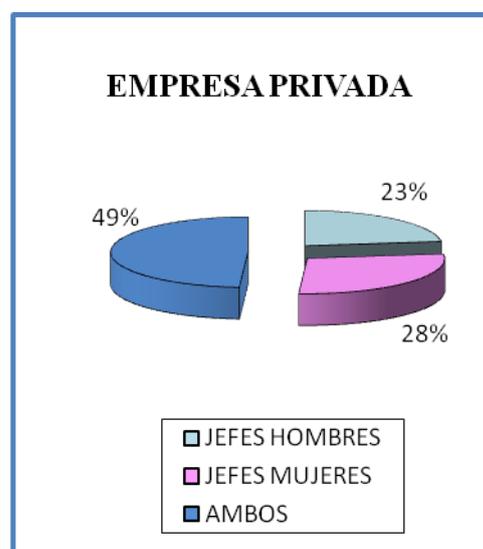
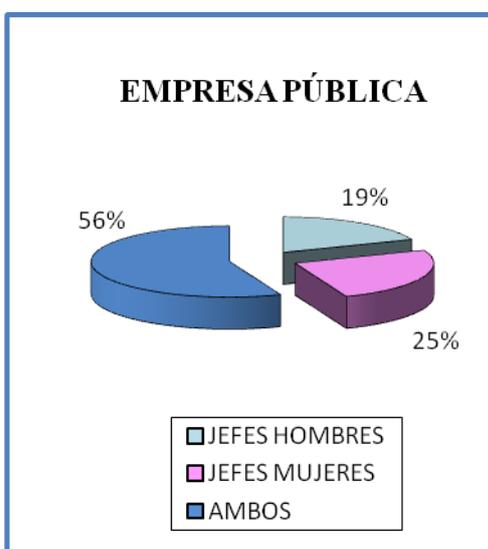
RESPUESTAS	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
FRECUENCIAS	28	36	50	14	46	54
PORCENTAJES	25%	31%	44%	12%	41%	47%



Según el gráfico presentado un 44% en la empresa pública y un 47% en la empresa privada opinan que ambos géneros poseen la capacidad para administrar efectivamente los recursos humanos, y un 31% en la empresa pública y otro 41% en la empresa privada expresan que las jefes mujeres tienen capacidad para administrar los recursos humanos, no dejando de lado los porcentajes de la empresa pública de un 25% y un 12% en la empresa privada consideran que los jefes hombres administran adecuadamente los recursos humanos.

5. **RELACIONES INTERPERSONALES.** (Preguntas. 13, 14 y 15)

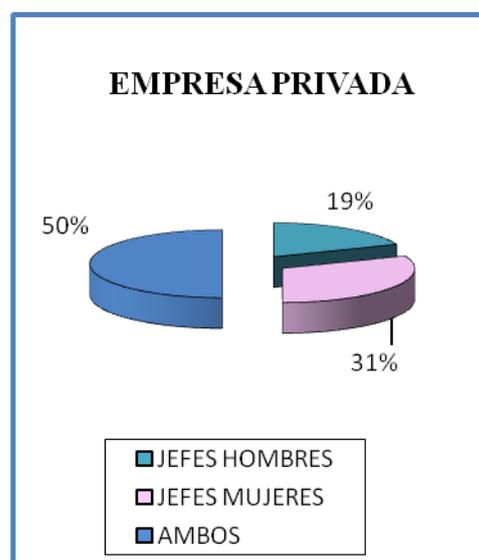
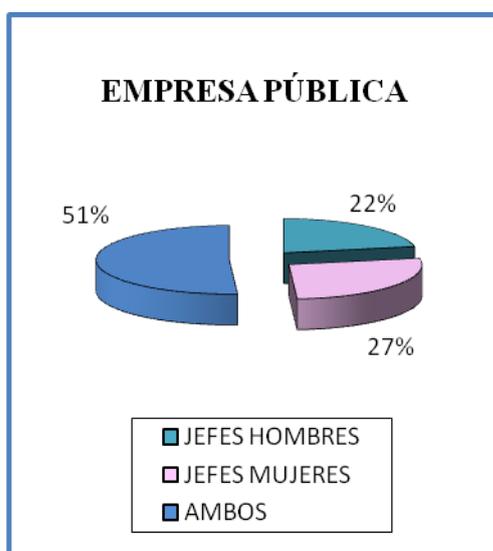
	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
RESPUESTAS	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
FRECUENCIAS	22	28	64	26	32	56
PORCENTAJES	19%	25%	56%	23%	28%	49%



Los resultados en la empresa pública con un 56% y en la empresa privada con un 49% determinaron que ambos sexos en cargos de jefatura son capaces de establecer adecuadas relaciones interpersonales con el personal bajo su mando, mientras que un porcentaje del 25% de la empresa pública y un 28% en la empresa privada indican que son las jefes mujeres quienes poseen esta capacidad, y un 19% en la empresa pública y un 23% en la empresa privada determinan que los hombres son mejores estableciendo relaciones interpersonales.

6. **RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN.** (Preguntas. 16,17,18)

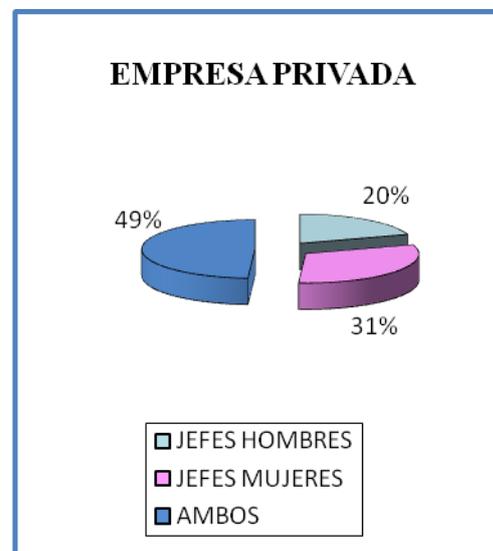
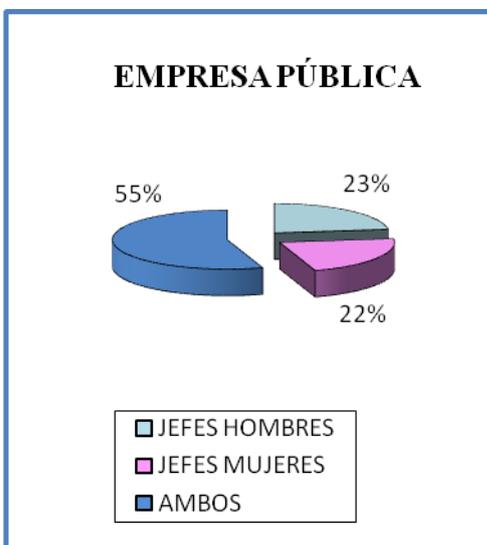
	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
RESPUESTAS	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
FRECUENCIAS	25	31	58	22	35	57
PORCENTAJES	22%	27%	51%	19%	31%	50%



No importa si se es hombre o mujer para reconocer y motivar a sus colaboradores esto lo expresaron un 51% de la empresa pública y un 50% de la empresa privada, pero un 27% de la empresa pública y un 31% de la empresa privada consideraron que las jefes mujeres eran mejor para motivar a su personal bajo su mando, pero un porcentaje mínimo a ello consideran que los jefes del sexo masculino son mejores para motivar con un puntaje del 22% en la empresa pública y 19% en la empresa privada.

7. **TRABAJO EN EQUIPO.** (Preguntas. 19, 20 y 21)

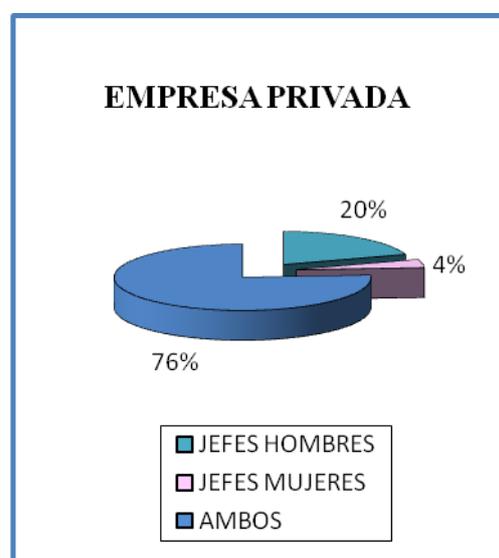
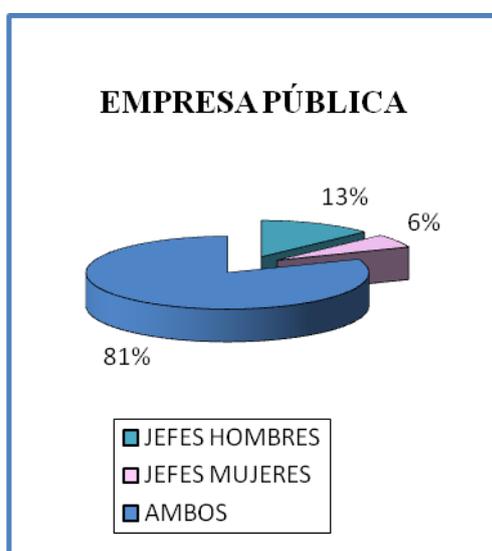
	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
RESPUESTAS	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
FRECUENCIAS	26	25	63	23	35	56
PORCENTAJES	23%	22%	55%	20%	31%	49%



Dentro de los resultados obtenidos por la empresa pública un 55% y en la empresa privada un 49% determinan que ambos sexos son capaces de fomentar el trabajo en equipo, mientras que un 23% en la empresa pública y un 20% en la empresa privada se limitan a concretizar de que los del género masculino son mejores en esta categoría, pero otros porcentajes expresaron de que en un 22% en la empresa pública y un 31% en la empresa privada son más capaces las jefes mujeres para estimular el trabajo en equipo.

8. **CREDIBILIDAD TÉCNICA.** (Preguntas. 22, 23 y 24)

	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
RESPUESTAS	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
FRECUENCIAS	15	7	92	22	5	87
PORCENTAJES	13%	6%	81%	20%	4%	76%

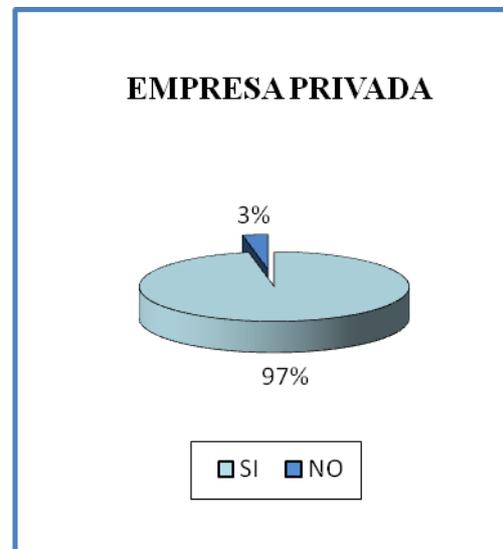
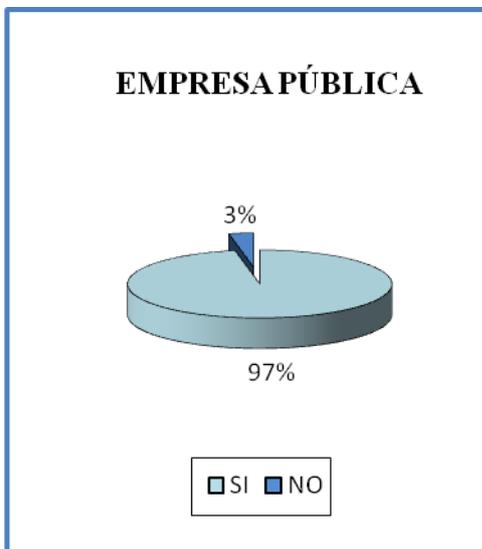


Con un porcentaje del 81% de la empresa pública y del 76% en la empresa privada determinaron que ambos géneros tienen credibilidad técnica porque ambos son competentes para realizar funciones de líderes, pero no así un 13% en la empresa pública y un 20% en la empresa privada opinan lo mismo ya que estos porcentajes arrojan de que los jefes hombres son los que mejor credibilidad técnica poseen, pero las jefes mujeres también tienen su porcentaje en esta categoría con un 6% en la empresa pública y un 4% en la empresa privada.

**ACTITUD HACIA EL GÉNERO.**

9. **CONCEPTO.** (Preguntas. 25)

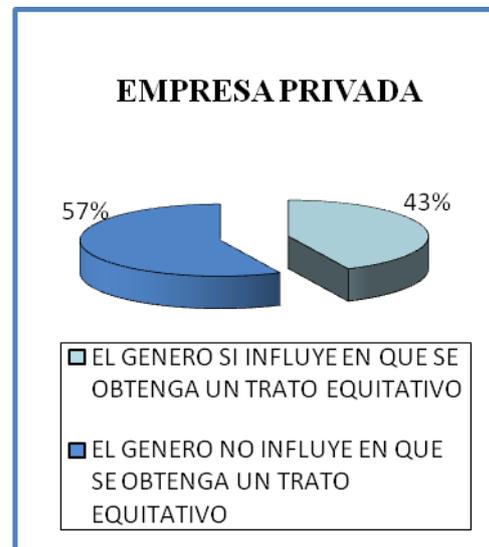
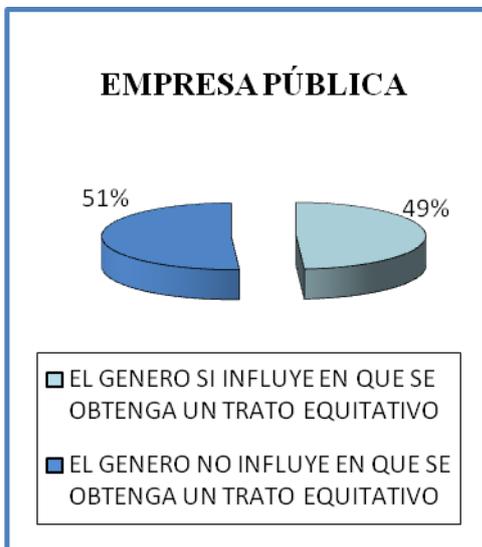
	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
RESPUESTAS	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	37	1	37	1
PORCENTAJE	97%	3%	97%	3%



Dentro de la empresa pública y la empresa privada se tomo en cuenta el conocimiento que tenían sobre el concepto de género, los resultados demuestran que ambas empresas en un 97%, conocen el concepto de género, mientras que un 3% de los colaboradores manifiestan no conocer la definición de género.

10. GÉNERO Y TRATO EQUITATIVO. (Preguntas. 26,28,29,34)

	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
RESPUESTAS	El género si influye en que se obtenga un trato equitativo	El género no influye en que se obtenga un trato equitativo	El género si influye en que se obtenga un trato equitativo	El género no influye en que se obtenga un trato equitativo
FRECUENCIA	75	77	65	87
PORCENTAJE	49%	51%	43%	57%

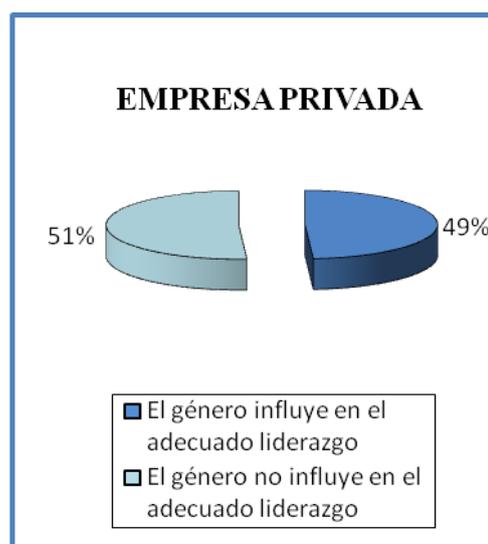
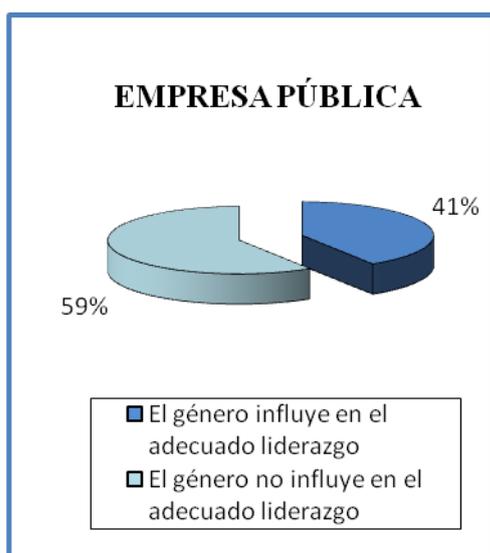


Dentro de la empresa pública un 49% y en la empresa privada un 43% mostraron que el género si influye en el trato equitativo que se recibe mientras, que un 51% en la empresa pública y en la empresa privada un 57% determinaron que el género no influye en que jefes y colaboradores de ambos géneros reciban un trato equitativo.

## 11. INFLUENCIA DEL GÉNERO EN EL LIDERAZGO (PREJUICIO SOBRE EL ADECUADO DESEMPEÑO DEL LIDERAZGO).

(Preguntas. 27, 32 y 33)

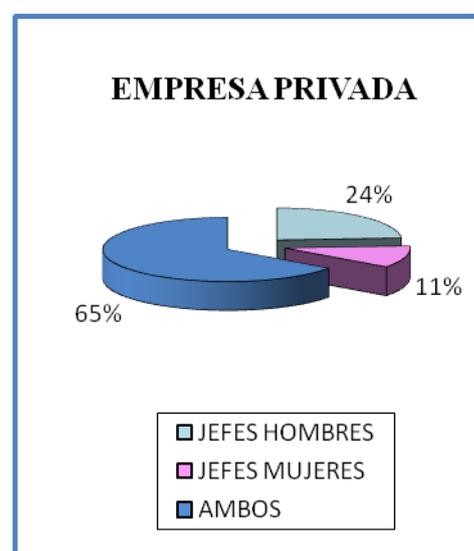
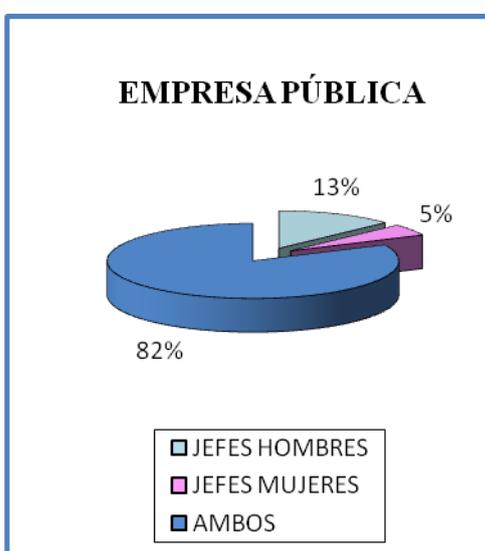
RESPUESTAS	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
	El género influye en el adecuado liderazgo	El género no influye en el adecuado liderazgo	El género influye en el adecuado liderazgo	El género no influye en el adecuado liderazgo
FRECUENCIA	47	67	56	58
PORCENTAJE	41%	59%	49%	51%



Dentro de la empresa pública con un 41% y en la empresa privada con un 49% determinaron que el género si influye en el desarrollo de un buen liderazgo mientras, que el 59% en la empresa pública y un 51% en la empresa privada expresaron que el género no influye en el desarrollo de un buen liderazgo, en el alcance de objetivos planteados y en el ejercicio de liderazgo de jefes de género femenino en cargos de jefatura.

**12. GÉNERO QUE EJERCE MEJOR EL LIDERAZGO EN CARGOS DE JEFATURA** (Pregunta. 30)

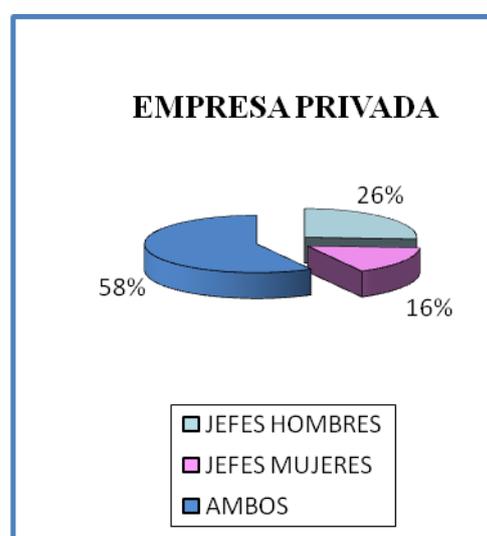
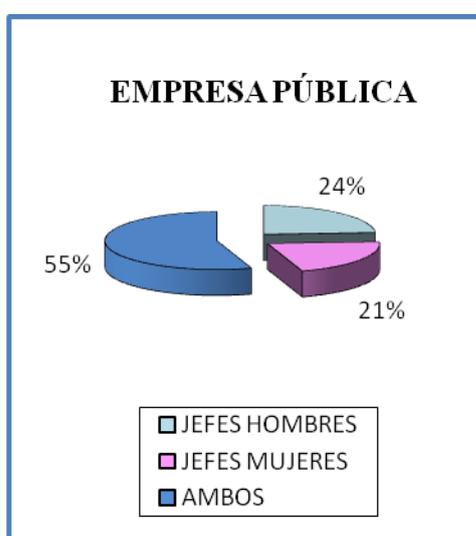
	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
RESPUESTAS	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
FRECUENCIAS	5	2	31	9	4	25
PORCENTAJES	13%	5%	82%	24%	11%	65%



En la información recopilada un 82% en la empresa pública y un 65% en la empresa privada determinaron que ambos géneros tienen mejor competencia para ejercer el liderazgo, seguidamente se establece que un 13% en la empresa pública y un 24% en la empresa privada sostienen que los jefes hombres ejercen mejor el liderazgo, mientras que un porcentaje considera que son las mujeres jefes las que se desempeñan mejor con una puntuación de 5% en la empresa pública y un 11% en la empresa privada.

**13. COMODIDAD AL RELACIONARSE CON JEFES DEL GÉNERO MASCULINO Y JEFES DEL GÉNERO FEMENINO. (Pregunta. 31)**

	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
RESPUESTAS	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
FRECUENCIAS	9	8	21	10	6	22
PORCENTAJES	24%	21%	55%	26%	16%	58%

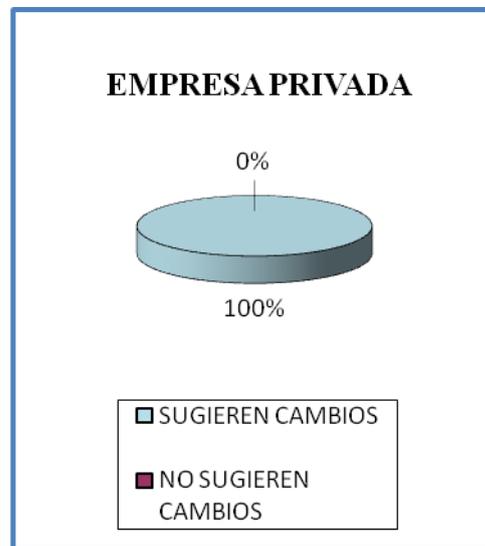
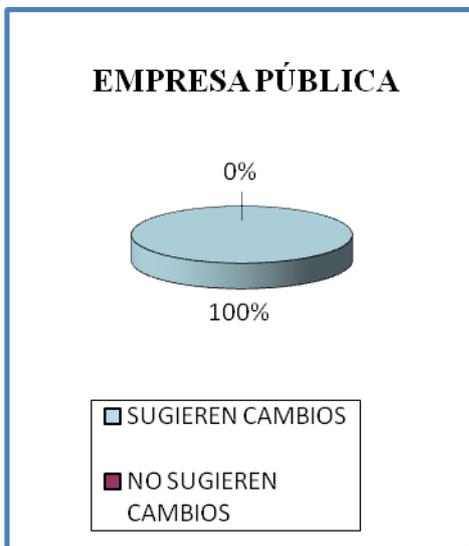


Según los resultados obtenidos en la empresa pública el 24% expresaron sentirse más cómodos al trabajar con jefes del género masculino que con un jefe de género femenino, un 21% manifestaron mayor comodidad al trabajar con jefes de género femenino no así con jefes del género contrario, pero un 55% manifestaron que los colaboradores se sienten cómodos al trabajar con jefes de género masculino como también de género femenino.

En la empresa privada un 26% determinaron que los colaboradores sienten mayor comodidad al trabajar con jefes de género masculino, mientras que un 16% expresaron que los colaboradores se sienten más cómodos al trabajar con jefes mujeres y un 58% opinaron que los colaboradores se sienten más cómodos trabajar con jefes de ambos géneros.

14. SUGERENCIAS DE CAMBIO. (Pregunta. 35)

	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
RESPUESTAS	SUGIEREN CAMBIOS	NO SUGIEREN CAMBIOS	SUGIEREN CAMBIOS	NO SUGIEREN CAMBIOS
FRECUENCIA	38	0	38	0
PORCENTAJE	100%	0%	100%	0%



Los resultados anteriormente expuestos demuestran que tanto dentro de la empresa pública como privada los colaboradores sugieren cambios para minimizar injusticias a partir del género, esto está determinado por el 100% de colaboradores de ambos sexos que sugirieron algunos cambios que se consideraban necesario.

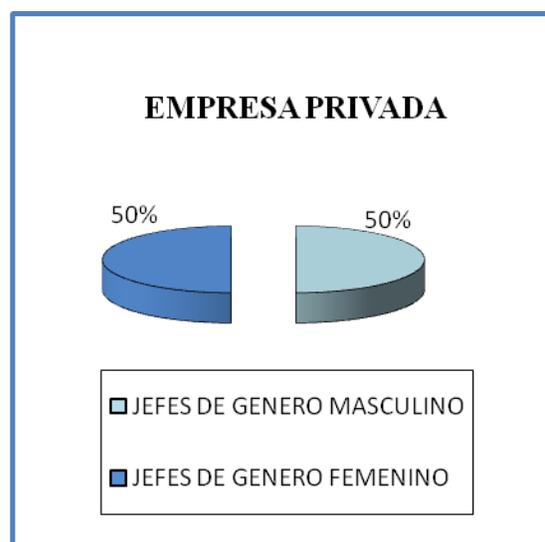
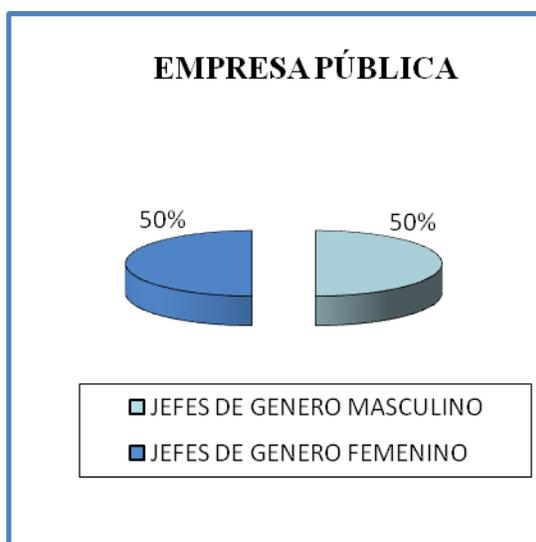
**ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RESULTADOS DE ENTREVISTA APLICADAS  
A JEFES EN EMPRESA PÚBLICA Y PRIVADA.**

Este análisis cuantitativo permite conocer los puntos de vista que los jefes tanto las del sexo femenino como los del sexo masculino de las Empresas Pública (Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom) y Privada (Grupo Q), tienen acerca de la “Influencia del Género en el ejercicio de Liderazgo”, mediante una entrevista que se les aplico a ellos, siendo así que se presenta a continuación cada una de las interrogantes que se les pregunto, además se describe de una manera detallada una tabla en la que están las respuestas de cada uno clasificadas por su género, la frecuencia general por empresa y el porcentaje que a cada uno le corresponde, luego se presenta la gráfica proporcionando una explicación más clara de la tabla y por último una explicación cualitativa de la pregunta.

**DATOS GENERALES DE JEFES:**

**TABLA 1**

EMPRESA PÚBLICA		TOTAL	EMPRESA PRIVADA		TOTAL
Jefes de género masculino	Jefes de género femenino	12	Jefes de género masculino	Jefes de género femenino	12
6	6		6	6	
50%	50%	100%	50%	50%	100%

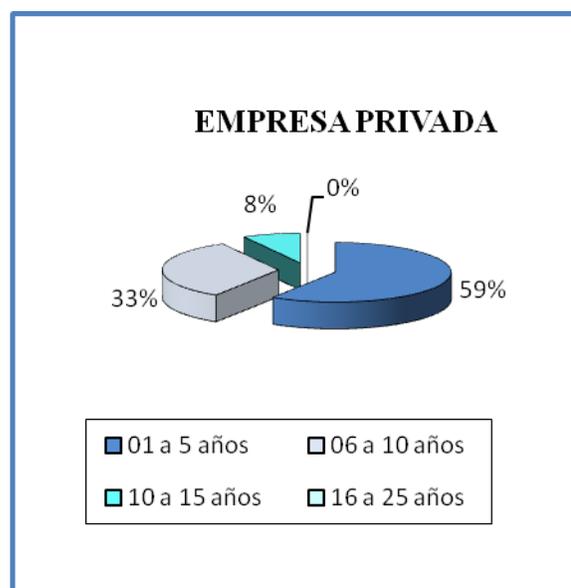
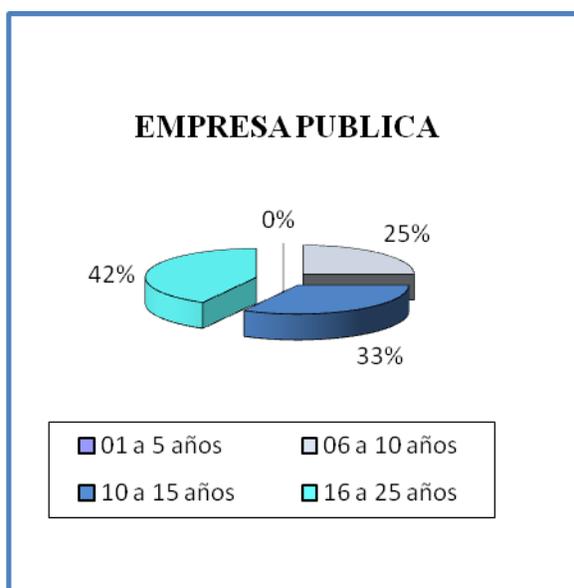


A partir de los datos presentados anteriormente dentro de la empresa pública tomando como muestra un 50% comprendido por 6 jefes de género masculino y otro 50%

conformado por 6 jefes de género femenino. Mientras que en la empresa privada se tomó un 50% asociado a 6 jefes de género masculino, así mismo otro 50% relacionado con 6 jefes de género femenino.

**TABLA 2**

RANGO DE TIEMPO DE TRABAJAR DENTRO DE LA EMPRESA.							
EMPRESA PÚBLICA				EMPRESA PRIVADA			
1-5 años	6-10 años	11-15 años	16-25 años	1-5 años	6-10 años	11-15 años	16-20 años
0	3	4	5	7	4	1	
0%	25%	33%	42%	59%	33%	8%	0%



Los resultados presentados manifiestan que dentro de la empresa pública un 42% relacionado con 5 jefes, manifestaron tener de 16 a 25 años dentro de la institución un 33% correspondiente a 4 jefes expresan tener entre 10 y 15 años de laborar dentro de la empresa; mientras que un 25% correspondiente a 3 jefes manifiestan tener de 6 a 10 dentro de la empresa.

Dentro de la empresa privada un 59% correspondiente a 7 jefes expresan que tiene entre 1 y 5 años de trabajar dentro de la empresa, un 33% asociado con 4 jefes manifiesta tener de 6 a 10 años de laborar en la empresa y un 8% relacionado con un jefe, manifiesta tener entre 10 a 15 años.

### **INTERROGANTES DE LA ENTREVISTA**

#### **PREGUNTA 1**

¿Conoce el concepto de Género?

	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
RESPUESTA	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	12	0	12	0
PORCENTAJE	100%	0%	100%	0%



En esta pregunta tanto los jefes hombres y mujeres de las dos empresas conocen el concepto de género, haciendo porcentualmente un 100% que si lo conceptualizan.

## PREGUNTA 2

¿Cuenta la empresa con políticas formales o prácticas sobre la determinación de género?

RESPUESTA	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	3	9	0	12
PORCENTAJE	25%	75%	0%	100%



En la empresa pública un 75% mencionaron que no existían políticas formales o prácticas sobre la determinación de género y un 25% si menciono que cuenta con ellas, dentro de la empresa privada el 100% dijeron que su organización no cuenta con políticas acerca de género.

### PREGUNTA 3

¿En caso de contar con este tipo de políticas, hacia quienes va dirigida su divulgación?  
(empleados, clientes, proveedores, otras instituciones).

	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
RESPUESTA	A todo el personal	A ciertas áreas	A todo el personal	A ciertas áreas
FRECUENCIA	8	0	0	0
PORCENTAJE	100%	0%	0%	0%



Dentro de la institución pública 8 jefes de ambos sexos mencionaron que si existieran esas políticas fuera necesaria la divulgación a todo el personal y no solo a ciertas áreas, mientras que la empresa privada no respondió a esta interrogante.

**PREGUNTA 4**

¿Cuáles fueron los motivos que impulsaron a la creación de estas políticas y prácticas sobre la equidad de género?

RESPUESTA	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
	Igualdad de oportunidades	No respondió	Igualdad de oportunidades	No respondió
FRECUENCIA	4	8	0	12
PORCENTAJE	33%	67%	0%	100%

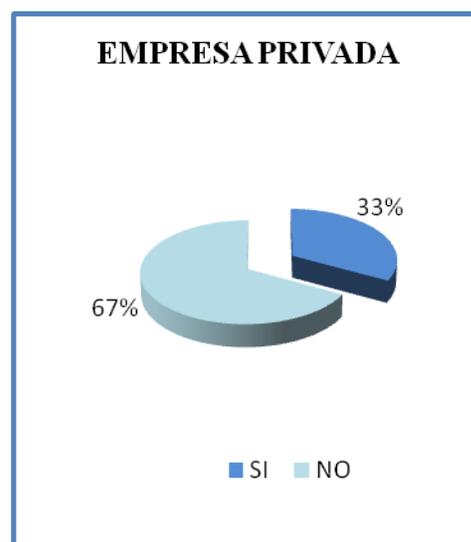


Los motivos que impulsaron a la creación de estas políticas, en la empresa pública un 33% respondió que fueron creadas porque tanto hombres como mujeres tienen las mismas oportunidades, pero un 67% no respondió y al contrastar con la empresa privada el 100% no respondieron.

## PREGUNTA 5

¿Considera que el género influye en las oportunidades laborales?

	EMPRESA PUBLICA		EMPRESA PRIVADA	
RESPUESTA	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	5	7	4	8
PORCENTAJE	42%	58%	33%	67%



En la empresa pública el 42% y en la empresa privada el 33% de los jefes tanto hombres como mujeres si consideran que el género influye en las oportunidades laborales. En la empresa pública el 58% y en la empresa privada un 67% opinan que no influye el género en las oportunidades de trabajo ya que ambos géneros tienen las mismas oportunidades laborales.

### PREGUNTA 6

¿Considera que el género determina el buen desempeño en un puesto de jefatura o gerencia?

	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
RESPUESTA	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	2	10	0	12
PORCENTAJE	17%	83%	0%	100%



El buen desempeño en un puesto de jefatura o gerencia no está determinado por el género ya que ambos tienen las mismas oportunidades de optar a esos cargos. Eso lo demuestra el 100% de ambos jefes de la empresa privada, mientras que el 83% de la pública comparten esta misma visión, pero un 17% de dicha empresa dice que sí influye por la misma discriminación que se le hace al género femenino.

### PREGUNTA 7

¿A partir de su experiencia laboral, tiene conocimiento, de algún empleado, personal bajo su cargo o compañero de trabajo, que haya tenido algún problema debido a su género?

	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
RESPUESTA	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	1	11	0	12
PORCENTAJE	8%	92%	0%	100%

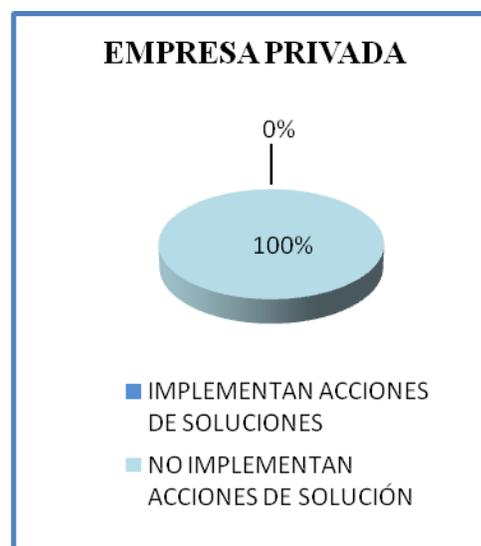
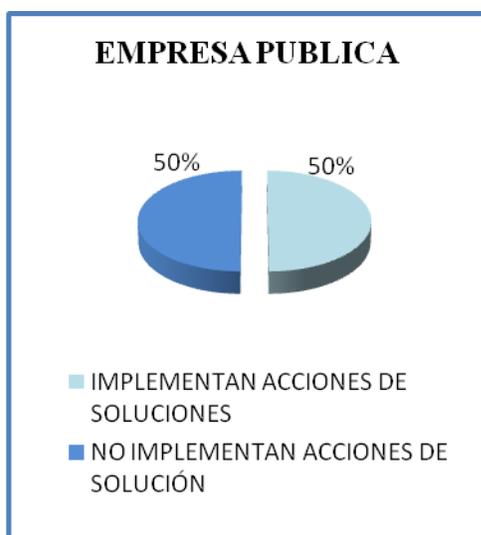


Una de las jefas de la empresa pública que hace el porcentaje del 8% si había presentado problemas por su género, mientras que el 92% de esta empresa no han presentado ninguna dificultad por su género, así mismo el 100% de la empresa privada no tenían ese problema.

### PREGUNTA 8

¿En caso de haberse presentado alguna de estas situaciones, qué mecanismos o acciones implementa la empresa para solucionar el problema?

RESPUESTA	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
	Implementan acciones de soluciones	No implementan acciones de solución	Implementan acciones de soluciones	No implementan acciones de solución
FRECUENCIA	6	6	0	12
PORCENTAJE	50%	50%	0%	100%



En la empresa pública el 50% implementa acción de solución como los diálogos y mientras que el 50% no implementan ya que no se les ha presentado esa situación, al igual que en la empresa privada no se les ha exteriorizado esa situación en el porcentaje del 100% de ambos jefes.

### PREGUNTA 9

¿Al momento de su contratación, se le proporciona al personal información y/o documentos relacionados con la política de equidad de género?

RESPUESTA	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	2	10	0	12
PORCENTAJE	17%	83%	0%	100%

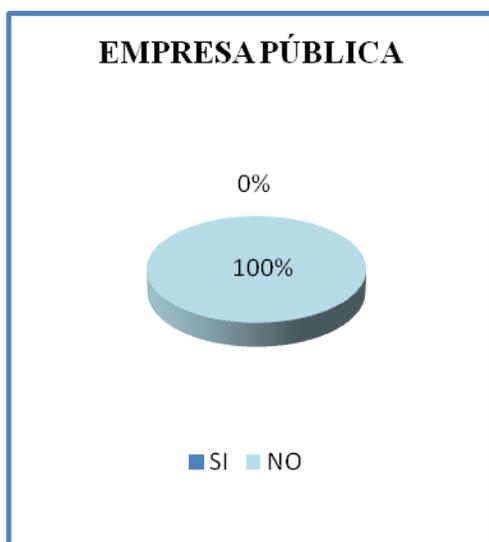


En la empresa privada el 100% dijeron que no proporcionaban esa clase de información a la hora de la contratación al igual que el 83% de la empresa pública, pero un 17% afirmó que se realizaba solamente de manera verbal.

### PREGUNTA 10

Los empleados durante el proceso de contratación, firman algún documento de compromiso y adopción de las políticas de equidad de género.

	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
RESPUESTA	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	0	12	0	12
PORCENTAJE	0%	100%	0%	100%



En ambas empresas el 100% de los jefes hombres y jefes mujeres respondieron de una manera negativa ya que durante el proceso de la contratación no firmaron ningún documento de compromiso y adopción de política de equidad de género.

**PREGUNTA 11**

¿Qué prácticas impulsa la empresa para prevenir la discriminación, el prejuicio por género?

RESPUESTA	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
	Si practican prevención	No practican prevención	Si practican prevención	No practican prevención
FRECUENCIA	3	9	4	8
PORCENTAJE	25%	75%	33%	67%

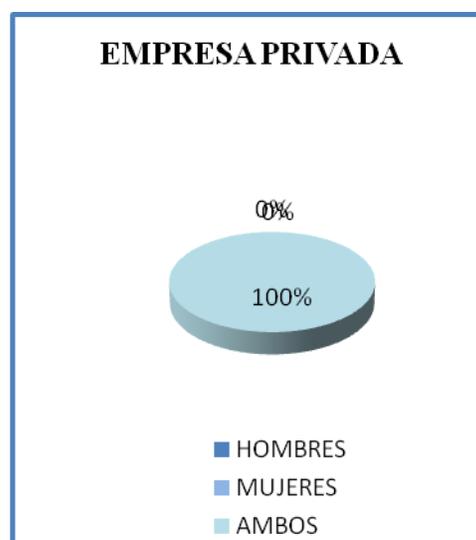


El 25% de los jefes de la empresa pública si practican un tipo de prevención en contra de la discriminación, prejuicio, ya que existen las mismas oportunidades para ambos sexos y en otros casos practican actividades de convivencia esto lo comparte el 33% de la empresa privada. Siendo así el 75% de la empresa pública y un 67% de la empresa privada no practican la prevención por el hecho que dentro de las organizaciones no existe la discriminación y todos se ven por igual.

**PREGUNTA 12**

¿De acuerdo a su criterio, al relacionarse con personas bajo su cargo, con quienes sostiene mejores relaciones laborales?

RESPUESTA	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
	Hombres	Mujeres	Ambos	Hombres	Mujeres	Ambos
FRECUENCIA	0	0	12	0	0	12
PORCENTAJE	0%	0%	100%	0%	0%	100%



En ambas empresas el 100% de los jefes masculinos y femeninos mencionaron que sostienen relaciones laborales con ambos sexos de sus colaboradores que están bajo su mando.

### PREGUNTA 13

¿Según su experiencia laboral considera que tanto hombres como mujeres que desempeñen el mismo puesto de trabajo; a la hora de su contratación les sean asignados a ambos iguales salarios?

RESPUESTA	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	12	0	12	0
PORCENTAJE	100%	0%	100%	0%

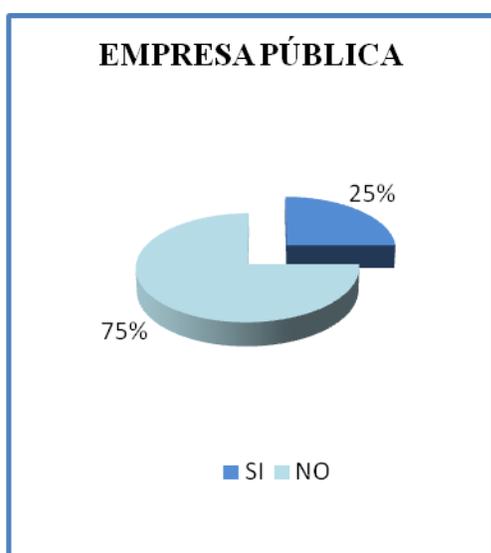


El 100% de ambas empresas mencionaron que sí, ya que el género no determinan el salario sino las capacidades, habilidades y experiencia que cada género tienen para desempeñar bien su trabajo.

**PREGUNTA 14**

¿Al realizarse promociones o ascensos de personal, se toma en cuenta el género del empleado?

RESPUESTA	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	3	9	0	12
PORCENTAJE	25%	75%	0%	100%



Dentro de la empresa Pública los jefes expresaron un 75% que no hay un sexo preferido a la hora de realizar promociones o ascensos ya que en la Institución las plazas vacantes se ponen en concursos y las cubren las personas con mejores capacidades, habilidades y hasta por la misma experiencia que tienen, pero dentro de la misma entidad menciona un 25% de las jefes que si hay preferencia ya que algunos ascienden por ser privilegiados por jefaturas de alto mando. En la empresa privada un 100% de los y las jefes dijeron que no hay preferencia ya que si hay ascenso o promociones laborales es porque el mismo empleado se ha ganado el puesto por el buen desempeño que ha tenido dentro de la organización.

### PREGUNTA 15

¿Considera que el género influye en ejercer un buen liderazgo?

	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
RESPUESTA	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	3	9	0	12
PORCENTAJE	25%	75%	0%	100%



Un buen líder lo puede desempeñar tanto un hombre como una mujer ya que ambos tienen las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia para trabajar dirigiendo personal esto es lo que expresaron los jefes mujeres y hombres en un 100% de la empresa privada y en un 75% en la empresa pública, pero el 25% restante si consideraron que influye el género en el ejercer un buen liderazgo.

**PREGUNTA 16**

¿Qué tipo de género considera adecuado para ejercer cargos de jefatura o gerencia?

RESPUESTA	EMPRESA PÚBLICA			EMPRESA PRIVADA		
	Hombres	Mujeres	Ambos	Hombres	Mujeres	Ambos
FRECUENCIA	0	0	12	0	0	12
PORCENTAJE	0%	0%	100%	0%	0%	100%



El tipo de género que consideraron adecuado para ejercer cargo de jefatura o gerencial los y las jefes de las dos entidades en un 100%, fueron que ambos sexos son capaces de desempeñar cargos de jefaturas ya que en la actualidad tanto el hombre como la mujer están profesionalmente aptos para ejercer puestos de jefatura.

### PREGUNTA 17

¿Considera que los resultados positivos o negativos de una empresa, están determinados por el género de sus jefes?

RESPUESTA	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	0	12	0	12
PORCENTAJE	0%	100%	0%	100%

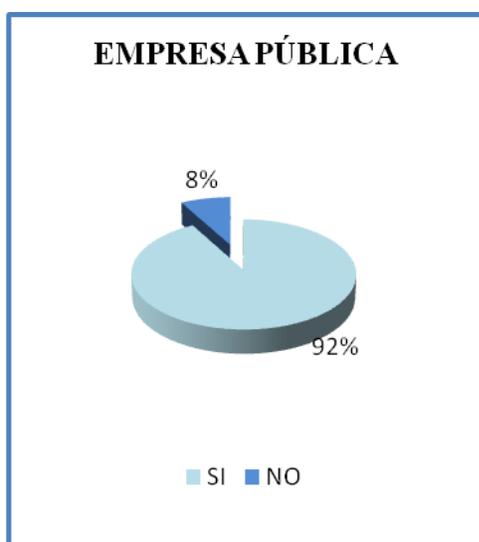


En ambas empresas los y las jefes en un 100% consideran que los resultados ya sean positivos o negativos de la empresa no están determinados por el género del jefe.

### PREGUNTA 18

¿Considera que el desempeño de las mujeres en puestos de jefaturas o gerenciales es satisfactorio?

RESPUESTA	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
	SI	NO	SI	NO
FRECUENCIA	11	1	12	0
PORCENTAJE	92%	8%	100%	0%

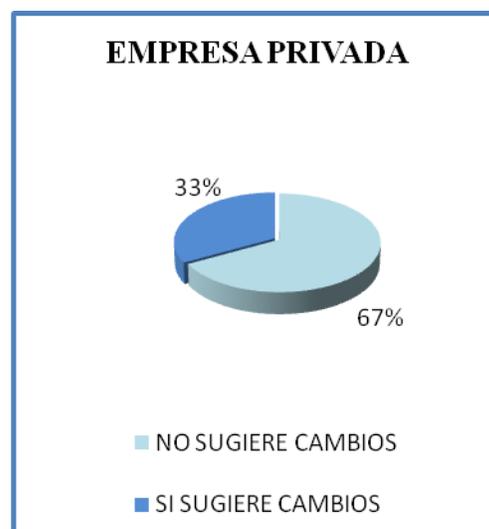


En la empresa privada un 100% y en la pública un 92% dijeron que si han desempeñado un buen trabajo de jefatura las mujeres ya que ellas son capaces al igual que los hombres de ocupar puestos de jefatura, mientras tanto en la empresa pública el 8% dijo que no eran satisfactorios los resultados que las mujeres han realizado como jefas.

**PREGUNTA 19**

¿Para que exista una mejor equidad de género en la organización ¿qué cambios considera necesarios que se lleven a cabo?

	EMPRESA PÚBLICA		EMPRESA PRIVADA	
RESPUESTA	No sugiere cambios	Si sugiere cambios	No sugiere cambios	Si sugiere cambios
FRECUENCIA	1	11	8	4
PORCENTAJE	8%	92%	67%	33%

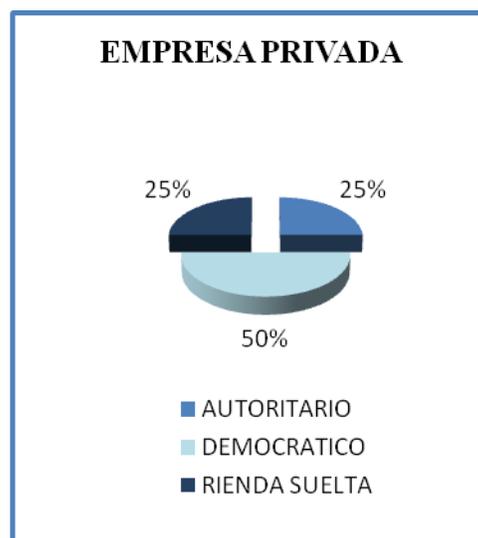
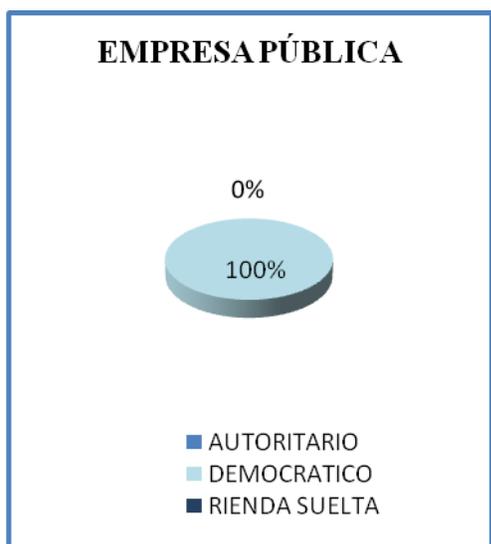


En la empresa pública un 92% y en la empresa privada un 33% si sugiere cambios para que exista una mejor equidad de género ya sea creando políticas de Género dentro de las organizaciones, que siempre se les den las mismas oportunidades laborales a ambos sexos, que los perfiles de puestos se actualicen o redefinan, además se tienen que difundir las políticas que existen. En la pública un 8% y en la privada un 67% no sugirieron cambios ya que ellos opinan que no hay necesidad de hacerlo porque en la institución no existe la discriminación por género.

**RESULTADOS DEL TEST DE LIDERAZGO (KURT LEWIN) APLICADO A JEFES EN EMPRESA PUBLICA Y PRIVADA**

Dentro de la investigación fue necesario conocer qué tipo de Liderazgo ejercían los jefes de ambas empresas por ello, luego de realizar la entrevista se les aplico un Test de Liderazgo (Kurt Lewin). A continuación se presenta una tabla con su respectiva grafica que demuestran los tipos de Liderazgos que ejercen.

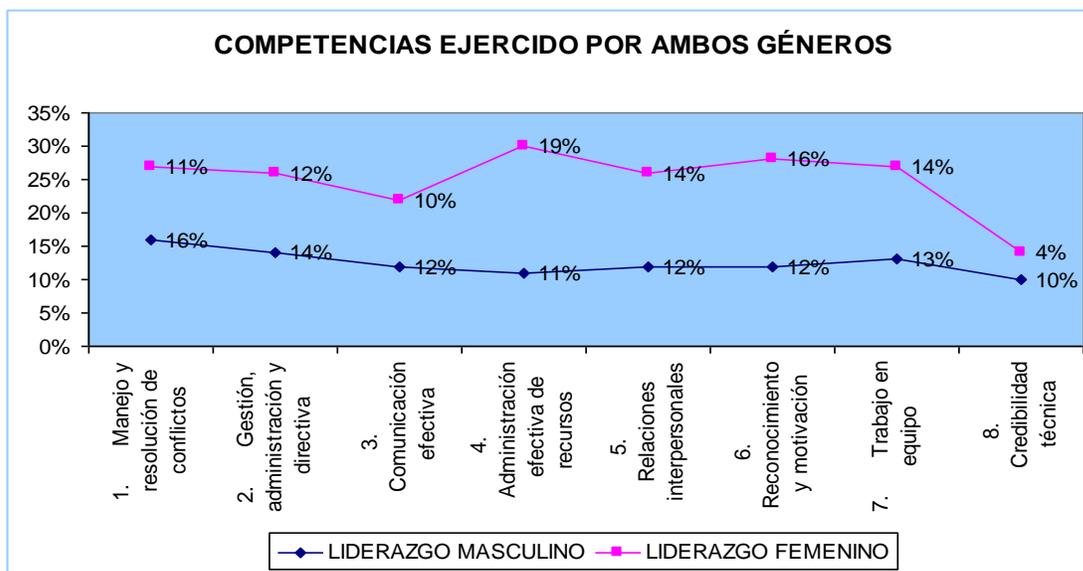
	EMPRESA PUBLICA			EMPRESA PRIVADA		
RESPUESTA	Autoritario	Democrático	Rienda suelta	Autoritario	Democrático	Rienda suelta
FRECUENCIA	0	12	0	3	6	3
PORCENTAJE	0%	100%	0%	25%	50%	25%



En la empresa pública un 100% de los y las jefes muestran un liderazgo Democrático con los empleados que tienen bajo su mando, mientras que en la empresa privada hay diferencias claras de los tres tipos de Liderazgo ya que un 25% ejercen el Liderazgo Autoritario, otro 25% el Liderazgo de Rienda Suelta y un 50% el Liderazgo Democrático.

**COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL EJERCICIO DE LIDERAZGO**

Áreas relacionadas con las competencias de liderazgos	Jefes de género masculino	Porcentajes		Jefes de género femenino	Porcentajes	
1. Manejo y resolución de conflictos	62	16%	1	48	11%	6
2. Gestión, administración y directiva	56	14%	2	53	12%	5
3. Comunicación efectiva	48	12%	4	43	10%	7
4. Administración efectiva de recursos humanos	42	11%	7	82	19%	1
5. Relaciones interpersonales	48	12%	5	60	14%	3
6. Reconocimiento y motivación	47	12%	6	66	16%	2
7. Trabajo en equipo	49	13%	3	60	14%	4
8. Credibilidad técnica	37	10%	8	13	4%	8
<b>Totales</b>	<b>389</b>	<b>100%</b>		<b>425</b>	<b>100%</b>	

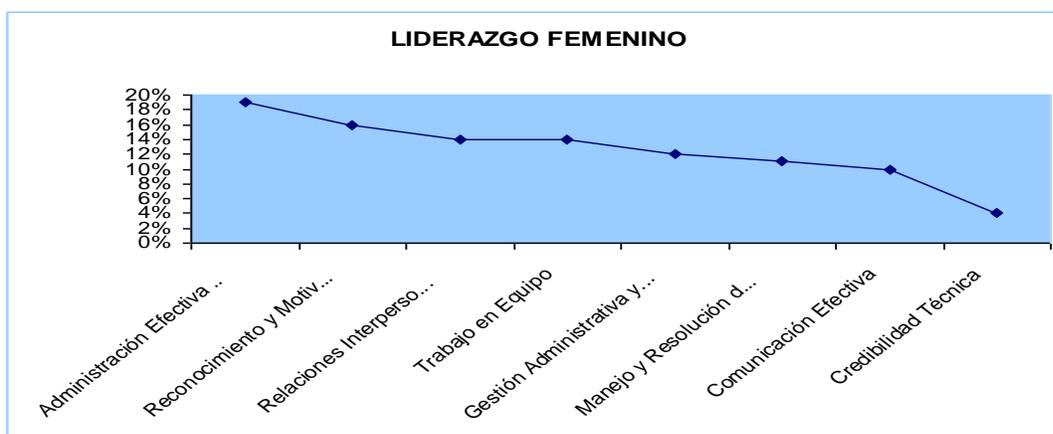


La gráfica demuestra las Competencia relacionadas con el ejercicio del liderazgo en el cual se detallan las 8 Competencias y los porcentajes correspondientes de cada uno de ellos divididos entre los dos géneros como lo es el masculino y el femenino en cargos de jefatura.

## Áreas relacionadas con las competencias de Liderazgo divididas en el Género Femenino y el Género Masculino

### Género Femenino

Áreas relacionadas con las competencias de liderazgos	Jefes de género femenino	Porcentajes
Administración efectiva de recursos humanos	82	19%
Reconocimiento y motivación	66	16%
Relaciones interpersonales	60	14%
Trabajo en equipo	60	14%
Gestión administrativa y directiva	53	12%
Manejo y resolución de conflictos	48	11%
Comunicación efectiva	43	10%
Credibilidad técnica	13	4%
<b>Totales</b>	<b>425</b>	<b>100%</b>

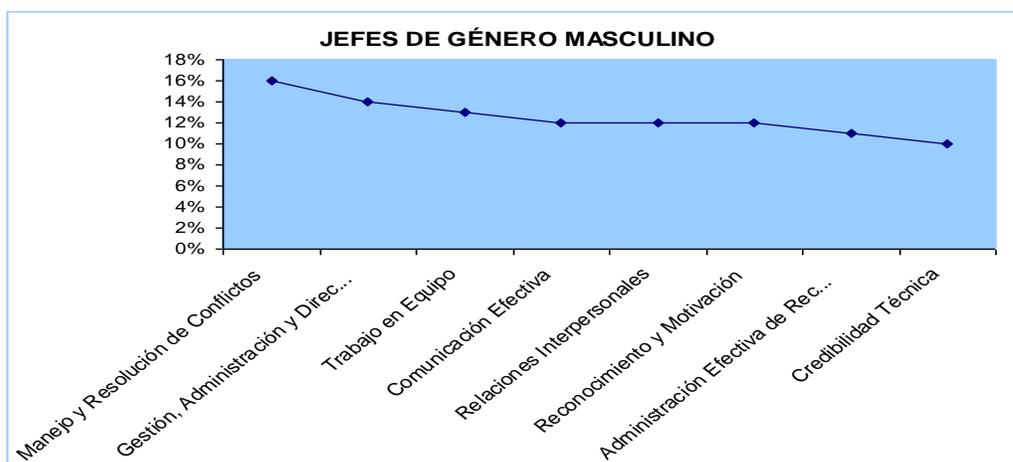


En la grafica se demostró cuales son las competencias que el liderazgo femenino destacan y es evidente que las jefes mujeres resalta la buena Administración efectiva de los Recursos humanos por su Detallismo, sus evaluaciones justas y objetivas de trabajo y se involucran en actividades laborales y recreativas, además muestran mayor reconocimiento y motivan al

personal fomentando el apoyo y la colaboración entre ellos, comprendido esto de que ella establecen adecuadas relaciones interpersonales y creando así un clima de trabajo que permite alcanzar las metas en equipo.

### Género Masculino

Áreas relacionadas con las competencias de liderazgos	Jefes de género masculino	Porcentajes
Manejo y Resolución de Conflictos	62	16%
Gestión, Administración y Directiva	56	14%
Trabajo en Equipo	49	13%
Comunicación Efectiva	48	12%
Relaciones Interpersonales	47	12%
Reconocimiento y Motivación	47	12%
Administración Efectiva de Recursos Humanos	42	11%
Credibilidad Técnica	37	10%
<b>Totales</b>	<b>389</b>	<b>100%</b>



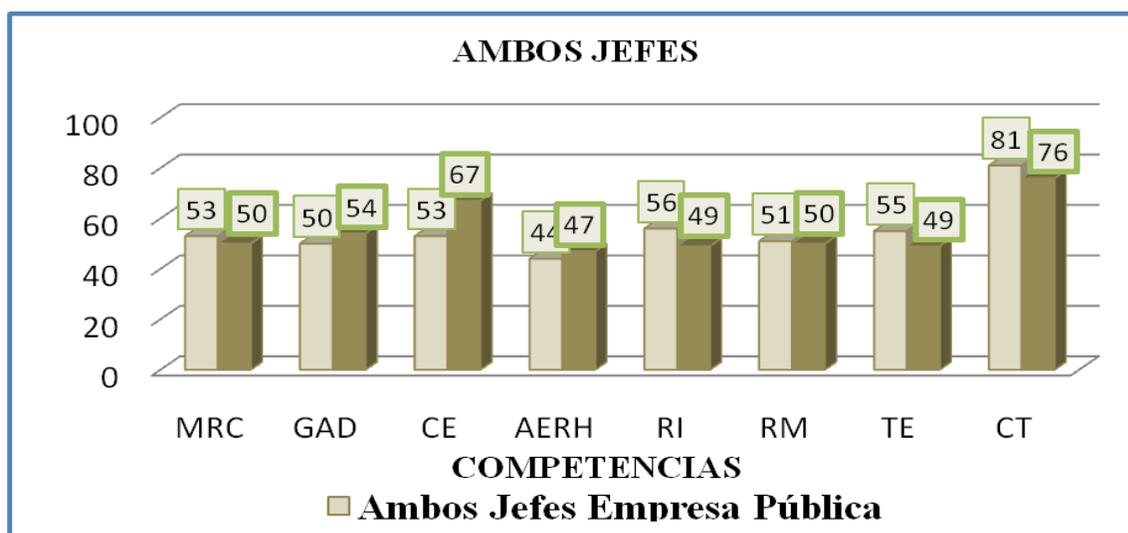
El género masculino también destacó en algunas competencias como lo es en el manejo y resolución de conflictos teniendo así una capacidad de análisis, Habilidades de comunicación, Agilidad para resolver conflictos y Capacidad para tomar decisiones oportunas en situaciones críticas, la Gestión, administración y Directiva la ejercen de

manera en que la disciplina equitativa, tienen estrategias a la hora de descentralizar funciones, Capacidad para administrar y dirigir personal en cuanto al trabajar en equipo fomentan el apoyo y la colaboración, crean un ambiente de trabajo agradable, son imparciales y promueven el trabajo en equipo y en la comunicación efectiva expresan con claridad sus ideas sosteniendo un trato equitativo.

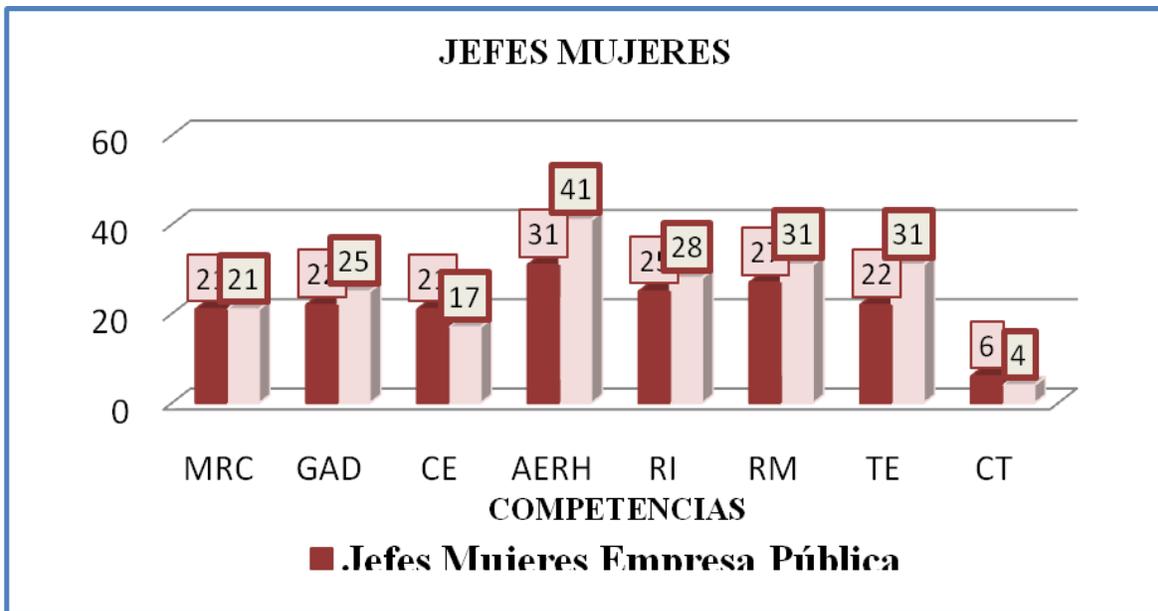
**COMPARACION DE RESULTADOS SOBRE COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL LIDERAZGO.**

Competencias	Ambos Jefes		Jefes Mujeres		Jefes Hombres	
	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada	Empresa Pública	Empresa Privada
1	53	50	21	21	26	29
2	50	54	22	25	28	21
3	53	67	21	17	26	16
4	44	47	31	41	25	12
5	56	49	25	28	19	23
6	51	50	27	31	22	19
7	55	49	22	31	23	20
8	81	76	6	4	13	20

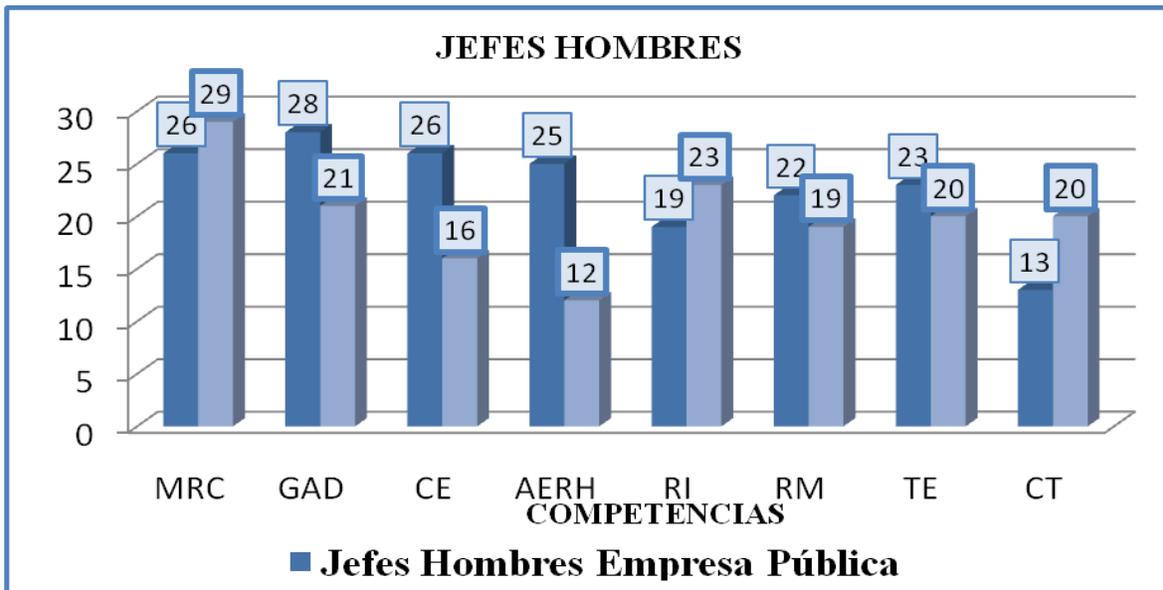
**JEFES DE AMBOS GÉNEROS MUESTRAN LAS OCHO COMPETENCIAS DE LIDERAZGO**



**JEFES MUJERES MUESTRAN LAS OCHO COMPETENCIAS DE LIDERAZGO**



**JEFES HOMBRES MUESTRAN LAS OCHO COMPETENCIAS DE LIDERAZGO**



## **5.2- INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A COLABORADORES**

Esta investigación tuvo como objetivo el conocer cómo influye el Género en el ejercicio de Liderazgo en la administración de personal en la empresa Pública y Privada del área Metropolitana de San Salvador, teniendo en cuenta que se realizó a partir de una indagación teórica y de campo para determinar los efectos en el desempeño laboral de los empleados.

Las dos entidades tanto la pública (Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom) como la privada (Grupo Q), constituyeron la población para la recopilación de información, en ambas empresas fue necesario utilizar una muestra conformada con igual cantidad de sujetos del sexo femenino y masculino (colaboradores y jefes).

Principalmente se hace un énfasis en el concepto de género y liderazgo los cuales son el centro de la exploración y según la teoría consultada el Género se define como el conjunto de comportamientos, principios y valores que se atribuyen a una persona en función a su sexo. Se ha especificado también como el conjunto de los aspectos sociales de la sexualidad, un conjunto de comportamientos y valores estéticos asociados de manera arbitraria, en función del sexo Hombre o Mujer. Por otra parte, el liderazgo, se refiere al conjunto de capacidades y habilidades para influir en las personas, a fin de que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para la consecución de determinados objetivos organizacionales.

Es necesario tener en cuenta que cada mujer y cada hombre tiene su propio estilo personal de liderar a sus colaboradores para cumplir con las metas organizacionales y está determinado por diversas razones; como es de mencionar que en la empresa pública el tipo de liderazgo ejercido es el democrático, mientras que en la empresa privada existe una diferencia a partir de que los jefes presentan características de líderes autoritarios, líderes de rienda suelta y líderes democráticos. En definitiva las competencias de personalidad, capacidades y habilidades del líder masculino indican fuerte control emocional, estrategia analítica no emocional, alto sentido de valoración del negocio, mientras que en el liderazgo femenino las competencias se refieren a saber escuchar, empatía, poco control emocional, intensa comprensión hacia el personal, colaboración y alto rendimiento.

A través de los resultados obtenidos, en la exploración realizada por medio de los instrumentos validados (Cuestionario para Colaboradores y Entrevista a Jefes) se recopilaron muchos datos de relevancia los cuales permitieron dar una visión objetiva del fenómeno investigado.

Este análisis se enfoca primeramente en la descripción de resultados encontrados a partir de 8 competencias estimadas dentro del cuestionario que se administro a las y los colaboradores de ambas empresas, dichas áreas se mencionan a continuación:

1. Manejo y Resolución de Conflictos
2. Gestión Administración y Directiva
3. Comunicación Efectiva
4. Administración Efectiva de Recursos Humanos
5. Relaciones Interpersonales
6. Reconocimiento y motivación
7. Trabajo en equipo
8. Credibilidad Técnica

La primera área es **El Manejo y Resolución de Conflictos** la cual consiste en la habilidad de los jefes de ambos géneros para resolver de manera ágil, eficiente y oportuna las crisis, conflictos, problemas y dificultades de las empresas; también la toma de decisiones es un aspecto a mencionar dentro de esta área, caracterizado por la capacidad para tomar decisiones oportunas en el área organizacional, en operaciones, procesos y en el puesto de trabajo. Incluye un diseño y ejecución de alternativas para resolver diferentes situaciones aún cuando no se evidencie un conflicto latente.

A partir de esta área se determinó que ambos géneros en puestos de jefatura y gerencia poseen esta competencia; en la empresa pública un 53%, y en la empresa privada un 50% se inclina a pensar que tienen la disposición de escuchar, consideran por igual problemas y

dificultades asociados al trabajo, tienen agilidad, dominio y capacidad para tomar decisiones oportunas a la hora de resolver conflictos internos que se presenten en la empresa. Los puntos de vista de las y los colaboradores reflejaron que ambos géneros tienen las mismas capacidades, experiencia para obtener el manejo y resolver de manera oportuna los conflictos, mencionando que el buen desempeño está determinado por la capacidad no por el género.

Pero es considerable también el porcentaje del 26% en la empresa pública y un 29% en la empresa privada que consideran que los jefes de género masculino tienen un adecuado manejo tanto profesional como emocional para resolver de manera precisa los problemas que se presenten en el trabajo. En cuanto a los comentarios brindados por las y los colaboradores se determina que los hombres tienen más oportunidad para poder mostrar sus habilidades, son imparciales en el trato a sus colaboradores evitando preferencias, además expresan impulsividad al tomar decisiones ya que reaccionan de manera apresurada no midiendo consecuencias que en ocasiones conllevan a resultados negativos. También se observa una característica que los diferencia de las mujeres pues expresan dificultades para escuchar cuando sus colaboradores exponen opiniones o ideas con respecto al desarrollo de funciones.

Además un porcentaje del 21% en ambas empresas consideran que las jefes mujeres poseen mayor habilidad para resolver los problemas presentados dentro de las empresas, debido a que tienen mayor disposición para escuchar, muestran accesibilidad, son expresivas y poseen mejores estrategias de comunicación.

La segunda área es la **Gestión, Administración y Directiva** que consiste en la capacidad directiva y gerencial de los jefes de ambos sexos, entendiendo bajo este concepto la habilidad para encaminar las funciones, tareas y comportamientos de los empleados en torno a los objetivos del departamento, tomando como principio fundamental la equidad en cuanto al género.

Cuando hablamos de la gestión y administración se refiere a una ciencia social que estudia la manera de organizar y gestionar una empresa. Una persona encargada de la gestión y administración debe tener plenos conocimientos de administración no obstante lo más

importante y fundamental es el hecho de saber cómo deben ser utilizados y en qué circunstancias aplicarlos adecuadamente.

En esta área los resultados reflejaron que ambos géneros en puestos de jefatura poseen esta competencia, en la empresa pública un 50% y en la empresa privada con un 54%, estos resultados enfocaron a ambos géneros a ejercer de manera adecuada la disciplina siendo justos y equitativos al momento de distribuir la carga de trabajo, lo cual los lleva a ser estratégicos a la hora de descentralizar funciones, las y los colaboradores manifestaron que ambos géneros tienen la misma capacidad para administrar y dirigir al personal que tienen bajo su cargo, por tanto el género no influye en la manifestación de esta competencia.

Sin embargo, porcentajes del 28% en la empresa pública y el 21% en la empresa privada; afirman que son los hombres en puestos de jefatura los capacitados en esta competencia; las y los colaboradores en ambas empresas piensan que los jefes hombres son equitativos ya que no hacen distinciones a la hora de distribuir la carga de trabajo.

También se reflejan opiniones que las jefes mujeres son más hábiles en esta competencia, según los resultados obtenidos dentro de la empresa pública con un 22% y en la empresa privada con un 25%. Dentro de los comentarios expresados se consideraron que las mujeres son más disciplinadas, organizadas, responsables en cuanto al desempeño de sus funciones, actúan pacientemente con los resultados obtenidos mediante el desempeño del personal bajo su mando, actúan con cautela sin dejarse llevar por los impulsos a la hora de tomar decisiones, dedican más tiempo a escuchar a sus colaboradores manteniendo un mayor involucramiento con el personal.

Es evidente que en cualquier organización una de las principales dificultades que se tiene es la comunicación, por tal motivo se toma en cuenta como una competencia de investigación reconociéndola como **Comunicación Efectiva**, se define como la cualidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes ideas a las y los colaboradores, evitando actitudes inequitativas entre géneros, logrando que el mensaje sea captado, reconocido y aceptado efectivamente por el receptor, sin sentirse discriminado o poco valorado.

Los resultados expresaron que ambos géneros en puestos de jefatura, poseen herramientas, estrategias y metodologías para comunicarse con sus colaboradores de una manera comprensible, dentro de la empresa pública se considera esta opinión en un 53% y la empresa privada en un 67%. Las y los colaboradores manifestaron que ambos géneros se comunican de manera efectiva a partir del profesionalismo y la formación académica adquirida.

También en la empresa pública con un 26% y en la empresa privada con un 16% consideran que los jefes hombres poseen esta competencia con respecto a las jefes mujeres, en los comentarios de las y los colaboradores consideraron que los jefes de género masculino manifiestan mas claridad al expresar objetivos y estrategias de trabajo, brindan confianza a sus colaboradores, lo cual favorece la participación para el aporte de ideas y opiniones. Esto demuestra una formación profesional que no esta relacionada con el género.

Pero también se considera que son las jefes mujeres quienes ejercen una comunicación efectiva, que influyen en la realización de las actividades que asigna al personal bajo su mando. Dentro de la empresa pública un 21% de colaboradores de ambos géneros y un 17% en la empresa privada, consideran que esta competencia está relacionada con el género femenino debido a que las mujeres presentan facilidad para expresar sus ideas, reflejan asertividad y una actitud de empatía hacia sus colaboradores, garantizando un trato equitativo.

La competencia de **Administración Efectiva de Recursos Humanos** se define como la inclinación natural del animo el cual consiste en mostrar amabilidad y trato justo a los colaboradores, no haciendo diferencias entre géneros, sabiendo discernir las capacidades y habilidades de los mismos, para la delegación de las determinadas funciones que se establezcan en los diferentes puestos de trabajo.

Los resultados obtenidos en cuanto a esta competencia, dentro de la empresa pública un 44% y en la empresa privada el 47%, reflejaron que ambos géneros en puestos de jefaturas manifiestan esta competencia, demostrando una evaluación justa y objetiva del trabajo que desempeñan sus colaboradores, ambos fomentan y estimulan un trato profesional y además dedican tiempo para establecer conversaciones con sus colaboradores con el objetivo de

mejorar el desempeño laboral. Las y los colaboradores manifestaron que ambos géneros en puestos de jefaturas sostienen adecuadas relaciones con los colaboradores ya que muestran un trato justo en cuanto a la administración del personal bajo su mando, evalúan y fomentan un adecuado clima laboral.

Sin embargo, un 31% dentro de la empresa pública y un 41% en la empresa privada consideran a las mujeres en puestos de jefatura, como las que saben administrar mejor los recursos humanos con respecto a los hombres en puestos de jefatura, interpretando que las mujeres muestran capacidad de análisis sobre las condiciones y problemáticas de su entorno laboral, se involucran activamente en actividades laborales en conjunto con sus colaboradores, perciben su rol de jefes con seriedad y profesionalismo, son más detallistas, saben escuchar, brindan un trato adecuado al personal a partir de su inteligencia emocional.

Asimismo, se determinó que los jefes hombres presentaban esta competencia con respecto a jefes de género femenino, dentro de la empresa pública con un 25% y en la empresa privada un 12%. Entre los comentarios se pueden mencionar que los hombres muestran un trato equitativo hacia sus colaboradores, evitando preferencias, y de igual manera valoran el trabajo realizado.

Uno de los roles importantes que debe desempeñar un jefe es establecer una relación adecuada con el personal bajo su mando es por ello que esta competencia es nombrada como **Relaciones Interpersonales**, definida por la habilidad para interactuar de forma recíproca con las y los colaboradores, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales. Sosteniendo armoniosas relaciones con sus compañeros de trabajo y las demás unidades, al igual que con clientes, proveedores y otros, basadas en el respeto, justicia y equidad hacia los demás.

Los resultados reflejaron que en la empresa pública un 56% y en la empresa privada un 49% determinaron que ambos géneros en puestos de jefatura son equitativos en el trato que se les brinda a los empleados, las y los colaboradores manifestaron que tanto jefes de género masculino y femenino ejercen un trato equitativo pues se enfocan en desarrollar su cargo con profesionalismo, por tanto el género no es determinante en la ejecución de administración de tareas.

Además consideran que las jefes mujeres tienen mejores relaciones interpersonales con un porcentaje del 25% en la empresa pública y un 28% en la empresa privada, los comentarios de las y los colaboradores manifiestan que las jefas desarrollan adecuadas relaciones interpersonales a partir de la confianza, la comprensión y la tolerancia que se establece con colaboradores de su mismo género, Mientras que con los del género opuesto se expresa dificultad para establecer relaciones de confianza.

Dentro de esta competencia resultados expresan que son los jefes de género masculino los que desarrollan adecuadas relaciones con sus colaboradores con respecto a jefes de género femenino; en la empresa pública se reflejó en un 19% y en la privada en un 23% las y los colaboradores consideraron que los jefes hombres establecen adecuadas relaciones interpersonales con colaboradores de su mismo género, los jefes se relacionan con a partir de trato equitativo, evitando influenciarse por prejuicios con personal de su mismo género, no así con las colaborares de género femenino.

Otra de las competencias dentro de este análisis es el **Reconocimiento y Motivación** que se brinda a la hora de realizar el trabajo, en cuanto a la motivación es entendida como la habilidad del líder de interpretar las necesidades profesionales, personales y laborales de sus colaboradores para saber influir positivamente a partir de la estimulación verbal, gestual, material, económica, etc.

Por reconocimiento se entiende la capacidad para favorecer el sentimiento de valía personal a partir de los reconocimientos verbales sobre esfuerzos realizados y el buen desempeño de manera justa y equitativa.

A partir de lo anterior, los resultados revelados por ambas empresas son porcentajes con un mínimo de diferencia ya que en la empresa pública un 51% y en la empresa privada un 50%, determina que ambos géneros en puestos de jefatura y gerencia muestran interés por valorar y apreciar el trabajo del personal bajo su mando, con el fin de incentivarlos a realizar mejor su trabajo en situaciones difíciles. Dentro de los comentarios las y los colaboradores afirmaron que ambos géneros ejercen un trato equitativo con sus colaboradores y esto a su vez fomenta un ambiente amistoso y armonioso en el entorno laboral, ambos estimulan de manera positiva a sus colaboradores, tomando en cuenta sus

opiniones, ideas y aportes, para desarrollar una actitud positiva hacia el trabajo en sus colaboradores. A partir de esto se manifiesta que el género no influye dentro de esta competencia ya que es la personalidad y cualidades evidenciadas en los jefes lo que lo determina.

Son interesantes los porcentajes que demuestran que esta competencia la presentan mujeres que ejercen cargos de jefatura, dentro de la empresa pública un 27% y en la empresa privada 31%, reflejan que las mujeres jefes tienden a ser detallistas, se les facilita brindar un reconocimiento, estimulación, motivación a su personal por el mismo sentido de socialización. Entre las opiniones expresadas por las y los colaboradores, mencionan que las jefas tienden a tener la habilidad para dar un reconocimiento, muestran mayor comprensión y sensibilidad en cuanto a las debilidades de su personal, además expresan interés por problemas ya sean laborales como también personales de sus colaboradores de esta manera fomentan condiciones laborales mas amistosas e incentivadoras.

Además un porcentaje de la muestran consideran que los jefes de género masculino son los que reflejan esta habilidad para motivar a sus colaboradores, dentro de los resultados se evidenciaron porcentajes mínimos, en la empresa pública un 22% y en la empresa privada un 19%. Los comentarios realizados al respecto manifestaron que los jefes hombres muestran interés en motivar a los empleados evitando preferencias guiadas por prejuicios ya que fomentan relaciones justas y equitativas con sus colaboradores, a diferencia de jefes de género femenino.

El dirigir a un equipo de trabajo no solo radica en ser hombre o ser mujer si no en las capacidades de un buen líder, en el hecho de fomentar un ambiente de trabajo agradable, amistoso y sano entre los colaboradores, y que esto favorezca un apoyo y cooperación entre los mismos, esto a su vez proporciona una integración a la realización de las actividades de manera conjunta lo que establece el **Trabajo en Equipo**.

**El Trabajo en Equipo** está relacionado con la habilidad para interactuar y relacionarse de forma justa, equitativa con hombre y mujeres, en el cumplimiento de metas de grupo, estableciendo una actitud de colaboración reciproca para animar y motivar a los demás. Un

buen líder independientemente de su género actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

A partir de lo anterior, los resultados mostraron que en la empresa pública un 55% y en la empresa privada un 49% consideran que ambos géneros son capaces de crear condiciones favorables que fomenten el trabajo en equipo y esto a su vez favorezca el cumplimiento de objetivos y metas que la empresa les demanda. Las y los colaboradores manifiestan que ambos géneros fomentan el apoyo y colaboración, poseen habilidad para crear un buen ambiente de trabajo evitando disputas entre ellos, ambos se integran en actividades enfocadas al trabajo así como también a actividades recreativas. Asimismo se describen datos que reflejan que un porcentaje de la muestra opinan que son las jefes mujeres las que fomentan más un trabajo en equipo, en la empresa pública con un 22% y un 31% dentro de la empresa privada. Estos resultados muestran que las mujeres jefes tienden a tener mejores logros de los objetivos y metas al trabajar en equipo, las y los colaboradores consideran que son sociables, se involucran con el personal, expresan ser dedicadas al trabajo y además siempre buscan motivar a sus colaboradores para el logro de los objetivos.

Mientras que otro porcentaje de la muestra considera que lo ejecutan adecuadamente los hombres con un 23% en la empresa pública y un 20% en la privada. Determinaron que los jefes de género masculino poseen más esta competencia. Las y los colaboradores expresaron que los jefes hombres demuestran interés por el trabajo en equipo, son imparciales, evitan prejuicios, no muestran egoísmo y buscan alcanzar las metas propuestas. Lo cual significa que en una pequeña proporción de la población, aun existen esquemas machistas con respecto al ejercicio del liderazgo femenino.

Una de las competencias dentro del ejercicio de liderazgo de mayor importancia es **Credibilidad Técnica** la cuál abarca la capacidad, dominio y manejo técnico de los jefes de ambos géneros para administrar la unidad o departamento en base a sus conocimientos formales, informales, habilidades y experiencia necesaria para generar credibilidad en los demás. A partir de los resultados se obtuvieron porcentajes más altos en comparación a las anteriores ya que en la empresa pública el 81% y en la empresa privada un 76% consideraron que ambos géneros poseen inteligencia para desempeñar un puesto de jefatura, las y los colaboradores afirmaron que ambos tienen las mismas capacidades y

habilidades para prepararse como profesionales en función a esto llevan a la práctica con facilidad sus conocimientos, habilidades y experiencias. Lo cual indica que la mayoría de las y los colaboradores piensan que ambos géneros tienen igual capacidad, dominio y manejo técnico en la administración.

No se deja de lado también los porcentajes que consideran que los jefes hombres tienen mejor Credibilidad técnica en este caso los datos en la empresa pública reflejan un 13% y en la empresa privada un 20% expresando las y los colaboradores que hay mayor credibilidad técnica en los jefes de género masculino que en jefes de género femenino, además manifiestan que los hombres tienen mayores oportunidades para desarrollar sus capacidades y además de llevarlas a la práctica mediante oportunidades laborales no siendo de la misma manera en las jefes mujeres.

También se expresan resultados inferiores dentro de ambas empresas, que van más enfocados a determinar que las mujeres en cargos de jefatura son más capaces de poner sus conocimientos en práctica. Dentro de la empresa pública un 6% y en la empresa privada un 4%. Los comentarios brindados determinan que son las mujeres las que poseen mayor inteligencia, reflejan facilidad para llevar a la práctica sus conocimientos no así los jefes de género masculino.

En cuanto al **área de actitud hacia el género** entendida como la predisposición para determinar lo que a un género en particular le corresponde a partir de roles, funciones, valores, comportamientos y principios, también se definen los derechos, responsabilidades y oportunidades.

Dentro del concepto que se maneja de género dentro de la empresa pública y privada los resultados fueron del 97% en ambas empresas, los colaboradores determinan conocer el concepto, pero es necesario aclarar que la mayoría de colaboradores lo define como la diferenciación de características entre hombres y mujeres. Sin embargo una cantidad mínima lo conceptualizaba de una manera más completa, manifestando que son las características, estereotipos, roles sociales, comportamientos, y posiciones asignados a cada género; Asimismo en ambas empresas se expresó no conocer el concepto lo cual se determinó con un porcentaje mínimo de 3%.

Para continuar con el análisis de esta área es necesario mencionar el aspecto **genero y trato equitativo** los resultados muestran un porcentaje del 51% en la empresa pública y 57% en la empresa privada que demuestra que el género no influye en el trato equitativo recibido. Las y los colaboradores manifestaron que ambos están capacitados para ejercer el liderazgo y dirigir al grupo de colaboradores bajo su cargo, se considera que el género no influye en la obtención de nuevas oportunidades laborales, tampoco la asignación de salarios pues se toma en cuenta el buen desempeño y la capacidad de las y los colaboradores.

Pero dentro de la empresa pública un 49% y un 43% en la empresa privada, opinan que el género si influye en el trato equitativo mostrado por los jefes de ambos géneros, expresando que dentro de nuestra sociedad aún se encuentran actitudes machistas donde tiene más relevancia el hombre, las mujeres tienen menos oportunidades laborales, en cuanto al goce de mejores salarios, prestaciones y también difícilmente gozan de promociones, en comparación con los hombres. Esto demuestra que a pesar de que los prejuicios sociales de género se han superado notablemente aun existen condiciones desfavorables en cuanto a la justicia y la equidad con respecto al género.

Además se logró determinar **el género que ejerce un mejor liderazgo** para lo cual dentro de la empresa pública con un 82% y un 65% dentro de la empresa privada, consideran que ambos géneros expresan un adecuado liderazgo. Esto determina que no hay prejuicios que reflejen que un género se encuentra por sobre el otro, por tanto las y los colaboradores manifestaron que ambos están capacitados, expresando que lo importante es la experiencia y conocimiento adquirido.

Un 13% dentro de la empresa pública y un 24% dentro de la empresa privada expresan que los jefes de género masculinos son los que ejercen un adecuado liderazgo con respecto a las mujeres, se considera que los hombres son más capaces manifestando que este es un aspecto históricamente determinado por la cultura. También se evidencia que un 5% en la empresa pública y un 11% en la empresa privada consideran que son las mujeres quienes ejercen un adecuado liderazgo en comparación con los hombres. Entre las opiniones de las

y los colaboradores las mujeres son mejores líderes a partir de su habilidad para comunicarse.

En cuanto a la **influencia que ejerce el género dentro del ejercicio de liderazgo** analizando los resultados significativos dentro de la empresa pública con un 59% y con un 51% dentro de la empresa privada manifestaron que el género no influye en el ejercicio de un adecuado liderazgo, las y los colaboradores expresaron que tanto hombres como mujeres en puestos de jefatura pueden ejercer un adecuado liderazgo.

Pero dentro de la empresa pública un 41% y 49% de la muestra en la empresa privada, manifestaron que el género si influye sobre el liderazgo ejercido, se considera que los jefes hombres son mas capaces ya que muestran ser mas ordenados, se determina que en comparación con las mujeres son físicamente fuertes que las mujeres, mas analíticos para tomar decisiones; en cuanto a los alcances de los objetivos planteados por los jefes, algunos expresaron que el género si influye dependiendo de la empresa donde se labore, ya que dentro de las empresas privadas a partir de experiencias laborales, se manifiesta que existen prejuicios con respecto al género, lo cual evidencia que aunque se han dado avances significativos con respecto a los roles que se determinan a la mujer todavía existen instituciones que tienen un mal manejo del concepto de género.

En cuanto a las **relaciones que establecen los colaboradores con los jefes** de ambos géneros dentro de la empresa pública un porcentaje de 55% y en la empresa privada un 58% manifiestan que se sienten cómodos al trabajar con jefes tanto de género femenino como masculino debido a que se considera que ambos pueden ejercer su puesto, a partir de sus experiencias y conocimientos.

Un porcentaje del 21% en la empresa pública y un 16% en la empresa privada manifiestan que se sienten cómodos al trabajar con jefes mujeres debido a que brindan más confianza, muestran mayor disposición, pero también es de aclarar que dentro de la empresa pública se expreso que no se tenía referencias de jefes hombres ya que solo se habían tenido jefes mujeres.

También se expreso mayor comodidad con respecto a trabajar con jefes de género masculino lo cual se demuestra con un 24% en la empresa pública y un 26% en la empresa

privada. A partir de que brindan más confianza, comprensión, y sinceridad con respecto a jefes mujeres.

Dentro de esta área de actitud hacia el género, las y los colaboradores sugirieron cambios para mejorar actitudes negativas que aun se manifiestan en niveles inferiores para lo cual el 100% de la muestra dentro de ambas empresas expresaron que era necesario crear nuevas leyes de equidad, divulgar la igualdad de género, brindar mayores oportunidades de trabajo, crear políticas de género y además realizar talleres y capacitaciones para minimizar la problemática.

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA APLICADAS A JEFES.**

Así como fue necesaria la tabulación de los datos de manera cuantitativa de las entrevistas aplicadas a jefes de ambos sexos de la empresa pública (Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom) y empresa privada (Grupo Q), es necesario realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de esos mismos resultados los cuales abarca una serie de datos que se describen a continuación.

Iniciando con el análisis se describe que los y las jefes conceptualizaron el concepto de Género, dentro de la empresa pública y la empresa privada obteniendo un similar porcentaje del 100%, este resultado determina que los jefes conceptualizan al género de una persona como masculino y femenino. Otros lo definen como el conjunto de pautas o características que diferencian al hombre de la mujer, y por otro lado lo identifican como las características psicológicas, sociales y culturales, encaminadas a la igualdad de oportunidades. Lo cual significa que las jefaturas conocen en alguna medida sobre el fenómeno de género.

Indagando acerca de las políticas de género en las entidades se determinó que en la empresa pública en un 75% y en la empresa privada un 100% no cuentan con políticas sobre la determinación de género, se manifiesta que los empleados no firman ningún documento en el momento de la contratación sobre la adopción de políticas de equidad de género, tanto

así que desconocen la existencia de dichas políticas dentro de ambas empresas. Aunque en la empresa pública en un 25% afirman contar con este tipo de políticas, las cuales van dirigidas hacia todo el personal. Prácticamente, la empresa salvadoreña no cuenta con documentos formales que velen por la determinación de género, por tanto se encuentran en riesgo a que el fenómeno en alguna medida continúe dentro del ámbito laboral.

Al hablar de las oportunidades laborales dentro de la empresa pública un 58% y en la empresa privada un 67% consideran que el género no influye en las oportunidades laborales ya que ambos tienen las mismas habilidades y capacidades para desempeñarse eficazmente en cualquier cargo, pero un mínimo porcentaje de 42 % en la empresa pública y 33% en la empresa privada consideran que el género influye en las oportunidades laborales ya sea por preferencias y por la misma cultura machista del país.

El buen desempeño en un puesto de jefatura o gerencia no está determinado por el género ya que en la empresa pública un 83% y en la empresa privada un 100% manifiestan que ambos tienen las mismas oportunidades de optar a esos cargos aunque el 17% dentro de la empresa pública piensan que influye por la misma discriminación que se le hace al género femenino. Pero en estas organizaciones donde se realizó la investigación los y las jefas no han presentado ningún contratiempo o problema por su género a la hora de ejercer su liderazgo y si alguna vez se llegara a presentar algún conflicto por su sexo las soluciones inmediatas serían el diálogo respetuoso.

En el ámbito laboral es frecuente encontrarse con discriminación, prejuicio, pero en los resultados obtenidos en la empresa pública con un 75% y en la empresa privada con un 67% ,manifestaron que dentro de las empresas no se impulsan prácticas enfocadas a la prevención de esta problemática, pero porcentajes mínimos dentro de la empresa pública con un 25% y en la empresa privada con un 33% expresaron que se promueven prácticas enfocadas a la prevención en contra de la discriminación, prejuicio, ya que existen las mismas oportunidades para ambos sexos y en otros casos practican actividades de convivencia para ambos sexos. Según estos datos en la empresa salvadoreña aun no existen documentos formales que fomenten la prevención, por lo tanto la discriminación, prejuicio se continuara presentando mientras no se le tome la debida importancia.

De acuerdo a las relaciones interpersonales que los y las jefes tienen con sus colaboradores dentro de la empresa pública y privada el 100% de los jefes de ambos géneros sostienen mejores relaciones laborales con los colaboradores de ambos géneros.

Además se denota en cuanto a los salarios en ambas empresas, que en un 100% los y las jefes expresaron que el género no determinan el sueldo sino las capacidades, habilidades y experiencia que tienen para desempeñar su trabajo independientemente del género.

Dentro de la empresa pública los jefes en un 75% expresaron que no hay un sexo preferido a la hora de realizar promociones o ascensos ya que en la Institución las plazas vacantes se ponen en concursos y las cubren las personas con mejores capacidades, habilidades y hasta por la misma experiencia que tienen. En la empresa privada en un 100% expresaron el no existir preferencia ya que si hay ascenso o promociones laborales es porque el mismo empleado a demostrado el buen desempeño que ha tenido dentro de la organización. Pero un 25% dentro de la empresa pública afirman que el género determina la oportunidad de que los y las colaboradores gocen de promociones o ascensos.

En relación a que el género influye en el ejercicio de un buen liderazgo dentro de la empresa pública un 75% y dentro de la privada un 100% opinaron que un buen líder lo puede desempeñar tanto un hombre como mujer siempre y cuando estos tengan las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia para trabajar dirigiendo personal. Pero así mismo un 25% de la empresa pública afirman que el género influye en el ejercicio del liderazgo.

Tomando además en cuenta el tipo de género que consideran adecuado para ejercer cargo de jefatura o gerencial dentro de la empresa privada y la empresa pública se obtuvo un resultado del 100%, que demuestran, que ambos sexos son capaces de desempeñar cargos de jefaturas ya que en la actualidad tanto el hombre como la mujer poseen las herramientas profesionales para ejercer cargos de jefatura.

En un 100% dentro de la empresa pública y la empresa privada consideran que los resultados positivos o negativos de una empresa no están determinados por el género, ya que ambos son capaces de dar resultados favorables dependiendo de las capacidades y experiencia adquirida.

Mientras que el desempeño de las mujeres en puestos de jefaturas o gerenciales es satisfactorio, ya que son capaces al igual que los hombres de desempeñar puestos de jefatura, según opiniones el 100% dentro de la empresa privada y el 92% en la empresa pública.

En ambas empresas un 100% de jefes sugieren cambios para que exista equidad de género ya sea creando políticas de género dentro de las organizaciones, que se ofrezcan las mismas oportunidades laborales a ambos sexos, que los perfiles de puestos se actualicen o redefinan, además se tienen que difundir las políticas que existen.

Dentro de la investigación se determinó que era necesario conocer el tipo de Liderazgo que ejercían los y las jefes de ambas empresas y luego se les aplicó un Test de Liderazgo (Kurt Lewin).

En la empresa pública un 100% de los y las jefes muestran un liderazgo Democrático con el personal bajo su mando, mientras que en la empresa privada hay diferencias ya que los y las jefes practican tres tipos de Liderazgo en un 25% ejercen el Liderazgo Autoritario, otro 25% el Liderazgo de Rienda Suelta y un 50% el Liderazgo Democrático.

### **5.3- DIAGNÓSTICO**

A partir de la exploración que se llevó a cabo mediante el uso de diferentes técnicas de investigación con el fin de dar respuesta al tema de investigación, “Influencia del Género en el Ejercicio de Liderazgo en la Administración de Personal en la empresa Pública y Privada del área metropolitana de San Salvador”. Se obtuvo el siguiente diagnóstico:

En la actualidad existe una evolución significativa en relación al fenómeno investigado, ya que en épocas anteriores que una mujer ocupara puestos de poder era cuestionado, porque el liderazgo culturalmente era atribuido al hombre.

Respondiendo al Objetivo General el Género no influye en el ejercicio del Liderazgo en la administración de personal ya que tanto hombres como mujeres poseen las mismas condiciones Psicológicas para desempeñar adecuadamente cargos de jefatura dentro del ámbito laboral pero lo que marca la diferencia entre ellos es la forma de ejercerlo. Esto a su vez demuestra una desmitificación en cuanto al manejo del concepto de género.

Según la teoría consultada los sociólogos contemporáneos manifiestan que hay estilos de liderazgos asociados al género manifestando que tanto hombres como mujeres dirigen a sus colaboradores de formas diferentes, los estilos de liderazgos y dirección no están orientados solo por el género que administra el personal sino por las condiciones externas del mundo circundante (el momento, el tipo de organización, la situación socioeconómica de la empresa, la oferta y la demanda, los riesgos y los eventos coyunturales).

Además se determinaron las competencias de liderazgo dentro del género femenino y masculino priorizadas según su grado de significado para ambos, esto con el fin de responder al objetivo específico que pretendía *“Conocer las competencias de liderazgo que predominan en el género masculino y femenino, para verificar su efectividad en el ejercicio de sus funciones”*.

En cuanto a las competencias de Liderazgo Femenino que predominan con mayores puntajes están: Administración Efectiva de Recursos Humanos, Reconocimiento y Motivación, Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo.

Mientras que las competencias de liderazgo masculino más significativas se identificaron: Manejo y Resolución de Conflictos, Gestión Administración y Directiva, Trabajo en Equipo y Comunicación Efectiva.

Después de reconocer las diferencias entre ambos género no como limitantes para su desempeño sino como diferencias relacionadas con estilos particulares de ejercer el liderazgo, también es importante establecer condiciones o factores que impiden el desarrollo del liderazgo lo cual está determinado por las actitudes hacia el género.

A través de los resultados se detectaron actitudes desfavorables, ya que a pesar que se han presentado avances significativos en cuanto a la equidad de oportunidades laborales, tanto para hombres como para mujeres, cabe destacar que en la actualidad todavía existen prejuicios sobre la capacidad de las mujeres, para desempeñarse activamente en puestos de jefatura ya que existen estereotipos sexuales que afirman que los hombres se encuentran en una posición por sobre las mujeres, y esto a su vez limita al género femenino a desarrollar sus capacidades y habilidades para alcanzar puestos gerenciales. Pero en cargos de jefatura, el hombre y la mujer son capaces de ejercer liderazgos efectivos.

## **CAPITULO VI.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

#### **CONCLUSIONES:**

1. El género no influye en el ejercicio de liderazgo dentro de la administración de personal en la empresa pública y privada, a partir de la indagación teórica y de campo se determinó que ambos tienen las capacidades y habilidades para ejercer el liderazgo tomando en cuenta que cada género muestra un estilo particular de llevarlo a la práctica.
2. En la actualidad en el ámbito laboral se han dado avances significativos en cuanto a las oportunidades laborales en puestos de jefaturas y gerenciales para ambos géneros esto demuestra progresos en cuanto a disminución de prejuicios o estereotipos sexuales a los roles sociales.
3. Las competencias de personalidad, capacidades y habilidades en el líder masculino muestran habilidad para resolver conflictos, son analíticos, fomentan la cooperación mutua, muestran imparcialidad mientras que las mujeres reflejan un alto sentido de responsabilidad, muestran empatía dando una estimulación y reconocimiento, al personal bajo su mando.
4. Una de las desventajas que se encuentran en ambas empresas, fue el no contar con políticas de género y estrategias de prevención para evitar la discriminación de género, esto constituye una limitante para fomentar la equidad de género dentro de las empresas.
5. Es necesario desarrollar un programa que garantice mejoras en cuanto a la temática, para mantener avances logrados en el curso de la historia y obtener mejoras en actitudes desfavorables que aun se expresan actualmente en niveles inferiores.

### **RECOMENDACIONES:**

1. Se les recomienda a las empresas del área metropolitana implementar capacitaciones dirigidas a jefaturas de ambos géneros para reforzar el liderazgo que ejercen y así lograr mejores resultados en el desempeño laboral de los y las colaboradores.
2. Se les recomienda a las empresas que continúen brindando oportunidades laborales a ambos géneros en puestos de jefatura ya que está demostrado que los hombres y las mujeres son capaces de ejercer estos cargos.
3. Fomentar competencias deficientes en ambos géneros para que las desarrollen de forma óptima garantizando un liderazgo efectivo que contribuya al logro de resultados favorables dentro de las empresas.
4. Que las empresas del área metropolitana elaboren políticas que determinen la equidad de género e implementen estrategias de prevención para evitar el surgimiento de problemas relacionados con la discriminación de género.
5. En la obtención de resultados efectivos mediante el programa de intervención es necesaria la participación activa de los mandos superiores los cuales deben de tomar en cuenta la necesidad de intervenir la actitud hacia el género en el ejercicio del liderazgo, entendiendo que al fomentar actitudes positivas hacia el género se obtendrán mejores resultados en la empresa y se beneficiará a su valioso personal.

## CAPITULO VII.

### REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

---

Espinosa, Isolda. (2005) CEPAL. Capítulo 3. (1995). *Las Metas del Milenio y la equidad de género* 1Entre estas conferencias “preparatorias” de la Declaración del Milenio, encontramos, la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing) Publicación de las Naciones Unidas. ISSN impreso 1564-4170. ISSN electrónico 1680-8967. Copyright © Naciones Unidas, septiembre del 2005. Todos los derechos reservados. Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

Constitución de la República de El Salvador (1983). TITULO II. Los Derechos y garantías fundamentales de la persona. CAPITULO I. Derechos Individuales y su régimen de excepción. SECCION PRIMERA. DERECHOS INDIVIDUALES. Artículo número 3

De Haan, A. (1998). *Social Exclusion. An Alternative Concept for the Study of Deprivation. en IDS Bulletin*, vol. 29, nº 1 (monográfico: Poverty and Social Exclusion in North and South), Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton (Inglaterra), pp. 10-19.

FORMUJER. (2000). *Programa Regional para el Fortalecimiento de la formación profesional y técnica de mujeres de bajos ingresos*. Regresar Programa Formujer. Género y competencias laborales. Instituto Nacional de Aprendizaje. Unidad Ejecutora: San José, Costa Rica. Dirección electrónica: inabidformujer@ina.ac.cr

Fromm, Erich. (1974). *El amor a la vida*. España. Editorial Paidós.

García Prince, Evangelina. (2003). Seminario internacional sobre liderazgo y dirección para mujeres. “poder y empoderamiento de las mujeres”. Tema: *Diferencias en el liderazgo y los modos de dirección de las mujeres*. Femeval. Programa “EQUAL”.

Valencia, España. 2 y 3 pág. 24 -29. Editor(a)n/d. Format: URL  
Publicación Country: Venezuela. Editorial: Fondo Social Europeo, Programa  
EQUAL y Federación de Industrias del Metal en Valencia (FEMEVAL)  
URL:  
[http://www.americalinagenera.org/documentos/publicaciones/doc\\_511\\_Liderazgo  
%20Mujeres%20Ponencia%20Seminario%20Valencia.pdf](http://www.americalinagenera.org/documentos/publicaciones/doc_511_Liderazgo%20Mujeres%20Ponencia%20Seminario%20Valencia.pdf)

Jiménez, José Humberto. (2004). *Introducción A La Perspectiva De Género*. México D.F.  
Instituto Estatal de Puebla. Pag.5-8

*La equidad de genero en El Salvador*. (2004) n|3. Cuaderno sobre desarrollo humano de  
género. San Salvador, El Salvador. Editorial Herdert.

Lagarde, Marcela. (1999) *Una mirada feminista en el umbral del milenio*. Instituto de  
*Estudios de la Mujer*. UN, San José, Costa Rica.

Naumann, Friedrich. (1989). *Guía legal de los derechos de la mujer*. Centro Acción de la  
Mujer. CAM-Fundación Quito, Ecuador, 167 pp. Editorial Namur.

### **Revistas Consultadas**

Las Dignas. (2001). *Sexualidad, Adolescencia y Desigualdades de Genero*.1-2

(Febrero de 1996). El *Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU)*,  
por decreto legislativo n° 644

### **Tesis Consultadas**

Cayax Santos, Rosy Alejandrina. (2004). *Enfoque de equidad de género. Diagnóstico en la  
OPD's Salvadoreñas*. San Salvador, El Salvador: Universidad José Simeón Cañas.

Córdova Villeda, Eva Griselda & Ramírez Juárez, Marta Cecilia. (1998). San Salvador, El  
Salvador: Universidad José Simeón Cañas.

Rivas Benítez, Cecilia Elizabeth & Henríquez López, Ana Ruth. (2008). *El contexto socio cultural de género y su influencia en las instituciones hacia el rol social de las mujeres estudiantes de Licenciatura en Psicología de la Universidad de El Salvador, del Departamento de San Salvador*. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias y Humanidades, Departamento de Psicología.

Valdivieso Valencia, Víctor. (1999). *Metodología para evaluar el impacto de proyectos productivos con enfoque de género*. San Salvador, El Salvador: Universidad José Simeón Cañas.

### **Sitios Web**

<http://www.hola.com/actualidad/2011030151357/mujeres/mundo/laboral/1/>

[http://www.ceposunaecija.org/upload/mat\\_educativo/GLOSARIO\\_DE\\_GENERO.doc](http://www.ceposunaecija.org/upload/mat_educativo/GLOSARIO_DE_GENERO.doc)

<http://www.reflejosdeunalmaperturbada.blogspot.com/> Kagiagian, Jorge. (2011).  
[2010/10/diferencias-biologicas-sobre-el-hombre.html](http://www.reflejosdeunalmaperturbada.blogspot.com/2010/10/diferencias-biologicas-sobre-el-hombre.html) Febrero 22

<http://www.leon.gob.mx/mujeres/palabrasyconceptos.html>

<http://www.mujeresdeempresa.com/sociedad/020801-liderazgo-y-genero.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos23/generos-en-trabajo/generos-en-trabajo.shtml>

<http://personal.us.es/munduate/genero.pdf>

<http://www.ucm.es/info/especulo/cajetin/discrimi.html>

<http://www.tugueb.com/empleo/2002/10/reportajes/mujeres/mujeres.html#1>

[amvigara@ccinf.ucm.es](mailto:amvigara@ccinf.ucm.es)

García Oyarzun, Ainhoa. (2005) *Matices sobre la discriminación de género en los medios*.

Melin-Higgins, M. Coping with journalism. Gender in the newsrooms. Ponencia presentada en un seminario sobre Género y Comunicación celebrado en la UAB mayo de 2001.

**Universidad de El Salvador  
Facultad de Ciencias y Humanidades  
Departamento de Psicología**



*“Plan Psicoterapéutico del Trabajo Final para optar al Grado de  
Licenciatura en Psicología”*

**Tema:**

***“INFLUENCIA DEL GÉNERO EN EL EJERCICIO DEL  
LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN  
EMPRESA PÚBLICA Y PRIVADA DEL ÁREA METROPOLITANA  
DE SAN SALVADOR”.***

**Presentado por el equipo de trabajo:**

Abarca Henríquez, Susana Lissbeth -AH04001  
Aquino Lira, Jessica Marisol -AL04013  
Chicas Mejía, Lorena Raquel -CM03061

**Docente Director:**

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

**Coordinador de Proceso de Grado:**

Lic. Mauricio Evaristo Morales

**Coordinador Adjunto de Proceso de Grado:**

Lic. Carlos Armando Zelaya España

Ciudad Universitaria, Agosto 2011

*PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CON  
INTERVENCIÓN PSICOTERAPÉUTICA*

*"Influencia Psicológica de la Aplicación del  
Liderazgo en la Administración de  
Género"*

## **INDICE**

---

**I- JUSTIFICACION**

**II- OBJETIVOS**

**III- POLÍTICAS Y NORMAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.**

**3.1- POLITICAS DEL PROGRAMA**

**3.2- NORMAS DEL PROGRAMA**

**IV- CONTENIDO DEL PROGRAMA**

4.1- TEMATICAS A DESARROLLAR

4.2- DISEÑO DE LA TEMATICA

❖ TEMA

❖ DESCRIPCION CONCEPTUAL

❖ TEMATICAS A DESARROLLAR

❖ TECNICAS A EMPLEAR

❖ DINAMICAS A EMPLEAR

**V- METODOLOGIA**

5.1- SUJETOS

5.2- METODOS

5.3- TECNICAS

5.4- INSTRUMENTOS

5.6- RECURSOS

5.6- PROCEDIMIENTO

**VI- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**VII- BIBLIOGRAFIA**

**VIII- ANEXOS**

PLANES OPERATIVOS DE LA TEMATICA

## I- JUSTIFICACION

---

Las manifestaciones del liderazgo se han observado desde el origen del ser humano y ligado a ello, el sexo masculino ha sido históricamente su principal protagonista. Sin embargo, también han existido mujeres que han ascendido al poder, creado imperios y manifestado un elevado éxito en sus monarquías.

Tras una Investigación de campo a nivel diagnóstica dentro de una empresa Pública y una Privada para conocer la *“Influencia del Género en el ejercicio del Liderazgo en la Administración de Personal en empresa Pública y Privada del área metropolitana de San Salvador”*.

Para llevar a cabo esta investigación, fue preciso señalar que el género es el conjunto de los aspectos sociales de la sexualidad, conjunto de comportamientos y valores (incluso estéticos) asociados de manera arbitraria, en función del sexo. Y liderazgo, es el conjunto de capacidades y habilidades para influir en las personas, a fin de que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para la consecución de determinados objetivos organizacionales.

Y teniendo como resultado que ambos géneros tienen las mismas capacidades para desempeñarse como líderes en puestos de jefatura pero lo que marca la diferencia entre ellos es en la forma en que lo ejercen.

Es así como es necesario crear un Programa de Capacitación con intervención Psicoterapéutica para darle respuesta a lo encontrado en la investigación.

Es así como el proceso de capacitación ha pasado a ser una cuestión fundamental para el crecimiento y competitividad de las empresas. La capacitación se asocia a los propósitos que son el desarrollo de habilidades, impartir conocimiento e influir en las actitudes.

Es importante no perder de vista que la capacitación debe ser desarrollada y ejecutada como un sistema progresivo, un proceso que consta de tres fases: Diagnóstico, Impartición y Evaluación; por tal razón el presente Programa de Capacitación surge de una serie de necesidades que se encontraron durante el sondeo que se realizó en las empresas indagadas,

dicho Programa de Capacitación pretende dar alternativas constructiva para tener una adecuada actitud hacia el Género.

La importancia de implementar el Programa de Capacitación en la Empresa Pública y Privada, es para que tanto las organizaciones como sus trabajadores obtengan múltiples beneficios entre los cuales están, que puedan adoptar actitudes más adecuadas hacia el Género, mejorar las relaciones entre jefes y empleados.

Es por ello que de la investigación se crea la necesidad de considerar como relevante el estudio de la “Influencia del Género en el ejercicio del Liderazgo”, para conocer las causas, efectos, condiciones en la que realizan su gestión determinadas por las diferentes funciones, decisiones que se efectúen dentro del ambiente laboral, por tanto se dará respuesta a través de la investigación teórica y de campo, realizando un análisis que demuestren resultados que permitirá la creación de un Programa de Capacitación con intervención Psicoterapéutica que contribuya a disminuir condiciones como el Prejuicio y Discriminación, logrando una Equidad de Género y que aprendan a manejar el concepto de género desde una perspectiva correcta.

Logrando de esta manera brindar una alternativa de solución y dar respuesta a los resultados encontrados en la investigación.

## **II- OBJETIVOS**

---

### **OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar Programa de Capacitación con intervención Psicoterapéutica para minimizar las necesidades detectadas en los Jefes y Colaboradores en la empresa pública y privada en las cuales se realizó la investigación.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ❖ Investigar elementos teóricos sobre las diferentes temáticas a presentar en el desarrollo del Programa de Capacitación.
- ❖ Seleccionar las diferentes técnicas y dinámicas encaminadas a la participación y concientización de las diferentes necesidades encontradas en jefes y empleados de ambas empresas.
- ❖ Crear planes operativos que guiaran el Programa de Capacitación abordando diversas temáticas para darle solución a las necesidades encontradas.
- ❖ Otorgar a la empresa Pública y Privada un documento donde este plasmado el Programa de Capacitación para que las empresas lo lleven a la práctica.

### ***III- POLÍTICAS Y NORMAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PLAN PSICOTERAPEUTICO.***

---

#### **3.1- POLITICAS DEL PROGRAMA**

- El equipo de trabajo tendrán los conocimientos teóricos necesarios para el desarrollo de la temática, esto contribuirá en la obtención de mejores resultados dentro de ambas empresas.
- Los Jefes y Colaboradores participaran en las jornadas de capacitación con el fin de dar solución a las necesidades detectadas.
- El programa de capacitación se desarrollará con un lenguaje claro y sencillo para su mayor comprensión.
- Se contará con el ambiente y decoración adecuado para el desarrollo de las actividades.
- También se empleará el equipo audiovisual necesario para realizar de una mejor manera las actividades a desarrollar.
- Las actividades a realizar estarán debidamente distribuidas en un tiempo adecuado para su desarrollo.
- La temática se desarrollará de forma teórica y práctica por los facilitadores.
- Los participantes deberán asistir con ropa cómoda, para poder realizar de una mejor manera las actividades a impartir.

### **3.2- NORMAS DEL PROGRAMA**

- Los empleados que participarán en el programa de capacitación deberán asistir con puntualidad a las actividades programadas.
- El departamento de Recursos Humanos de cada empresa deberá proporcionar las condiciones adecuadas y necesarias para el desarrollo del programa de capacitación.
- El departamento de Recursos Humanos deberá calendarizar con los jefes el día en que se llevará a cabo el programa de capacitación.
- Se deberá especificar en la agenda por parte del grupo capacitador las actividades del programa de capacitación.
- Los participantes del programa de capacitación deberán comprometerse a aprovechar al máximo las actividades del programa.
- Los facilitadores deberán tener total dominio de las temáticas a tratar.
- Los empleados participantes del programa de capacitación deberán involucrarse en cada una de las actividades lúdicas a desarrollar.

## **IV- CONTENIDO DEL PROGRAMA**

---

### **4.1- TEMATICAS A DESARROLLAR**

1. Legislación sobre equidad de género dentro del ambiente laboral
2. Género y Liderazgo
3. Liderazgo Femenino y sus Efectos dentro de las Organizaciones
4. Competencias Asociadas a un buen Liderazgo.
5. Principios básicos en la prevención de problemas relacionados con la influencia de género.

### **4.2- DISEÑO DE LA TEMATICA**

#### **❖ TEMA:**

#### **1. LEGISLACIÓN SOBRE EQUIDAD DE GÉNERO DENTRO DEL AMBIENTE LABORAL:**

#### **❖ DESCRIPCION CONCEPTUAL**

Es necesario conocer los diferentes instrumentos internacionales y nacionales que han sido creados y de esta manera garantizar un manejo adecuado sobre la igualdad de géneros y bajo una visión legal. También el género juega un papel importante dentro del ámbito laboral por tanto es necesario contar con políticas de género que orienten hacia el respeto y una equidad de géneros dentro del ámbito laboral.

#### **❖ TEMATICAS A DESARROLLAR**

- ❖ El abordaje del género dentro del ámbito laboral.
- ❖ instrumentos nacionales e internacionales
- ❖ Importancia de las políticas de género dentro de las organizaciones

#### **❖ TECNICAS A EMPLEAR**

- Conferencias

❖ **DINAMICAS A EMPLEAR**

- La quemazón

❖ **TEMA:**

**2. GÉNERO Y LIDERAZGO**

❖ **DESCRIPCION CONCEPTUAL**

Género es el conjunto de comportamientos, principios y valores que se atribuyen a una persona en función a su sexo. Refiere al conjunto de cualidades que distinguen entre lo femenino y lo masculino, es decir las diferencias entre hombre y mujer, haciendo referencia exclusivamente a los sexos. Y liderazgo, es el conjunto de capacidades y habilidades para influir en las personas, a fin de que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para la consecución de determinados objetivos organizacionales.

❖ **TEMATICAS A DESARROLLAR**

**1. Conceptos básicos**

- Género
- Liderazgo
- Tipos de liderazgo

**2. Género y Liderazgo y Diferencias Psicológicas entre Hombres y Mujeres en el acceso a Puestos Directivos.**

- Diferencias biológicas, psicológicas y sociales entre hombres y mujeres.
- Estilo de gestión femenino y estilo de gestión masculino dentro de las organizaciones
- ¿Diferencia como base de desigualdad?

❖ **TECNICAS A EMPLEAR**

- Conferencia Magistral

❖ **DINAMICAS A EMPLEAR**

- Cadena de nombres
- Yo tengo una pregunta

❖ **TEMA**

**3. LIDERAZGO FEMENINO Y SUS EFECTOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

❖ **DESCRIPCION CONCEPTUAL**

Cuando se habla de Liderazgo Femenino se hace referencia a la idea de que las Mujeres lideren a partir de su propia feminidad. Para ello es necesario reconocer que poseen algunas características distintivas en relación a los hombres y que por ello son propias pero es de reconocer que las diferencias no limitan dicho ejercicio.

❖ **TEMATICAS A DESARROLLAR:**

**1. Liderazgo Femenino dentro de las organizaciones**

- Antecedentes históricos sobre los roles sociales asignados a la mujer
- Limitantes que impiden el desarrollo de la mujer dentro de las organizaciones.
- Rasgos psicológicos del liderazgo femenino
- Situación actual del rol de la mujer en cargos de jefatura
- Ejemplos de Mujeres Líderes
- Incidencias negativas del liderazgo femenino
- Habilidades que debe desarrollar la mujer para ejercer un adecuado liderazgo

**2. Efectos Psicológicos a partir de la Inequidad de Género dentro del Ambiente Laboral**

- Efectos psicológicos en la mujer
- Efectos sobre el equipo de trabajo

❖ **TECNICAS A EMPLEAR**

- El sociodrama
- Ponencia socializadora

❖ **DINAMICAS A EMPLEAR**

- Mar adentro, mar afuera

❖ **TEMA**

**4. COMPETENCIAS ASOCIADAS A UN BUEN LIDERAZGO.**

❖ **DESCRIPCION CONCEPTUAL**

**1. Manejo y Resolución de Conflictos**

Habilidad de los jefes de ambos sexos para resolver de manera ágil, eficiente y oportuna las crisis, conflictos, problemas y dificultades de las empresas. La toma de decisiones también es un aspecto a mencionar, caracterizado por la capacidad para tomar decisiones oportunas en el área organizacional, en operaciones, procesos y en el puesto de trabajo. Incluye diseño y ejecución de alternativas para resolver diferentes situaciones aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

**2. Gestión, Administración y Directiva**

Exploración de la capacidad directiva y gerencial de los jefes de ambos sexos, entendiendo bajo este concepto la habilidad para encaminar las funciones, tareas y comportamientos de los empleados en torno a los objetivos del departamento, tomando como principio fundamental la equidad en cuanto al género.

**3. Comunicación efectiva**

Cualidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes ideas, a los colaboradores evitando actitudes inequitativas entre géneros, logrando que el mensaje sea captado, reconocido y aceptado efectivamente por el receptor, sin sentirse discriminado o poco valorado. Utilización de herramientas y metodologías para diseñar y preparar mejores estrategias en cada comunicación.

#### **4. Administración efectiva de Recursos Humanos**

Inclinación natural del ánimo consistente en mostrar amabilidad y trato justo a los colaboradores, no haciendo diferenciaciones entre géneros, sabiendo discernir las capacidades y habilidades de los mismos, para la delegación de las determinadas funciones que se establezcan en los diferentes puestos de trabajo.

#### **5. Relaciones Interpersonales**

Habilidad para interactuar de forma recíproca con los colaboradores, con el fin de cumplir con los objetivos institucionales. Sosteniendo armoniosas relaciones con sus compañeros de trabajo y las demás unidades, al igual que con clientes, proveedores y otros, basadas en el respeto, justicia y equidad hacia los demás independientemente de su género, esto partiendo del respeto de sí mismo, de su propio espacio, comprendiendo sus cualidades y defectos, actuando siempre con profesionalismo.

#### **6. Reconocimiento y Motivación**

En cuanto a la **motivación** es entendida como la habilidad del líder de interpretar las necesidades profesionales, personales y laborales de sus colaboradores para saber influir positivamente a partir de la estimulación verbal, gestual, material, económica, etc.

Por **Reconocimiento** se entiende la capacidad para favorecer el sentimiento de valía personal a partir de los reconocimientos verbales sobre esfuerzos realizados y el buen desempeño de manera justa y equitativa.

#### **7. Trabajo en Equipo**

Habilidad para interactuar y relacionarse de forma justa, equitativa con hombre y mujeres, en el cumplimiento de metas de grupo, estableciendo una actitud de colaboración recíproca para animar y motivar a los demás. Un buen líder independientemente de su género actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

## **8. Credibilidad Técnica**

Capacidad, dominio y manejo técnico de los jefes de ambos sexos para administrar la unidad o departamento en base a sus conocimientos formales, informales, habilidades y experiencia.

### **❖ TEMATICAS A DESARROLLAR**

1. Manejo y Resolución de Conflictos
2. Gestión, Administración y Directiva
3. Comunicación efectiva
4. Administración efectiva de Recursos Humanos
5. Relaciones Interpersonales
6. Reconocimiento y Motivación
7. Trabajo en Equipo
8. Credibilidad Técnica

### **❖ TECNICAS A EMPLEAR**

- Técnica charla expositiva
- Técnica de reflexión
- Técnicas para aprender a comunicarse
- Técnicas para desarrollar buenas Relaciones interpersonales

### **❖ DINAMICAS A EMPLEAR**

#### **Tema 1: Manejo y Resolución de Conflictos**

- Evalúa las Condiciones de Trabajo
- Los Planetas
- Fotos Conflictivas
- Enfoque

**Tema 2: Gestión, Administración y Directiva**

- El espejo organizacional

**Tema 3: Comunicación Efectiva**

- Técnicas para aprender a comunicarse
- Clínica del rumor
- Cambio de Lenguaje

**Tema 4: Administración efectiva de Recursos Humanos**

- Gymkhana
- Da tu opinión positiva y negativa
- Aceptación de Normas de Integración

**Tema 5: Relaciones Interpersonales**

- Técnicas para desarrollar buenas Relaciones interpersonales
- En busca del desconocido
- El amigo secreto

**Tema 6: Reconocimiento y Motivación**

- Todos merecen una tarjeta
- Carta Especial
- Estrategias para desarrollar una actitud positiva
- La Pantomima

**Tema 7: Trabajo en Equipo**

- Días de la Semana
- El Nudo Humano
- El momento en Equipo
- El Rey pide

## Tema 8: **Credibilidad Técnica**

- El perfil ideal

### ❖ **TEMA:**

#### **5. PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA PREVENCIÓN DE PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA INFLUENCIA DE GÉNERO.**

### ❖ **DESCRIPCION CONCEPTUAL**

La prevención de problemas relacionados con la influencia de género es una estrategia que tiene el propósito de evitar la aparición de riesgos para la salud mental de las personas que laboran dentro de una organización en cuanto a la equidad de género, conlleva actuar con el fin de que no se manifiesten problemas relacionados con la discriminación contra la mujer. Y en caso que se presenten problemáticas relacionadas con el tema, disminuir sus efectos.

### ❖ **TEMATICAS A DESARROLLAR**

#### **1. Principios y acciones encaminados a promover actitudes positivas en cuanto al género dentro de las organizaciones.**

- Promover un lenguaje neutro
- Eliminación de la segregación ocupacional
- Eliminación de la discriminación salarial
- Combatir el acoso sexual
- Desarrollo de Ambiente de confianza
- Generación de líderes evitando estereotipos sexuales

#### **2. Direcciones para erradicar la discriminación por género**

- Confrontación directa entre el líder del equipo y la persona problemática.
- Confrontación con el grupo

❖ **TECNICAS A EMPLEAR**

Charla expositiva

Rol playing

❖ **DINAMICAS A EMPLEAR**

Lluvia de ideas

## **V- METODOLOGIA**

---

Para la creación del programa de capacitación se siguieron diferentes pasos que conllevan también a diversas actividades encaminadas a disminuir o solventar las necesidades detectadas que están afectando el buen desempeño de los trabajadores, a partir del diagnóstico realizado en la empresa pública Hospital Nacional de Niños Benjamín Bloom y en la empresa privada Grupo Q.

### **5.1- SUJETOS**

El Programa de Capacitación con intervención Psicoterapéutica elaborado según las necesidades detectadas, está diseñado para ser aplicado a Jefes y Colaboradores según como las organizaciones, tanto pública como privada lo estimen conveniente.

### **5.2- METODOS**

Los métodos que constituirán el programa de capacitación serán:

- Métodos de presentación y animación
- Lluvia de ideas
- Discusión de grupos pequeños
- Charlas explicativas-participativas
- Enseñanza programada.
- Reflexión y comentarios

### **5.3- TECNICAS**

Se utilizaran diversas técnicas para el desarrollo del Programa de Capacitación, todas con el objetivo de profundizar en las diferentes temáticas logrando que todos los presentes logren identificarse con la misma, además de generar un ambiente de armonía y de confianza; para lo cual se hará uso de técnicas tales como:

- Conferencias

- Conferencia Magistral
- El sociodrama
- Ponencia socializadora
  
- Técnica charla expositiva
- Técnica de reflexión
- Técnicas para aprender a comunicarse
- Técnicas para desarrollar buenas Relaciones interpersonales
- Charla expositiva
- Rol playing

#### **5.4- INSTRUMENTOS**

Entre los instrumentos que se utilizaran para desarrollar con eficiencia el programa de capacitación se utilizaron los siguientes:

- Apoyo teórico
- Planes de acción
- Presentaciones
- Computadora
- Proyector
- Guías de evaluación
- Papelería
- Material didáctico
- Agenda

#### **5.6- RECURSOS**

Es importante establecer que se contara con recursos humanos, materiales y financieros para llevar a cabo el Programa de Capacitación diseñado para ambas empresa. Para lo cual es necesario contar con lo siguiente:

## **RECURSOS HUMANOS**

- Jefes y Colaboradores tanto de la empresa Pública como de la Privada.
- Equipo de Trabajo

## **RECURSOS MATERIALES**

- Papelería
- Material didáctico
- Fotocopias
- Transporte
- Local para realizar capacitación.
- Sillas
- Mesas
- Proyector
- Computadora
- Decoración y ambientación del local

## **RECURSOS FINANCIEROS**

- Gastos de transporte
- Gastos de impresiones
- Gastos de decoración y ambientación
- Gastos de refrigerio.

## **5.6- PROCEDIMIENTO**

Se siguieron diversos pasos para la elaboración del Programa de Capacitación con intervención Psicoterapéutica, entre los cuales se mencionan los siguientes:

1. Delegar actividades encaminadas a la realización del Programa de Capacitación.
2. Revisión bibliográfica para elaborar el Programa de Capacitación.
3. Revisión bibliográfica sobre las técnicas y dinámicas a emplear en el Programa de Capacitación.

4. Establecimiento de los procedimientos a seguir para la elaboración del Programa de Capacitación.
5. Elaboración de Planes Operativos para el abordaje de las temáticas a tratar.
6. Entrega del Programa de Capacitación con intervención Psicoterapéutica a las empresa tanto en la Pública como en la Privada.

## **VI- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

### **CONCLUSIONES:**

1. El desarrollo del programa de intervención psicoterapéutico es una herramienta valiosa dentro de las empresas para el fomento de actitudes favorables con respecto al manejo del concepto de género.
2. Dentro de las empresas es necesario tomar conciencia sobre el fenómeno del género como un factor desencadenante de condiciones laborales inadecuadas dentro de las empresas las cuales pueden impedir el desarrollo efectivo de las actividades laborales.
3. La implementación de un programa de intervención psicoterapéutico conlleva a la participación activa de parte de los mandos superiores, los cuales deben tener un conocimiento claro sobre el fenómeno de género y su influencia en el ejercicio de las funciones laborales.

### **RECOMENDACIONES:**

1. Aplicar el programa de intervención psicoterapéutica ya que se garantiza el desarrollo de conocimientos, actitudes adecuadas con respecto al manejo del concepto de género dentro de la empresa.
2. EL Programa de intervención es una herramienta que debe de ser utilizada como una estrategia de prevención y corrección de dificultades con respecto al género por lo cual se sugiere una implementación de manera consiente para la obtención de mejores resultados.
3. Al momento de la aplicación del programa es necesario que los participantes tomen una actitud positiva alejada de prejuicios que eviten la adquisición de una conciencia social equitativa.

## **VII- BIBLIOGRAFIA**

---

- Vargas, Laura y Bustillo, Graciela. (1984). “Técnicas Participativas para la educación Popular” 1 Edición, San José, Costa Rica. Editorial Alforja.
- [http://inmamsanchez.files.wordpress.com/2010/05/existen\\_diferencias\\_psicologicas\\_entre\\_hombresymujeres.pdf](http://inmamsanchez.files.wordpress.com/2010/05/existen_diferencias_psicologicas_entre_hombresymujeres.pdf) sobre diferencias psicológicas de género.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/TecDinGrUCH.pdf>
- <http://animacionsociocultural.wordpress.com/2007/01/11/tecnicas-de-animacion-y-calientamiento-grupal/>
- <http://www.hfainstein.com.ar/alumnos/mujer.html>
- <http://www.dinamicastortuga.com>.

*VIII- ANEXOS*

---

**ANEXOS DEL PROGRAMA DE  
CAPACITACION**

---

**PLANES OPERATIVOS DE LA TEMÀTICA**

**PLAN OPERATIVO DEL TEMA 1**

**TEMA:**

**LEGISLACIÓN SOBRE EQUIDAD DE GÉNERO DENTRO DEL AMBIENTE LABORAL.**

**OBJETIVO GENERAL:** Conocer las diferentes herramientas legales que respaldan la igualdad de género para crear conciencia en los colaboradores de ambos géneros y disminuir los prejuicios que aun se presentan sobre el liderazgo femenino.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Saludo y bienvenida</b>	Crear un ambiente de confianza entre los participantes.	Los facilitadores procederán a brindar un cordial saludo a los participantes dándoles la bienvenida con el fin de promover un ambiente adecuado al desarrollo de la temática.	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	Equipo investigador	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención</li> <li>• Interés y motivación</li> </ul>
<b>TEMA: “Legislación sobre equidad de género dentro del ambiente laboral”</b>	Brindar conocimientos básicos referentes a la igualdad de género, así como también de instrumentos legales para la disminución de prejuicios y la discriminación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnica de animación “La quemazón”</b> con el propósito de desarrollar un ambiente de confianza entre los y las colaboradores.</li> <li>• <b>Exposición del tema: “El abordaje del género dentro del ámbito laboral”.</b> Durante la exposición se solicita la opinión de las y los colaboradores .Finalmente se hará con las y los colaboradores la respectiva reflexión.</li> </ul>	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	Equipo investigador	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Participación</li> </ul>
	Educación sobre la importancia de las políticas de género dentro del ámbito laboral para lograr una convivencia armoniosa y de igualdad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ponencia Socializadora: “Los instrumentos nacionales e internacionales”</b>, al terminar la ponencia se dará apertura a la participación de las y los colaboradores y para finalizar se continuara con una breve reflexión dentro de los participantes con el fin de crear nuevas expectativas.</li> </ul>	<u>Recursos materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de reunión.</li> <li>• Laptop</li> <li>• Cañón</li> </ul>		20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención</li> <li>• Cohesión grupal.</li> <li>• Sinceridad</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Charla Expositiva: “La Importancia de las Políticas de Género dentro de las Organizaciones”.</b> Luego se solicitará la participación de las y los colaboradores para una mayor comprensión de la temática. Posteriormente se hará una reflexión.</li> </ul>			20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> </ul>

PLAN OPERATIVO DEL TEMA 2

TEMA:

GÉNERO Y LIDERAZGO

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar una perspectiva positiva con respecto a la influencia de género dentro del ejercicio del liderazgo para que los empleados en cargos directivos como operativos expresen actitudes adecuadas con respecto a ejercicio de liderazgo femenino dentro de las empresas.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y bienvenida	Favorecer un ambiente de confianza entre los participantes.	Para dar apertura a la actividad se procederá a brindar un cordial saludo dirigido al pleno posteriormente se continua con la <b>dinámica de presentación: “Cadena de Nombres”</b> .	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	Equipo de Investigación	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa.</li> <li>• Motivación</li> </ul>
TEMA: “Genero y el ejercicio de Liderazgo dentro del ámbito empresarial”	Brindar información teórica que fomente en colaboradores y jefes de ambos sexos el desarrollo de una perspectiva positiva sobre la influencia de género sobre el ejercicio de liderazgo en la administración de personal.	<p><b>Conferencia magistral:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al tema Genero y liderazgo</li> <li>• Desarrollo de conceptos básicos tales como liderazgo y genero</li> <li>• Desarrollo de la temática: El Género y Liderazgo y Diferencias Psicológicas entre Hombres y Mujeres en el acceso a Puestos Directivos.</li> </ul> <p><b>Dinámica</b> Después del desarrollo de la conferencia se procede con la dinámica <b>“Yo tengo una pregunta”</b> la cual consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar una tarjeta a cada participante para escribir pregunta sobre el tema.</li> <li>• Dar lectura a cada una de las preguntas, dándoles respuesta</li> </ul> <p><b>Refrigerio y cierre:</b> con el fin de compartir un momento ameno con los participantes.</p>	<p><u>Recursos humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul> <p><u>Recursos materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salón</li> <li>• Sillas</li> <li>• Cañón.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Tarjetas de cartulina</li> <li>• Lapiceros</li> <li>• Refrigerio</li> </ul>	Equipo de Investigación	10 min.  45 min.  15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición</li> <li>• Participación activa</li> <li>• Integración</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Atención</li> <li>• Cohesión grupal</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>

PLAN OPERATIVO DEL TEMA 3

TEMA:

LIDERAZGO FEMENINO Y SUS EFECTOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

**OBJETIVO GENERAL:** Conocer el avance del liderazgo femenino para fomentar la equidad de género dentro del ámbito laboral.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y bienvenida	Fomentar un ambiente de confianza que beneficie la participación activa entre los participantes.	El equipo capacitador procederá a brindar una calurosa bienvenida a los participantes para continuar con el desarrollo de la jornada.	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	Equipo investigador	5 minutos	
<b>TEMA: “Liderazgo Femenino y sus Efectos en las Organizaciones”</b>	Reflexionar sobre las limitantes que presentan dentro del género femenino para el ejercicio del liderazgo dentro del ámbito laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dinámica de animación “mar adentro, mar afuera”</b> con el objetivo de generar un ambiente de confianza.</li> <li>• <b>Charla expositiva sobre: “Antecedentes históricos sobre los roles sociales asignados a la mujer”</b></li> <li>• <b>Técnica “el sociodrama”</b> Se les solicitará a las y los colaboradores un sociodrama en el cual representen las limitantes que impiden el desarrollo de la mujer dentro de las organizaciones y posteriormente se hará una reflexión.</li> <li>• <b>Ponencia socializadora</b> sobre los “<b>Rasgos psicológicos del liderazgo femenino</b>”. Se continúa exponiendo sobre “<b>La Situación actual del rol de la mujer en cargos de jefatura y se mencionaran ejemplos de Mujeres Líderes</b>” Finalmente se abordarán las “<b>Incidencias negativas del liderazgo femenino</b>”.</li> </ul>	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul> <u>Recursos materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sala de reunión, laptop, cañón</li> </ul>	Equipo investigador	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de confianza</li> <li>• Disminuir prejuicios sobre el género.</li> <li>• Reforzar conocimientos sobre liderazgo femenino</li> </ul>
	Fomentar una actitud positiva sobre el liderazgo ejercido por el género femenino.				20 minutos	
					20 minutos	

**PLAN OPERATIVO DEL TEMA 4**

**TEMA:**

**COMPETENCIAS ASOCIADAS A UN BUEN LIDERAZGO**

**OBJETIVO GENERAL:** Incrementar conocimientos asociados con el buen Liderazgo para que posean herramientas para resolver problemas que se presenten en las empresas.

**Cuadros por Categorías**

**Tema 1: Manejo y Resolución de Conflictos**

**Objetivo General:** Lograr potenciar las capacidades de los jefes para que estos sepan resolver de una manera eficiente y oportuna conflictos que se generen en la organización.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y bienvenida	Crear un ambiente de confianza entre los participantes.	Los facilitadores procederán a brindar un cordial saludo a los participantes dándoles la bienvenida con el fin de promover un ambiente adecuado al desarrollo de la temática.	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitadores</li> <li>Jefes</li> <li>Colaboradores</li> </ul>	Equipo investigador	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención</li> <li>Interés y motivación</li> </ul>
<b>TEMA: Manejo y Resolución de Conflictos</b>	Analizar los diferentes factores que intervienen en la realización de trabajo en las empresas, para retroalimentar sobre posibles fallas y acciones que se generan.  Generar una serie de conflicto entre	<b>Evalúa las Condiciones de Trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Discutir con el personal sobre los conflictos que se estén presentando encontrando puntos positivos y negativos de ese conflicto.</li> <li>Búsqueda de alternativas de solución al problema que estén afrontando.</li> <li>Retroalimentación de la reunión de manera breve.</li> </ul> <b>Técnica los planetas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formación de tres grupos iguales (Planetas)</li> <li>Encuentro entre los habitantes de los tres planetas produciendo un choque entre ellos.</li> </ul>	<u>Recursos humanos:</u> Facilitadores Jefes Colaboradores  <u>Recursos materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Papel</li> <li>Lapiceros</li> <li>Pliegos de papel</li> </ul>	Equipo de Investigación	40 minutos  40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interés y disposición</li> <li>Actitud participativa</li> <li>Atención</li> <li>Apertura al conocimiento.</li> <li>Atención prestada</li> <li>Interés en la temática desarrollada</li> </ul>



Tema 2: **Gestión, Administración y Directiva**

**OBJETIVO GENERAL:** Lograr que los participantes posean conocimientos para dirigir al personal con maneras más efectivas.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Saludo y bienvenida</b>	Favorecer un ambiente de confianza entre los participantes.	El equipo investigador dará inicio a la jornada a partir de un saludo dirigido a los participantes.	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	Equipo de Investigación	5 minutos	Motivación por la actividad.
<b>TEMA: Gestión, Administración y Directiva</b>	Establecer rutas de retroalimentación entre una organización y otros grupos con los que esté ligada, departamentos, clientes, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bienvenida:</b> se procede a dar apertura a la jornada mediante una saludo y bienvenida.</li> <li>• <b>Técnica: Espejo organizacional</b></li> </ul> <p>El jefe muestra a sus colaboradores acciones implementadas en otras organizaciones esto para generar un cambio de visualización dentro de su grupo de trabajo. Se exponen esas imágenes y se retroalimenta con las acciones que ellos realizan en su departamento y lograr que desde otro punto vista ellos adquieran un compromiso para el cambio.</p>	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul> <u>Recursos materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diapositivas</li> <li>• Proyector</li> <li>• Sillas</li> <li>• Mesas</li> </ul>	Equipo de Investigación	120 minutos	Interés y disposición

Tema 3: **Comunicación Efectiva**

**Objetivo General:** Identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes ideas a los colaboradores, logrando que el mensaje sea captado, reconocido y aceptado efectivamente por el receptor.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Saludo y Bienvenida</b>	Fomentar un ambiente cálido que permita el desarrollo efectivo de la actividad	Para dar inicio a la jornada el equipo de investigación procede a dar la bienvenida mediante un caluroso saludo al pleno.	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	Equipo de Investigación	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición.</li> </ul>
<b>TEMA: “Comunicación Efectiva”</b>	Desarrollar habilidades de comunicación entre los participantes.	<p><b>Técnicas para aprender a comunicarse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se forman 10 grupos a cada uno se le entrega una técnica de cómo comunicarse adecuadamente.</li> <li>• El grupo tendrá que leerla y analizarla para posteriormente exponerla.</li> <li>• Retroalimentación de cada una de las técnicas.</li> </ul> <p><b>Clínica del rumor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consiste en ubicar a tres personas del pleno a parte de los demás participantes mientras los demás se rotan un mensaje al finalizar la última persona dirá el mensaje que recibió verificando que dicho mensaje no haya sufrido distorsión alguna. Finalmente se hace una reflexión</li> </ul> <p><b>Cambio de Lenguaje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se forman 4 grupos o más, a cada uno se les da una frase con una acción implícita.</li> <li>• Cada grupo representa la frase usando su creatividad sin expresarla verbalmente.</li> <li>• Reflexión sobre lo realizado.</li> </ul>	<p><u>Recursos humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul> <p><u>Recursos materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjetas</li> <li>• Sillas</li> <li>• Noticia breve del periódico que hable sobre la actitud del género</li> <li>• Tarjetas con las frases</li> </ul>	Equipo de Investigación	40 minutos  20 minutos  30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés y disposición</li> <li>• Actitud participativa</li> <li>• Atención</li> <li>• Apertura al conocimiento</li> <li>• Interés y disposición</li> </ul>

Tema 4: **Administración efectiva de Recursos Humanos**

**Objetivo General:** Generar condiciones favorables para discernir de forma optima la dirección del manejo del personal bajo el mando de un adecuado líder.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Saludo bienvenida</b>	Crear un ambiente de confianza entre los participantes.	Los facilitadores procederán a brindar un cordial saludo a los participantes dándoles la bienvenida con el fin de promover un ambiente adecuado al desarrollo de la temática.	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	Equipo investigador	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención</li> <li>• Interés y motivación</li> </ul>
<b>TEMA: “Administración efectiva de Recursos Humanos”</b>	<p>Desarrollar habilidades y demostrar la importancia de brindar retroalimentación positiva y negativa.</p> <p>Evaluar la importancia del establecimiento de normas en el proceso de integración de un grupo, así como la necesidad de establecer claramente un objetivo.</p>	<p><b>Bienvenida:</b> Para dar apertura a la jornada se procede a brindar una bienvenida a todos los participantes.</p> <p><b>Gymkhana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorrido con diferentes pruebas (físicas y objetivas), en cada una de ellas se encuentra un supervisor.</li> <li>• Formación de equipos que tendrán que conseguir pasar las pruebas según el punto de vista del supervisor.</li> <li>• Reflexión de la actividad.</li> </ul> <p><b>Da tu opinión positiva y negativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se procede con una pizarra decorada creativamente en el cual se divida en dos partes una que hable sobre lo positivo y el otro espacio sobre lo negativo del departamento.</li> <li>• Luego que cada uno allá escrito en esa pizarra se procede a una reunión para analizar lo escrito. Y por último se retroalimenta lo positivo.</li> </ul> <p><b>Aceptación de Normas de Integración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes de desarrollar una temática sobre la actitud hacia el género se establecen normas de integración que se van a seguir a lo largo de la implementación del tema</li> <li>• Evaluar las conductas individuales en el proceso de integración de grupo.</li> </ul>	<p><u>Recursos humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facilitadores</li> <li>○ Jefes</li> <li>○ Colaboradores</li> </ul> <p><u>Recursos materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas físicas y cognitivas</li> <li>• Pizarra decorada</li> <li>• Plumones</li> <li>• Sillas</li> <li>• Mesas</li> <li>• Normas a seguir</li> <li>• Tema a desarrollar</li> <li>• Proyector</li> </ul>	Equipo de Investigación	60 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud participativa</li> <li>• Atención</li> <li>• Apertura al conocimiento.</li> <li>• Interés y disposición</li> <li>• Atención prestada.</li> <li>• Interés en la temática desarrollada.</li> </ul>

Tema 5: **Relaciones Interpersonales**

**Objetivo General:** Fomentar las interacciones sociales para que actúen de manera recíproca jefes y colaboradores con el fin de crear un ambiente armonioso.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Saludo y bienvenida</b>	Favorecer un ambiente de confianza entre los participantes	Los responsables del desarrollo de la temática procederán a dar inicio a la jornada mediante una bienvenida.	<u>Recursos humanos:</u> ○ Facilitadores ○ Jefes ○ Colaboradores	Equipo de Investigación	5 minutos	• Disposición
<b>TEMA: “Relaciones Interpersonales”</b>	<p>Desarrollar habilidades para relacionarse con los demás adecuadamente para generar un cambio positivo en la Institución.</p> <p>Reforzar las relaciones sociales que existen dentro del grupo para disminuir prejuicios sociales entre ellos.</p> <p>Crear un clima de compañerismo para reforzar relaciones interpersonales entre ellos.</p>	<p><b>Bienvenida:</b> Para dar apertura a la jornada se procede a brindar una bienvenida a todos los participantes.</p> <p><b>Técnicas para desarrollar buenas Relaciones interpersonales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se forman grupos y se les entrega una técnica de cómo relacionarse adecuadamente.</li> <li>• Análisis dentro de cada grupo y posterior exposición al pleno.</li> <li>• Retroalimentación de cada una de las técnicas para dejar claro la importación de las Relaciones Interpersonales.</li> </ul> <p><b>En busca del desconocido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de un grupo, cada individuo busca a una persona que le es más desconocida para que se intercambian información sobre ellos</li> <li>• Después que cada uno a interactuado con la persona que menos se a relacionado, cada uno procederá a brindar información al pleno sobre dicha persona.</li> <li>• Reflexión acerca del porque es importante interactuar con otras personas evitando que prejuicios influyan.</li> </ul> <p><b>El amigo secreto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se les pide a cada uno que escriban su nombre en un papelito y lo coloquen doblado en una caja decorada.</li> <li>• Luego cada uno sacará un papelito y el nombre de la</li> </ul>	<p><u>Recursos humanos:</u> ○ Facilitadores ○ Jefes ○ Colaboradores</p> <p><u>Recursos materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjetas con las técnicas</li> <li>• Papelitos</li> <li>• Lapiceros</li> <li>• Caja decorada</li> <li>• Obsequios</li> </ul>	Equipo de Investigación	<p>40 minutos</p> <p>30 minutos</p> <p>El que sea necesario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés y disposición</li> <li>• Actitud participativa</li> <li>• Atención</li> <li>• Apertura al conocimiento.</li> <li>• Interés y disposición</li> </ul>

		<p>persona que está ahí será su amigo secreto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En una actividad recreativa pasa cada uno a decir quién es su amigo secreto pero antes de decir el nombre menciona cualidades positivas de ese amigo y le da un pequeño obsequio.</li> <li>• Reflexión acerca de la importancia del exaltamiento de cualidades de las personas.</li> </ul>				
--	--	--	--	--	--	--

Tema 6: **Reconocimiento y Motivación**

**Objetivo General:** Incrementar la manera de influir positivamente a partir de la estimulación verbal y no verbal para reconocer los sentimientos de valía personal de los trabajadores.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y bienvenida	Crear un ambiente de confianza entre los participantes.	Los facilitadores procederán a brindar un cordial saludo a los participantes dándoles la bienvenida con el fin de promover un ambiente adecuado al desarrollo de la temática.	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	Equipo investigador	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención</li> <li>• Interés y motivación</li> </ul>
TEMA “Reconocimiento y Motivación”	<p>Fomentar el espíritu amistoso, estimulando sentimientos positivos entre los participantes para favorecer el desarrollo de habilidades y además incrementar sentimientos de valía.</p> <p>Promover tácticas para desarrollarles</p>	<p><b>Bienvenida:</b> Para dar apertura a la jornada se procede a brindar una bienvenida a todos los participantes.</p> <p><b>Todos merecen una tarjeta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se divide al grupo en subgrupos, y se les da una serie de materiales para crear tarjetas de felicitación, motivación, estimulación laboral, etc., que irán dirigidas a los miembros de los otros grupos.</li> <li>• Cada grupo elige una forma creativa para dar las tarjetas.</li> <li>• Expresión de sentimientos por cada uno sobre la tarjeta recibida..</li> <li>• Breve análisis sobre la actividad.</li> </ul> <p><b>Carta Especial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de una hoja en blanco a cada uno de los</li> </ul>	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitadores</li> <li>▪ Jefes</li> <li>▪ Colaboradores</li> </ul> <u>Recursos materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tarjeta decorada</li> <li>▪ cartulinas,</li> <li>▪ tijeras,</li> <li>▪ pegamento,</li> <li>▪ lápices de colores,</li> <li>▪ algodón,</li> </ul>	Equipo de Investigación	45 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interés y disposición</li> <li>▪ Interés y disposición</li> <li>▪ Actitud participativa</li> <li>▪ Atención</li> <li>▪ Apertura al conocimiento.</li> <li>▪ Interés y disposición</li> </ul>

<p>una actitud efectiva ante el medio social.</p> <p>Transmitir un mensaje de una manera no verbal</p>	<p>participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada participante decorara la hoja que le fue entregada.</li> <li>• Luego realizará un intercambio de hojas permitiendo que cada participante escriba mensajes especiales y reciba mensajes especiales de todos sus compañeros.</li> <li>• Al finalizar cada uno leerá las frases especiales que los demás le han escrito, cada uno podrá expresar su pensar y sentir de lo que le provoca leer esas palabras.</li> <li>• Reflexión de la actividad</li> </ul> <p><b>Estrategias para desarrollar una actitud positiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se les proporciona un documento impreso donde esta explicado de una manera sencilla y comprensible la manera de cómo pueden aprender estrategias para desarrollar una actitud positiva.</li> <li>• Se explica que el poner en práctica esas tácticas logrará que el desenvolvimiento sea más ameno en el medio.</li> <li>• Luego se pide que elijan de la lista aquellas tácticas con las que se sientan identificados y exponer el porqué de la elección.</li> <li>• Reflexión de la actividad desarrollada.</li> </ul> <p><b>La Pantomima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se forman grupos y se les da una lista a cada grupo de situaciones que tienen que representar y analizar las reacciones que frente a ellas se tiene.</li> <li>• El grupo número uno pasa y los demás tienen que adivinar y así los demás grupos y el grupo que adivine más situaciones gana un premio.</li> <li>• Al finalizar se hace una reflexión de la actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ papel de celofán, recortes de revistas, etc.</li> <li>▪ Paginas de Papel bond</li> <li>▪ Lapiceros</li> <li>▪ Plumones</li> <li>▪ Sillas</li> <li>▪ Mesas</li> <li>▪ Documento impreso</li> <li>▪ Lista de las situaciones</li> <li>▪ Premio</li> </ul>		<p>minutos</p> <p>40 minutos</p> <p>45 minutos</p>	
--	--	--	--	--	--

Tema 7: Trabajo en Equipo

**Objetivo General:** Brindar herramientas útiles para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y resolver los conflictos que se puedan producir dentro del trabajo en equipo.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Saludo y bienvenida</b>	Fomentar un ambiente calido y de confianza entre los participantes	Para dar apertura a la jornada se procede a brindar una bienvenida a todos los participantes.	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	Equipo de Investigación	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición</li> </ul>
<b>TEMA “Trabajo en Equipo”</b>	<p>Concientizar sobre la importancia, y beneficios obtenidos a partir del trabajo en equipo así co también profundizar sobre dicho concepto.</p> <p>Fomentar la colaboración en equipo para analizar elementos de liderazgo.</p>	<p><b>Días de la Semana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un calendario en el que cada día tenga una frase que estimule el trabajo en equipo.</li> <li>• Este calendario se coloca en un lugar estratégico donde todos lo lean y reflexiones acerca de la frase.</li> </ul> <p><b>El Nudo Humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de grupos con igual cantidad de participantes.</li> <li>• Se les pide que hagan una fila y se tomen de la mano, el primero que este en la fila se irá metiendo entre medio de los brazos de los últimos que estaban en la fila y así hasta llegar al final y luego desatarse sin soltarse entre ellos.</li> <li>• Reflexiona sobre la actividad.</li> </ul> <p><b>El momento en Equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un tema enfocado al trabajo en equipo.</li> <li>• Concientización acerca de la importancia de trabajo en equipo.</li> <li>• Explica las ventajas de trabajar colectivamente.</li> <li>• Se les brinda un tríptico con la temática de manera sintética.</li> <li>• Tiempo de interrogantes.</li> <li>• Retroalimentación sobre la exposición.</li> </ul> <p><b>El Rey pide</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se forman subgrupos, y cada uno nombra a un líder.</li> </ul>	<p><u>Recursos humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul> <p><u>Recursos materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendario</li> <li>• Paginas de papel bond</li> <li>• Frases impresas</li> <li>• Diapositivas</li> <li>• Proyector</li> <li>• Tríptico</li> <li>• Objetos necesarios para la actividad</li> </ul>	Equipo de Investigación	<p>El que sea necesario</p> <p>20 minutos</p> <p>30 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés y disposición</li> <li>• Actitud participativa</li> <li>• Atención</li> <li>• Apertura al conocimiento.</li> <li>• Interés y disposición</li> <li>• Actitud participativa</li> <li>• Atención</li> <li>• Apertura al conocimiento.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador irá pidiendo una serie de objetos que se pueden encontrar con facilidad, y deja claro donde cada grupo deberá colocarlos.</li> <li>• El dirigente deberá ser el que entregue al animador el objeto solicitado, quien solo recogerá la cosa al primer grupo que la lleve.</li> <li>• Se reflexiona al final sobre la actividad.</li> </ul>				
--	--	---	--	--	--	--

Tema 8: **Credibilidad Técnica**

**Objetivo General:** Dar a conocer la creación de perfiles de liderazgo masculino y femenino para determinar las diferencias entre ambas liderazgos.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
<b>Saludo y bienvenida</b>	Favorecer un ambiente de confianza entre los participantes.	Para dar apertura a la actividad se procederá a brindar un cordial saludo dirigido al pleno posteriormente se continua con el desarrollo de la temática.	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	Equipo de Investigación	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa.</li> <li>• Motivación</li> </ul>
<b>TEMA “Credibilidad Técnica”</b>	Conocer los perfiles de liderazgo tanto del hombre como la mujer para tener un ideal a seguir	<b>Perfil ideal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El responsable expondrá de manera explicativa los perfiles para el jefe masculino y femenino, con el cual ellos vean si cumplen o no algunas característica y si no las cumplen retomar alguno de ellos e implementarlo en su liderazgo.</li> <li>• Posteriormente se realiza una reflexión acerca de lo expuesto.</li> </ul>	<u>Recursos humanos:</u> Facilitadores Jefes Colaboradores	Equipo de investigación	30 minutos	Interés y disposición

PLAN OPERATIVO DEL TEMA 5

TEMA:

PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA PREVENCIÓN DE PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA INFLUENCIA DE GÉNERO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

**OBJETIVO GENERAL:** Dar a conocer estrategias que permita fortalecer métodos de prevención de problemas relacionados con la influencia de género dentro del ejercicio de liderazgo.

Actividad	Objetivo	Procedimiento metodológico	Recursos	Responsables	Tiempo	Evaluación
Saludo y bienvenida	Crear un ambiente que facilite el desarrollo de toda la temática	Para dar inicio el equipo de investigación procede a dar la bienvenida con un caluroso saludo.	<u>Recursos humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul>	Equipo de Investigación	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa.</li> <li>• Motivación</li> </ul>
TEMA: “Principios básicos en la prevención de problemas relacionados con la influencia de género dentro de las organizaciones”.	<p>Promover estrategias de prevención a problemas relacionados con el género dentro de las organizaciones</p> <p>Favorecer el desarrollo de nuevas actitudes y comportamientos</p>	<p><b>Bienvenida:</b> Para dar inicio al desarrollo de la temática se procede a expresar palabras de bienvenida.</p> <p><b>Charla expositiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al tema: “Principios básicos en la prevención de problemas relacionados con la influencia de género dentro de las organizaciones”</li> </ul> <p><b>Técnica rol playing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante la exposición sobre la temática dentro de los principios y acciones encaminados a promover actitudes positivas en cuanto al género dentro de las organizaciones.</li> <li>• Se pedirá a los participantes que formen equipos donde llevaran a la práctica lo escuchado.</li> <li>• Reflexión sobre la vivencia de poner en práctica actitudes nuevas con respecto al género.</li> </ul>	<p><u>Recursos humanos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitadores</li> <li>• Jefes</li> <li>• Colaboradores</li> </ul> <p><u>Recursos materiales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Críptico</li> <li>• Papel bond.</li> <li>• Plumones.</li> </ul>	Equipo de Investigación	<p>45 min.</p> <p>20 min.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interés y disposición</b></li> <li>• Actitud participativa</li> <li>• Atención</li> <li>• Apertura al conocimiento</li> <li>• Participación activa</li> <li>• Interés y disposición.</li> <li>• Aportes sobre la temática</li> <li>• Disposición</li> </ul>



**CAPITULO IX.**  
**ANEXOS**

---

**ANEXOS**

---

## **INDICE DE LOS ANEXOS**

1. Instrumento Cuestionario Aplicado a Colaboradores
2. Instrumento Entrevista Aplicado a Jefes
3. Test de Liderazgo de (**Kurt Lewin**) Aplicado a Jefes
4. Guía de Observación
5. Validación de Instrumentos de Investigación (Prueba Piloto)
6. Cuadros de vaciado de información de la Investigación
7. Cuadros de vaciados de información por pregunta de cuestionario y entrevista

# Anexo 1

		UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA				
<b>Cuestionario dirigido a colaboradores (as)</b>						
Objetivo: Conocer la percepción del empleado en base a su experiencia laboral, sobre el liderazgo ejercido por jefes según su género.						
Datos Generales del colaborador:						
Sexo	Femenino	<input type="checkbox"/>	Edad		Número de empresas en las cuales ha trabajado	<input type="checkbox"/>
	Masculino	<input type="checkbox"/>		Número de jefes durante experiencia de trabajo	<input type="checkbox"/>	
Nombre de cargo que ocupa			Tiempo de trabajar en la empresa			
Fecha de aplicación						
1. ¿Qué jefe considera que tiene más agilidad para resolver de una forma pronta y oportuna los problemas que se presentan en las empresas? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____						
2. ¿Quién demuestra mayor dominio y capacidad para tomar decisiones en caso se presente o se prevean conflictos en la empresa? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____						
3. ¿Qué jefe posee mayor disposición para escuchar y considerar por igual los problemas y dificultades asociados al trabajo en los empleados? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____						
4. ¿En quienes percibe una forma más adecuada para ejercer disciplina? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____						
5. ¿Quién es más justo y equitativo al momento de asignar y distribuir la carga de trabajo? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____						
6. ¿Qué género considera más estratégico a la hora de delegar y descentralizar funciones? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____						

7. ¿Qué género considera que comunica de una mejor manera los objetivos y políticas de la empresa? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
8. ¿Quiénes considera que proporcionan información más importante e interesante sobre los planes, actividades y proyectos de la empresa? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
9. ¿En qué género considera más adecuada la forma de comunicarse para influir en la realización efectiva de las actividades asignadas? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
10. ¿Según su opinión, que género realiza una evaluación más justa y objetiva del trabajo desempeñado por colaboradores? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
11. ¿A quienes considera que fomentan y estimulan un trato profesional y respetuoso hacia su persona y compañeros de trabajo? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
12. ¿Qué género considera se toma el tiempo para conversar con los empleados sobre cómo mejorar su desempeño en el trabajo? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
13. ¿De acuerdo a su criterio, a quien considera más equitativo en el trato que brinda a los empleados? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
14. ¿Si un jefe es del sexo masculino, con quienes de sus colaboradores establece mejores relaciones interpersonales? Colaboradores hombres <input type="checkbox"/> Colaboradores mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____

15. ¿Si un jefe es del sexo femenino, con quienes de sus colaboradores establece mejores relaciones interpersonales?

Colaboradores hombres       Colaboradores mujeres       Ambos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

16. ¿Qué género manifiesta mayor interés en valorar y apreciar el trabajo de los colaboradores?

Jefes hombres       Jefes mujeres       Ambos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

17. ¿Qué género ha mostrado más interés en atender e implementar sus ideas, aportes y sugerencias para mejorar los asuntos de trabajo?

Jefes hombres       Jefes mujeres       Ambos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

18. ¿Quién ha mostrado mayor interés en estimularlo y motivarlo a realizar mejor su trabajo aún en situaciones difíciles?

Jefes hombres       Jefes mujeres       Ambos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

19. ¿En qué género observa mayor interés en fomentar un ambiente de trabajo agradable, amistoso y sano entre los colaboradores?

Jefes hombres       Jefes mujeres       Ambos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

20. ¿A quien considera que fomenta el apoyo y cooperación entre los compañeros de la unidad o departamento para cumplir con las metas del grupo?

Jefes hombres       Jefes mujeres       Ambos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

21. ¿En quienes observa mayor capacidad y habilidad para integrarse en las actividades realizadas por los colaboradores?

Jefes hombres       Jefes mujeres       Ambos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

22. ¿Qué género considera usted que posee mayor inteligencia para desempeñar un puesto de jefatura?

Jefes hombres       Jefes mujeres       Ambos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

23. ¿Que género considera usted que posee mayor formación profesional, experiencia y habilidades para desempeñar determinado puesto?

Jefes hombres  Jefes mujeres  Ambos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

24. ¿Que género considera usted tiene mayor facilidad para llevar a la práctica sus conocimientos y habilidades?

Jefes hombres  Jefes mujeres  Ambos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

25. ¿Conoce el concepto de género?

SI  NO

Favor definirlo: \_\_\_\_\_

26. ¿De acuerdo a su experiencia, Considera que en el contexto nacional, el género influye en las oportunidades laborales?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

27. ¿De acuerdo a su experiencia laboral, considera que el género influye en el buen liderazgo?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

28. ¿En su experiencia laboral, alguna vez ha tenido problemas por su género en la relación que ha establecido con sus jefes?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

29. ¿Considera que en el país, el sexo determina el salario que se asigna al momento de la contratación a una persona?

SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

30. ¿Qué tipo de género considera tener más liderazgo para ejercer cargos de jefatura?

Jefes hombres  Jefes mujeres  Ambos

¿Por qué? \_\_\_\_\_

<p>31. ¿Bajo el mando de cuál género se ha sentido más cómodo trabajar? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____</p>
<p>32. ¿Considera que el alcance de los objetivos de una empresa, están determinados en alguna medida por el género de sus jefes? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____</p>
<p>33. ¿De acuerdo al contexto nacional, considera que el liderazgo ejercido por las mujeres en puestos de jefaturas o gerenciales ha sido satisfactorio? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____</p>
<p>34. ¿De acuerdo a su experiencia, considera que tanto hombres como mujeres en puestos similares tienen acceso a los mismos salarios? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____</p>
<p>35. ¿Para que exista una mejor equidad de género en la organización ¿qué cambios considera necesarios que se lleven a cabo? Jefes hombres <input type="checkbox"/> Jefes mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____</p>

## Anexo 2

	UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA												
<b>Guia de entrevista a Jefes(as)</b>													
Objetivo: Conocer la opinión de los Jefes con respecto al género en el ejercicio de liderazgo para determinar la influencia en la administración de personal.													
Datos Generales :													
<b>Sexo</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Femenino</b></td> <td style="width: 100px;"></td> <td style="text-align: center;"><b>Tiempo de trabajar en la empresa</b></td> <td style="width: 100px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Masculino</b></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Nombre del puesto que desempeña</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Fecha de aplicación</b></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Tiempo de desempeñar el puesto actual</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>Femenino</b>		<b>Tiempo de trabajar en la empresa</b>		<b>Masculino</b>		<b>Nombre del puesto que desempeña</b>		<b>Fecha de aplicación</b>		<b>Tiempo de desempeñar el puesto actual</b>	
<b>Femenino</b>		<b>Tiempo de trabajar en la empresa</b>											
<b>Masculino</b>		<b>Nombre del puesto que desempeña</b>											
<b>Fecha de aplicación</b>		<b>Tiempo de desempeñar el puesto actual</b>											
1. ¿Conoce el concepto de género? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Favor explique: ¿Por qué? _____													
2. ¿Cuenta la empresa con políticas formales o practicas sobre la determinación de género? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Cuáles? _____													
3. ¿En caso de contar con este tipo de políticas, hacia quienes va dirigida su divulgación? (empleados, clientes, proveedores, otras instituciones) _____													
4. ¿Cuáles fueron los motivos que impulsaron a la creación de estas políticas y prácticas sobre la equidad de género? _____													
5. ¿Considera que el género influye en las oportunidades laborales? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____													

<p>6. ¿Considera que el género determina el buen desempeño en un puesto de jefatura o gerencia?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p>
<p>7. ¿A partir de su experiencia laboral, tiene conocimiento, de algún empleado, personal bajo su cargo o compañero de trabajo, que haya tenido algún problema debido a su género?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>Explique brevemente el problema y el porque: _____</p>
<p>8. ¿En caso de haberse presentado alguna de estas situaciones, qué mecanismos o acciones implementa la empresa para solucionar el problema?</p>
<p>9. ¿Al momento de su contratación, se le proporciona al personal información y/o documentos relacionados con la política de equidad de género?</p>
<p>10. Los empleados durante el proceso de contratación, firman algún documento de compromiso y adopción de las políticas de equidad de género</p>
<p>11. ¿Qué prácticas impulsa la empresa para prevenir la discriminación, el prejuicio, la marginación por género?</p>
<p>12. ¿De acuerdo a su criterio, al relacionarse con personas bajo su cargo, con quienes sostiene mejores relaciones laborales?</p> <p>Hombres <input type="checkbox"/> Mujeres <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p>
<p>13. ¿Según su experiencia laboral considera que tanto hombres como mujeres que desempeñen el mismo puesto de trabajo; a la hora de su contratación les sean asignados a ambos iguales salarios?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p>

14. ¿Al realizarse promociones o ascensos de personal, se toma en cuenta el género del empleado? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
15. ¿Considera que el género influye en ejercer un buen liderazgo? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
16. ¿Qué tipo de género considera adecuado para ejercer cargos de jefatura o gerencia? Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Ambos <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
17. ¿Considera que los resultados positivos o negativos de una empresa, están determinados por el género de sus jefes? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
18. ¿Considera que el desempeño de las mujeres en puestos de jefaturas o gerenciales es satisfactorio? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
19. Para que exista una mejor equidad de género en la organización ¿qué cambios considera necesarios que se lleven a cabo? _____ _____

## Anexo 3

TEST DE LIDERAZGO (KURT LEWIN)	
<b>Lea los siguientes enunciados. Marque la A si esta de acuerdo, y la D si esta en desacuerdo.</b>	
1. Un Jefe que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
2. Los empleados obedecen mejor los Jefes amistosos que a los que no lo son.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un minimo por parte del jefe. El Jefe ha de mantener los minimos contactos y comunicaciones personales con sus colaboradores.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
4. Un jefe debe hacer sentir siempre a su personal que el es el que manda.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
5. Un Jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
6. Un jefe no debe implicarse en la solucion de diferencias de opiniones entre sus colaboradores.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
7. Sancionar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas mas eficientes para mantener la disciplina.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las politicas de la empresa.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
9. Cuando un colaborador no esta de acuerdo con la solucion que su jefe da a un problema, lo mejor es pedir al colaborador que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el Jefe lo haga solo.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
11. Un Jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decision que le afecte.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
12. El Jefe debe establecer los objetivos, y que sean los colaboradores los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlo a cabo.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que sera octubre.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un colaborador dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solucion es someter el asunto a votacion.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el jefe debe alentar a sus colaboradores a que se pongan en contacto con el.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	<input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> D

*“Trabajo de Grado para Optar a la Licenciatura en Psicología”*

17. Si dos colaboradores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos a su oficina y buscar una solución entre los tres.  
 A  D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.  
 A  D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el jefe no debe permitir al colaborador que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.  
 A  D
20. Un jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.  
 A  D
21. Si dos colaboradores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el jefe debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.  
 A  D
22. Un buen jefe es aquel que puede despedir fácilmente a un colaborador cuando lo crea necesario.  
 A  D
23. Lo mejor que puede hacer un jefe al asignar un trabajo es solicitar al colaborador que le ayude a preparar los objetivos.  
 A  D
24. Un jefe no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus colaboradores.  
 A  D
25. Un colaborador debe lealtad en primer lugar a su jefe inmediato.  
 A  D
26. Cuando un colaborador critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.  
 A  D
27. Al supervisar le basta obtener datos de cada unidad bajo su mando para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.  
 A  D
28. Cuando se fijan objetivos, un jefe no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus colaboradores.  
 A  D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el jefe debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los colaboradores bajo su mando.  
 A  D
30. Son los colaboradores mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.  
 A  D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.  
 A  D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el jefe, que las asambleas.  
 A  D
33. El buen jefe se preocupa solo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.  
 A  D

## Anexo 4

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

### GUIA DE OBSERVACIÓN

Fecha: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_ Nivel: \_\_\_\_\_

Responsable de la observación: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar la incidencia del género en las condiciones físicas y ambientales de los lugares de trabajo.

### II. DATOS ESPECÍFICOS

#### A. ESPACIO FÍSICO DONDE SE DESARROLLA LA ACTIVIDAD LABORAL

CATEGORIAS	Género masculino		Género femenino	
	SI	NO	SI	NO
Ítems a observar				
La oficina, escritorio o el lugar de trabajo se encuentra ordenado				
Las paredes se encuentran limpias y en buen estado				
Se observan adornos, cuadros decorativos, detalles naturales o artificiales en las oficinas o áreas de trabajo				

En la misma oficina o departamento se encuentran hombres y mujeres				
Predominan colores femeninos o masculinos				
Las personas que desempeñan similares puestos poseen iguales condiciones de trabajo				

- Amplio
  - Reducido
  
  - Limpio
  - Sucio
  
  - Ordenado
  - Desordenado
- Oscuro
  - Iluminado
  
  - Malos olores
  - Ventilación
  - Ruido

**B. TIPO DE LENGUAJE UTILIZADO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.**

- Verbal
  - Gestual
  - Bromas
- Apodos
  - Palabras Soeces
  - Otros \_\_\_\_\_

**C. RELACIONES INTERPERSONALES**

- Se comunica con cortesía.
- Se relaciona con todos sus compañeros.
  
- Se reúne con su equipo de trabajo.
- No es cortés al hablar.
- Se relaciona con el jefe.
- Procura no tener contacto con el jefe.
- Participa en las reuniones

## **Anexo 5**

### **Validación de Instrumentos de Investigación (Prueba Piloto)**

---

Después de realizar el sondeo dentro de la entidad de la Alcaldía de Santa Tecla para validar los instrumentos de investigación (Guía de Observación, Guía Entrevista y Cuestionario), encaminada al conocimiento de la problemática a estudiar que es: *“Influencia del Género en el ejercicio de Liderazgo en la Administración de personal dentro de las empresa pública y privada del área metropolitana de San Salvador”*, dicha exploración estaba conformada por el equipo de trabajo compuesto por tres alumnas a optar a la Licenciatura en Psicología en la Universidad de El Salvador.

A partir de la aplicación de los instrumentos se verificó la existencia de la problemática, lo cual garantiza la factibilidad y relevancia del proceso de investigación.

Se determinó que los instrumentos de investigación elaborados responden a los objetivos planteados por el equipo de trabajo, midiendo así lo que se pretendía medir, teniendo en cuenta que estos instrumentos son validados para la aplicación formal dentro de las instituciones pública y privada del área metropolitana de San Salvador, para conocer cómo influye el Género en el ejercicio de Liderazgo en la Administración de Personal, comparando así resultados entre ambas entidades por medio del método del Estadístico Simple.

Cabe mencionar que fue necesario realizar las modificaciones dentro del cuestionario que se administro a los colaboradores, donde se modificaron los ítems 7, 12 y 26 con el fin de que los encuestados tuvieran una mejor comprensión a la hora de responder. Dichos cambios se pueden observar en la descripción y las gráficas que se presentaron anteriormente.

En cuanto a las preguntas relacionadas con la actitud del género en el ejercicio del liderazgo, dentro del ambiente laboral cada uno de los ítems resultaron ser comprensibles para los colaboradores y por ello no fue necesario realizar ninguna modificación.

De igual manera dentro de la guía de entrevista administrada a los jefes se modificaron los ítems 7 y 12 redactándolos de diferente manera así como también se unió la pregunta 13 y 19 desarrollando un solo ítem redactado de una manera más clara y específica, con el fin de que se obtuvieran resultados más confiables de la temática investigada.

## Anexo 6

CUADRO DE RESPUESTA DE LAS MUJERES COLABORADORAS DEL “HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM” (EMPRESA PUBLICA)

H: Hombres    M: Mujeres    A: Ambos    Significado:

Ítems	Número de Mujeres Colaboradoras																			Totales		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
1	A	M	M	H	A	A	H	A	A	A	A	M	M	M	A	A	H	A	A	3	5	11
2	A	A	A	A	A	A	A	M	M	A	A	M	M	M	A	A	H	A	A	1	5	13
3	H	M	M	A	A	A	H	M	M	H	A	M	M	M	A	A	H	M	A	4	8	7
4	M	M	M	M	M	M	H	A	A	M	A	A	M	H	A	A	M	A	A	2	9	8
5	H	A	A	A	A	A	H	H	M	M	H	A	M	H	H	H	A	A	A	7	3	9
6	H	A	A	M	A	A	H	A	M	M	H	M	A	M	M	A	A	A	A	3	6	10
7	H	M	M	H	A	A	H	A	A	M	A	A	M	M	H	A	H	A	H	6	5	8
8	A	M	M	A	A	A	A	A	A	M	A	A	M	H	M	A	H	A	H	3	5	11
9	A	M	M	A	A	M	A	M	M	A	A	A	M	M	M	A	A	A	A	-	8	11
10	A	M	M	A	A	A	H	M	A	A	H	A	M	H	A	A	H	A	M	4	5	10
11	A	M	M	M	A	A	H	M	M	M	M	A	M	M	M	A	H	M	A	2	11	6
12	M	M	M	M	M	M	H	M	M	H	H	A	M	M	A	A	H	A	A	4	10	5
13	A	A	A	M	A	A	H	M	A	A	A	A	M	M	A	A	H	A	A	2	4	13
14	A	H	H	H	A	A	A	H	H	M	A	A	A	M	A	M	A	M	A	5	4	10
15	A	M	M	M	M	A	M	A	M	H	M	A	A	M	A	H	H	A	A	3	8	8
16	A	A	A	M	A	A	H	M	M	M	H	A	A	M	M	A	H	A	A	3	6	10
17	A	M	M	M	A	A	H	A	M	M	A	A	M	M	A	A	H	A	A	2	7	10
18	H	M	M	A	A	A	H	M	M	M	A	M	M	M	A	A	A	A	A	2	8	9
19	A	M	M	M	M	A	H	M	A	A	A	M	A	M	A	A	H	A	H	3	7	9
20	A	M	M	A	A	A	H	M	A	A	H	A	A	M	M	A	H	A	A	3	5	11
21	A	M	M	A	M	A	A	M	M	A	A	M	A	M	A	A	H	H	A	2	7	10
22	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A	A	A	A	-	1	18
23	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	H	A	A	A	A	A	A	A	H	3	-	16
24	A	M	M	A	M	A	A	A	A	M	A	A	A	M	A	A	H	A	H	2	5	12
25	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI-18	NO-1	
26	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI-16	NO-3	
27	NO	NO	NO	NO	NO	NO	MO	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI-3	NO-16							
28	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI-1	NO-18	
29	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI-6	NO-13	
30	A	M	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A	A	A	A	H	A	H	2	2	15
31	H	M	A	A	A	A	H	A	M	A	M	M	M	M	A	A	A	A	A	2	6	11
32	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI-3	NO-16	
33	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI-17	NO-2	
34	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI-15	NO-4	
35	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI-19	NO-0	

CUADRO DE RESPUESTA DE LOS **HOMBRES** COLABORADORES DEL “**HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM**” (EMPRESA PUBLICA)

**H: Hombres**    **M: Mujeres**    **A: Ambos**    Significado:

Ítems	Número de Hombres Colaboradores																			Totales			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos	
1	H	A	A	A	H	A	H	A	H	A	H	A	M	A	A	A	A	A	A	5	1	13	
2	H	A	A	A	H	A	H	A	H	A	H	A	M	A	A	M	A	A	H	6	2	11	
3	H	A	H	H	H	H	H	A	A	A	H	H	A	M	H	M	H	A	M	10	3	6	
4	H	A	A	A	M	A	A	M	H	A	A	A	A	A	H	H	A	A	A	4	2	13	
5	H	A	H	H	H	A	A	A	H	H	H	A	A	A	H	M	A	A	H	9	1	9	
6	H	A	H	H	A	A	A	H	H	H	H	A	M	A	A	M	M	A	M	7	4	8	
7	H	A	H	H	A	A	A	A	M	H	A	A	A	A	A	A	H	A	H	6	1	12	
8	H	A	A	A	A	A	A	A	H	H	H	A	M	A	A	A	H	A	M	5	2	12	
9	H	A	H	H	H	H	H	H	M	H	H	A	M	A	A	H	A	A	M	10	3	6	
10	H	A	A	A	A	H	A	A	H	H	H	A	M	A	H	M	A	A	M	6	3	10	
11	H	A	A	A	H	H	A	M	H	H	H	A	A	A	A	H	M	A	M	7	3	9	
12	H	A	A	A	H	A	A	H	A	H	A	A	M	M	M	M	H	A	A	5	4	10	
13	H	A	A	A	A	A	A	H	H	H	H	A	H	A	H	A	A	A	A	7	-	12	
14	A	A	A	H	H	H	A	A	A	A	A	A	A	A	A	H	A	H	M	5	1	13	
15	A	A	A	M	M	M	A	A	M	A	A	A	M	M	M	M	M	M	M	-	11	8	
16	A	A	A	A	H	A	A	A	A	H	H	A	M	M	A	A	A	M	M	3	4	12	
17	H	A	A	H	H	A	A	A	H	A	A	A	M	A	H	M	H	A	M	6	3	10	
18	H	A	H	H	H	H	A	A	A	H	H	A	M	A	H	M	H	A	M	9	3	7	
19	H	A	A	A	A	A	A	A	A	H	H	H	A	M	A	M	A	A	M	4	3	12	
20	H	A	A	A	A	H	A	A	H	A	H	H	A	M	A	A	M	H	A	6	3	10	
21	H	A	H	H	A	A	A	A	H	H	H	A	A	A	A	H	A	H	A	8	-	11	
22	H	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	1	-	18	
23	H	A	A	A	H	A	A	A	A	H	A	A	A	H	A	A	A	A	A	4	-	15	
24	H	A	H	H	A	A	A	A	A	H	H	A	M	A	A	A	A	A	A	5	1	13	
25	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI-19	NO-0		
26	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI-15	NO-4	
27	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI-6	NO-13		
28	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI-0	NO-19											
29	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI-8	NO-11		
30	A	A	A	A	H	H	A	A	A	H	A	A	A	A	A	A	A	A	A	3	-	16	
31	H	A	H	H	H	H	A	A	A	H	A	A	M	A	H	A	A	A	M	7	2	10	
32	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI-0	NO-19		
33	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI-18	NO-1		
34	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI-14	NO-5		
35	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI-19	NO-0		

CUADRO DE RESPUESTA DE LAS MUJERES COLABORADORAS DEL “GRUPO Q”(EMPRESA PRIVADA)

H: Hombres      M: Mujeres      A: Ambos      Significado:

Ítems	Número de Mujeres Colaboradoras																			Totales		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
1	M	A	A	A	A	A	H	A	A	A	H	A	A	H	A	A	A	M	M	3	3	13
2	H	H	H	A	A	A	H	M	H	H	M	A	A	A	A	A	A	M	M	6	4	9
3	M	A	M	A	A	A	M	M	M	A	H	A	A	A	H	A	M	M	M	2	8	9
4	M	M	M	M	A	A	A	M	M	M	A	A	A	M	A	A	M	M	A	-	9	10
5	M	A	A	A	A	A	M	M	H	A	A	A	A	M	H	A	A	M	A	2	5	12
6	H	M	A	A	A	A	A	M	H	H	A	A	A	M	A	A	A	A	A	3	3	13
7	H	M	A	A	A	A	A	H	H	H	A	A	A	A	H	A	M	M	M	5	4	10
8	H	A	A	A	A	A	M	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	M	M	1	4	14
9	A	A	M	A	A	A	A	H	M	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A	1	3	15
10	H	A	A	A	A	A	M	A	M	M	A	A	A	M	H	A	A	A	A	2	4	13
11	M	A	M	A	A	A	M	M	M	M	H	A	A	M	A	A	A	A	M	1	8	10
12	M	M	M	A	A	A	M	M	M	A	A	A	H	M	H	M	M	M	A	2	10	7
13	H	A	M	A	A	A	H	H	M	M	A	A	H	A	H	M	A	M	M	5	6	8
14	H	H	H	A	A	A	A	A	A	H	A	A	A	M	A	A	A	M	M	4	3	12
15	H	M	A	A	A	A	A	A	M	M	A	A	H	A	H	M	A	A	A	3	4	12
16	M	A	M	A	A	A	M	M	H	M	A	A	H	M	A	M	M	A	A	2	7	10
17	M	A	A	A	A	A	A	A	M	M	A	A	H	M	A	M	A	A	M	1	6	12
18	A	A	H	A	A	A	M	H	A	M	A	A	H	M	H	M	M	A	M	5	5	9
19	H	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A	A	A	M	H	M	A	M	M	2	6	11
20	H	A	A	A	A	A	M	A	M	A	A	A	A	A	H	M	M	M	A	2	5	12
21	H	A	A	A	A	A	M	A	M	H	A	A	A	M	H	A	M	A	A	3	5	11
22	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	-	1	18
23	A	A	A	A	A	A	A	A	A	H	A	A	A	A	H	A	A	A	A	1	-	18
24	A	A	A	A	A	A	A	A	A	H	A	A	A	H	M	H	A	A	A	3	1	15
25	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI-19	NO-0	
26	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI-16	NO-3	
27	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI-3	NO-16								
28	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI-0	NO-19	
29	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI-7	NO-12								
30	A	M	A	A	A	A	M	A	A	A	A	A	H	A	H	A	A	M	M	2	3	14
31	H	M	H	A	A	A	H	M	M	A	A	A	H	M	H	A	M	A	M	5	6	8
32	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI-3	NO-16										
33	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI-19	NO-0	
34	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI-15	NO-4	
35	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI-19	NO-0	

CUADRO DE RESPUESTA DE LOS **HOMBRES**COLABORADORAS DEL “GRUPO Q” (EMPRESA PRIVADA)

<b>H: Hombres</b>	<b>M: Mujeres</b>	<b>A: Ambos</b>
-------------------	-------------------	-----------------

Significado:

Ítems	Número de Hombres Colaboradores																			Totales		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Jefes Hombres	Jefes Mujeres	Ambos
1	H	A	H	H	A	A	A	A	H	H	A	A	A	A	H	A	A	A	A	6	-	13
2	H	A	H	H	H	H	A	A	H	H	M	H	A	A	H	H	A	H	M	11	2	6
3	H	M	H	H	A	M	A	H	A	M	M	A	A	A	M	M	H	A	M	5	7	7
4	H	A	H	H	H	A	A	A	H	M	H	H	A	A	M	A	A	H	H	9	2	8
5	H	M	H	H	M	A	A	H	M	M	M	M	A	A	M	A	H	M	M	5	9	5
6	H	A	H	H	A	A	A	A	A	H	A	A	A	A	H	A	A	A	A	5	-	14
7	H	A	H	M	A	H	A	A	A	A	A	A	A	A	A	H	A	A	A	4	1	14
8	H	M	H	A	A	M	A	A	A	A	H	A	A	A	A	M	A	A	H	4	3	12
9	M	A	H	M	A	A	A	A	A	M	H	A	A	A	M	A	A	A	H	3	4	12
10	A	A	H	H	A	M	M	H	A	M	A	A	M	M	M	M	H	A	A	4	7	8
11	M	M	H	H	A	M	M	A	A	M	M	A	M	M	M	M	A	A	M	2	11	6
12	A	M	H	A	A	A	M	H	A	A	M	A	M	M	A	A	H	A	M	3	6	10
13	M	M	H	H	A	M	M	H	A	M	M	A	M	M	M	M	H	A	M	4	11	4
14	H	H	H	A	H	A	A	A	A	A	M	H	A	A	A	A	A	H	M	6	2	11
15	H	M	H	A	M	M	A	H	A	A	A	M	A	A	A	M	H	M	A	4	6	9
16	M	M	H	H	A	M	M	A	A	M	M	A	M	M	M	M	A	A	M	2	11	6
17	M	A	H	H	A	H	A	A	A	A	H	A	A	A	A	H	A	A	H	6	1	12
18	M	A	H	H	A	A	M	H	A	M	H	A	A	M	M	A	H	A	H	6	5	8
19	M	M	H	A	A	H	M	H	A	M	M	A	M	M	M	H	H	A	M	5	9	5
20	H	A	H	A	A	M	M	H	A	A	M	A	A	M	A	M	H	A	M	4	6	9
21	M	A	H	M	A	H	M	H	A	A	H	A	A	M	A	H	H	A	H	7	4	8
22	M	A	H	H	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	2	1	16
23	H	M	H	H	H	A	A	H	A	A	H	H	A	A	A	A	H	H	H	10	1	8
24	M	A	H	H	A	A	A	H	A	A	H	A	A	A	A	A	H	A	H	6	1	12
25	SI	SI	NO	SI	Si-18	No-1																
26	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	Si-8	No-11	
27	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	Si-6	No-13	
28	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	Si-0	No-19	
29	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO	Si-9	No-10	
30	M	A	A	H	A	A	A	H	A	H	H	A	A	A	H	A	H	A	H	7	1	11
31	A	A	A	H	A	A	A	H	A	A	H	A	A	A	A	A	H	A	H	5	-	14
32	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	Si-8	No-11	
33	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	Si-17	No-2							
34	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	Si-10	No-9	
35	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI-19	NO-0	



Significado del cuadro anterior:

P: Pregunta	P 3	P 4	P 8	P 11	P 19
H: Hombre M: Mujer A: Ambos	TP: Todo personal	IO: Igualdad de oportunidades	IAS: Implementan acciones de solución	SPP: Si practican prevención	NSC: No sugiere cambios
	CA: Ciertas áreas	NR: No respondió	NIA: No implementan acciones	NPP: No practican prevención	SSC: Si sugiere cambios

CUADRO DE RESULTADOS DEL TEST DE LIDERAZGO (KURT LEWIN) APLICADOS A JEFES HOMBRES Y JEFAS MUJERES EN LA EMPRESA PUBLICA *“HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMÍN BLOOM”*

Numero de Jefes	Tipos de Liderazgo		
	Autoritario	Democrático	Riendas sueltas
<b>Mujeres Jefas</b>			
1		X	
2		X	
3		X	
4		X	
5		X	
6		X	
<b>Hombres Jefes</b>			
1		X	
2		X	
3		X	
4		X	
5		X	
6		X	



Significado del cuadro anterior:

P: Pregunta	P 3	P 4	P 8	P 11	P 19
H: Hombre M: Mujer A: Ambos	TP: Todo personal	IO: Igualdad de oportunidades	IAS: Implementan acciones de solución	SPP: Si practican prevención	NSC: No sugiere cambios
	CA: Ciertas áreas	NR: No respondió	NIA: No implementan acciones	NPP: No practican prevención	SSC: Si sugiere cambios

CUADRO DE RESULTADOS DEL TEST DE LIDERAZGO (KURT LEWIN) APLICADOS A JEFES HOMBRES Y JEFAS MUJERES EN LA EMPRESA PRIVADA “GRUPO Q”

Numero de Jefes	Tipos de Liderazgo		
	Autoritario	Democrático	Riendas sueltas
<b>Mujeres Jefas</b>			
1	X		
2	X		
3		X	
4		X	
5		X	
6		X	
<b>Hombres Jefes</b>			
1	X		
2			X
3			X
4			X
5		X	
6		X	

## Anexo 7 (Anexo de vaciado)

### Significado

<b>H: Hombres</b>	<b>M: Mujeres</b>	<b>A: Ambos</b>
-------------------	-------------------	-----------------

### MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

1. ¿Qué jefe considera que tiene más agilidad para resolver de una forma pronta y oportuna los problemas que se presentan en las empresas?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	3	5	11	5	1	13	3	3	13	6	-	13
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	8		6		24		9		3		26	
Porcentaje	21%		16%		63%		24%		8%		68%	

2. ¿Quién demuestra mayor dominio y capacidad para tomar decisiones en caso se presente o se prevean conflictos en la empresa?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	1	5	13	6	2	11	6	4	9	11	2	6
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	7		7		24		17		6		15	
Porcentaje	18%		18%		64%		45%		16%		39%	

3. ¿Qué jefe posee mayor disposición para escuchar y considerar por igual los problemas y dificultades asociados al trabajo en los empleados?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	4	8	7	10	3	6	2	8	9	5	7	7
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	14		11		13		7		15		16	
Porcentaje	38%		28%		34%		19%		39%		42%	

**GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DIRECTIVA**

4. ¿En quienes percibe una forma más adecuada para ejercer disciplina?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	2	9	8	4	2	13	-	9	10	9	2	8
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	6		11		21		9		11		18	
Porcentaje	16%		29%		55%		24%		29%		47%	

5. ¿Quién es más justo y equitativo al momento de asignar y distribuir la carga de trabajo?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	7	3	9	9	1	9	2	5	12	5	9	5
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	16		4		18		7		14		17	
Porcentaje	42%		11%		47%		18%		37%		45%	

6. ¿Qué género considera más estratégico a la hora de delegar y descentralizar funciones?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	3	6	10	7	4	8	3	3	13	5	-	14
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	10		10		18		8		3		27	
Porcentaje	26%		26%		48%		21%		8%		71%	

**COMUNICACIÓN EFECTIVA**

7. ¿Qué género considera que comunica de una mejor manera los objetivos y políticas de la empresa?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	6	5	8	6	1	12	5	4	10	4	1	14
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	12		6		20		9		5		24	
Porcentaje	31%		16%		53%		24%		13%		63%	

8. ¿Quiénes considera que proporcionan información más importante e interesante sobre los planes, actividades y proyectos de la empresa?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	3	5	11	5	2	12	1	4	14	4	3	12
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	8		7		23		5		7		26	
Porcentaje	21%		18%		61%		13%		18%		69%	

9. ¿En qué género considera más adecuada la forma de comunicarse para influir en la realización efectiva de las actividades asignadas?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	-	8	11	10	3	6	1	3	15	3	4	12
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	10		11		17		4		7		27	
Porcentaje	26%		29%		45%		11%		18%		71%	

### ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE RECURSOS HUMANOS

10. ¿Según su opinión, que género realiza una evaluación más justa y objetiva del trabajo desempeñado por colaboradores?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	4	5	10	6	3	10	2	4	13	4	7	8
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	10		8		20		6		11		21	
Porcentaje	26%		21%		53%		16%		29%		55%	

11. ¿A quienes considera que fomentan y estimulan un trato profesional y respetuoso hacia su persona y compañeros de trabajo?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	2	11	6	7	3	9	1	8	10	2	11	6
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	9		14		15		3		19		16	
Porcentaje	24%		37%		39%		8%		50%		42%	

12. ¿Qué género considera se toma el tiempo para conversar con los empleados sobre cómo mejorar su desempeño en el trabajo?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	4	10	5	5	4	10	2	10	7	3	6	10
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	9		14		15		5		16		17	
Porcentaje	24%		37%		39%		13%		42%		45%	

### **RELACIONES INTERPERSONALES**

13. ¿De acuerdo a su criterio, a quien considera más equitativo en el trato que brinda a los empleados?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	2	4	13	7	-	12	5	6	8	4	11	4
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	9		4		25		9		17		12	
Porcentaje	24%		10%		66%		24%		45%		31%	

14. ¿Si un jefe es del sexo masculino, con quienes de sus colaboradores establece mejores relaciones interpersonales?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	5	4	10	5	1	13	4	3	12	6	2	11
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	10		5		23		10		5		23	
Porcentaje	26%		13%		61%		26%		13%		61%	

15. ¿Si un jefe es del sexo femenino, con quienes de sus colaboradores establece mejores relaciones interpersonales?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	3	8	8	-	11	8	3	4	12	4	6	9
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	3		19		16		7		10		21	
Porcentaje	8%		50%		42%		18%		27%		55%	

### **RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN**

16. ¿Qué género manifiesta mayor interés en valorar y apreciar el trabajo de los colaboradores?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	3	6	10	3	4	12	2	7	10	2	11	6
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	6		10		22		4		18		16	
Porcentaje	16%		26%		58%		11%		47%		42%	

17. ¿Qué género ha mostrado más interés en atender e implementar sus ideas, aportes y sugerencias para mejorar los asuntos de trabajo?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	2	7	10	6	3	10	1	6	12	6	1	12
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	8		10		20		7		7		24	
Porcentaje	21%		26%		53%		18%		18%		64%	

18. ¿Quién ha mostrado mayor interés en estimularlo y motivarlo a realizar mejor su trabajo aún en situaciones difíciles?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	2	8	9	9	3	7	5	5	9	6	5	8
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	11		11		16		11		10		17	
Porcentaje	29%		29%		42%		29%		26%		45%	

### **TRABAJO EN EQUIPO**

19. ¿En qué género observa mayor interés en fomentar un ambiente de trabajo agradable, amistoso y sano entre los colaboradores?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	3	7	9	4	3	12	2	6	11	5	9	5
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	7		10		21		7		15		16	
Porcentaje	19%		26%		55%		18%		40%		42%	

20. ¿A quien considera que fomenta el apoyo y cooperación entre los compañeros de la unidad o departamento para cumplir con las metas del grupo?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	3	5	11	6	3	10	2	5	12	4	6	9
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	9		8		21		6		11		21	
Porcentaje	24%		21%		55%		16%		29%		55%	

21. ¿En quienes observa mayor capacidad y habilidad para integrarse en las actividades realizadas por los colaboradores?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	2	7	10	8	-	11	3	5	11	7	4	8
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	10		7		21		10		9		19	
Porcentaje	26%		19%		55%		26%		24%		50%	

### CREDIBILIDAD TÉCNICA

22. ¿Qué género considera usted que posee mayor inteligencia para desempeñar un puesto de jefatura?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	-	1	18	1	-	18	-	1	18	2	1	16
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	1		1		36		2		2		34	
Porcentaje	3%		3%		94%		5%		5%		90%	

23. ¿Qué género considera usted que posee mayor formación profesional, experiencia y habilidades para desempeñar determinado puesto?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	3	-	16	4	-	15	1	-	18	10	1	8
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	7		0		31		11		1		26	
Porcentaje	18%		0%		82%		29%		3%		68%	

**ACTITUD HACIA EL GÉNERO**

24. ¿Qué género considera usted tiene mayor facilidad para llevar a la práctica sus conocimientos y habilidades?

	Empresa Pública						Empresa Privada											
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres								
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A						
Frecuencia por sexo	2	5	12	5	1	13	3	1	15	6	1	12						
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres 7			Jefes Mujeres 6			Ambos 25			Jefes Hombres 9			Jefes Mujeres 2			Ambos 27		
Porcentaje	18%			16%			66%			24%			5%			71%		

25. ¿Conoce el concepto de género?

	Empresa Pública				Empresa Privada			
	Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres		Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres	
Respuestas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencia por sexo	18	1	19	0	19	0	18	1
Frecuencia general por Empresa	SI 37		NO 1		SI 37		NO 1	
Porcentaje	97%		3%		97%		3%	

26. ¿De acuerdo a su experiencia, Considera que en el contexto nacional, el género influye en las oportunidades laborales?

	Empresa Pública				Empresa Privada			
	Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres		Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres	
Respuestas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencia por sexo	16	3	15	4	16	3	8	11
Frecuencia general por Empresa	SI 31		NO 7		SI 24		NO 14	
Porcentaje	82%		18%		63%		37%	

27. ¿De acuerdo a su experiencia laboral, considera que el género influye en el buen liderazgo?

	Empresa Pública				Empresa Privada			
	Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres		Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres	
Respuestas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencia por sexo	3	16	6	13	3	16	6	13
Frecuencia general por Empresa	SI 9		NO 29		SI 9		NO 29	
Porcentaje	24%		76%		24%		76%	

28. ¿En su experiencia laboral, alguna vez ha tenido problemas por su género en la relación que ha establecido con sus jefes?

	Empresa Pública				Empresa Privada			
	Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres		Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres	
Respuestas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencia por sexo	1	18	0	19	0	19	0	19
Frecuencia general por Empresa	SI		NO		SI		NO	
	1		37		0		38	
Porcentaje	3%		97%		0%		100%	

29. ¿Considera que en el país, el sexo determina el salario que se asigna al momento de la contratación a una persona?

	Empresa Pública				Empresa Privada			
	Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres		Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres	
Respuestas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencia por sexo	6	13	8	11	7	12	9	10
Frecuencia general por Empresa	SI		NO		SI		NO	
	14		24		16		22	
Porcentaje	37%		63%		42%		58%	

30. ¿Qué tipo de género considera tener más liderazgo para ejercer cargos de jefatura?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	2	2	15	3	-	16	2	3	14	7	1	11
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	5		2		31		9		4		25	
Porcentaje	13%		5%		82%		24%		10%		66%	

31. ¿Bajo el mando de cuál género se ha sentido más cómodo trabajar?

	Empresa Pública						Empresa Privada					
	Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres			Colaboradoras Mujeres			Colaboradores Hombres		
Respuestas	H	M	A	H	M	A	H	M	A	H	M	A
Frecuencia por sexo	2	6	11	7	2	10	5	6	8	5	-	14
Frecuencia general por Empresa	Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos		Jefes Hombres		Jefes Mujeres		Ambos	
	9		8		21		10		6		22	
Porcentaje	24%		21%		55%		26%		16%		58%	

32. ¿Considera que el alcance de los objetivos de una empresa, están determinados en alguna medida por el género de sus jefes?

	Empresa Pública				Empresa Privada			
	Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres		Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres	
Respuestas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencia por sexo	3	16	0	19	3	16	8	11
Frecuencia general por Empresa	SI		NO		SI		NO	
	3		35		11		27	
Porcentaje	8%		92%		29%		71%	

33. ¿De acuerdo al contexto nacional, considera que el liderazgo ejercido por las mujeres en puestos de jefaturas o gerenciales ha sido satisfactorio?

	Empresa Pública				Empresa Privada			
	Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres		Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres	
Respuestas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencia por sexo	17	2	18	1	19	0	17	2
Frecuencia general por Empresa	SI		NO		SI		NO	
	35		3		36		2	
Porcentaje	92%		8%		95%		5%	

34. ¿De acuerdo a su experiencia, considera que tanto hombres como mujeres en puestos similares tienen acceso a los mismos salarios?

	Empresa Pública				Empresa Privada			
	Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres		Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres	
Respuestas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencia por sexo	15	4	14	5	15	4	10	9
Frecuencia general por Empresa	SI		NO		SI		NO	
	29		9		25		13	
Porcentaje	76%		24%		66%		34%	

35. ¿Para que exista una mejor equidad de género en la organización ¿qué cambios considera necesarios que se lleven a cabo?

	Empresa Pública				Empresa Privada			
	Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres		Colaboradoras Mujeres		Colaboradores Hombres	
Respuestas	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Frecuencia por sexo	19	0	19	0	19	0	19	0
Frecuencia general por Empresa	SI		NO		SI		NO	
	38		0		38		0	
Porcentaje	100%		0%		100%		0%	

