

# Liderazgo femenino: Un estilo de gestión en la Universidad de La Guajira (Colombia)

## Female leadership: A management style at the University of La Guajira

PAZ Marcano, Annherys [1](#); PINTO Aragón, Elvis [2](#); CANTILLO Campo, Nair [3](#); GARCÍA Guiliany, Jesús [4](#); SUAREZ Barros, Horacio [5](#)

Recibido: 01/04/2019 • Aprobado: 18/10/2019 • Publicado 28/10/2019

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El artículo muestra resultados de una investigación que analizó el liderazgo femenino como estilo de gestión en la Universidad de La Guajira, Colombia, mediante paradigma positivista, utilizando investigación descriptiva, de campo, no experimental, transaccional. La población estudiada fueron 8 directoras de programas a quienes se aplicó un cuestionario de 21 ítems, validado, con confiabilidad de 0.91. Los resultados muestran presencia de habilidades técnicas, humanas y conceptuales, bajo estilos de liderazgo participativo y colaborativo.

**Palabras clave:** Liderazgo femenino, estilo de gestión, Universidad de La Guajira

#### ABSTRACT:

The research analyzes female leadership as a management style at the University of La Guajira, using positivist paradigm, using descriptive, field, non-experimental, transactional research. The population was 8 program directors. Applying a questionnaire of 21 items, validated, and reliability of 0.91. The statistics with frequencies and measures of central tendency. The results show the presence of technical, human and conceptual skills, under participative and collaborative leadership styles.

**Keywords:** Female leadership, management style, University of La Guajira

## 1. Introducción

En la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en continuos cambios generados por factores como la globalización, tecnología y medios de comunicación avanzados entre otros (Prieto et al, 2015). Tal situación, las hace adaptarse a tendencias que conlleven la competitividad en el espacio donde ofrecen sus bienes y servicios, para lo cual se apoyan en los papeles de trabajo del talento humano, a fin de establecer roles en las actividades de sus diversas áreas funcionales, como parte de su estabilidad en el mercado (García et al, 2017)

En este sentido, en décadas del siglo pasado los roles del talento humano en el ámbito empresarial estuvieron asumidos de manera tradicional por el género masculino, sin embargo, la incorporación de la mujer en el campo laboral la convirtió en un foco de atención profesional en las áreas artísticas, deportivas, científicas, políticas, económicas y culturales, teniendo sus acciones repercusión en la gestión empresarial (Castro y García, 2016), por lo que no ha sido fácil enfrentar retos y obstáculos, por su concepción en la formación social limitada a aspectos propios de su personalidad y representación del género.

Sin duda, el cambio social notable en los últimos cincuenta años es la incorporación de la mujer en el ámbito del trabajo remunerado, quien se ha destacado en las tareas asignadas, ocupando cargos de alta responsabilidad en los diversos sectores de la economía a escala mundial, fundando sus bases en un liderazgo donde muestra sus capacidades profesionales, mediante el ejercicio de competencias asociadas a un desempeño superior (Cáceres et al, 2015), caracterizada por el éxito en cargos de alta gerencia, motivando e inspirando a sus colaboradores en el desarrollo eficaz y eficiente de actividades y responsabilidades asignadas. De acuerdo a esto, Paz, Sánchez, y Sánchez (2017) señalan que el liderazgo es la capacidad de un líder de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando confianza, dando sentido a su trabajo y motivándolos a seguir sus objetivos hasta lograrlos (Bracho et al, 2011, Bracho et al, 2012, Prieto et al, 2014). Del mismo modo menciona Celis (2015) que el liderazgo es un proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización.

García, Paz y Cardeño (2018) expresan que el liderazgo ha sido estudiado desde diversos enfoques, todos ellos orientados a mostrar que el rumbo de las organizaciones está direccionado por quien ejerce el rol de líder y acompañamiento a sus colaboradores.

En este particular, la mujer de éxito aprovecha sus características genéricas, habilidades y sensibilidad para lograr metas, sin permitir que se le limite o se le detenga, contando con características específicas como alta autoestima, seguridad, y la convicción de poder para enfrentar retos sin que su condición femenina sea obstáculo para lograr los objetivos de vida tanto personal como profesional, además de influir de manera transparente con sus colaboradores, con el propósito de trabajar en común hacia el logro de los indicadores institucionales. Para Davis y Newstrom (2005), citados en Perozo y Paz (2016), el liderazgo femenino es la utilización de las características propias de la mujer para influir en otros y apoyarlos para trabajar con entusiasmo en el logro de objetivos.

No obstante, el desarrollo de las actividades organizacionales nada son si no existe la gestión de actividades guiadas por un líder con el apoyo de aliados de equipos de trabajo (Durán et al, 2017), que ofrecen un valor agregado a la eficacia de los objetivos planificados, ya que los cambios relacionados con factores estratégicos, económicos, técnicos y sociales han sensibilizado la orientación de los retos que deben ser asumidos por el líder como eje conductor del quehacer diario, y donde direcciona el alcance institucional promoviendo estructuras del trabajo integral de la gente bajo su supervisión. Para Naranjo (2015), un líder es la persona que está dispuesta a atraer, concentrar y guiar a sus seguidores; no se puede orientar a quien no se conoce, para ello el líder debe desplegar una intensa labor de conocer a su gente y guiarla por el camino más adecuado. Hoy día, en la medida que las organizaciones operan en entornos cambiantes, dinámicos y en escenarios inciertos (García et al, 2012), lo que no es ajeno a las universidades, crece el rol de las mujeres en sus áreas funcionales, con excelente gestión en las actividades asignadas, congruentes con la filosofía que identifica la integración misional de estas instituciones en el entorno, mostrando desde sus funciones habilidades distintivas caracterizadas por sus conocimientos, experiencias, capacidad de análisis, motivadoras y de gran ser humano (García et al, 2016) , aunado a un estilo que las lleva a ejercer un trabajo en común entre sus colaboradores, para alcanzar los objetivos institucionales, de tal manera que los resultados de su trabajo fortalezcan el buen funcionamiento institucional y la adaptación al entorno.

Según Perozo y Paz (2016) el liderazgo femenino, a través de sus habilidades y características, se identifica con un ser humano genuino, que hace de su actuación en el entorno un campo dinamizador para el desarrollo de las actividades, en todo caso

potenciando su comportamiento, pero al igual siendo transmisible sus conocimientos a otros colaboradores para que de manera integral activen las competencias como equipo de trabajo, que ofrece resultados satisfactorios en los objetivos planteados. Es así como el presente artículo, tiene como propósito analizar el liderazgo femenino como estilo de gestión en la Universidad de La Guajira.

## **1.1. Fundamentación teórica**

### **Liderazgo femenino**

El liderazgo femenino es un tema que se ha convertido en una tendencia en la gestión empresarial, entre ellas las de universidades, siendo un foco de atención en la gestión de los procesos de trabajo, dando como resultado varias investigaciones que se han llevado a cabo con su propia visión del tema.

Desde esta perspectiva, ha existido poco consenso en cuanto a su significado; como ejemplo, según Davis y Newstrom (2005) el liderazgo femenino es la utilización de las características propias de la mujer para influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos.

Según Perozo y Paz (2016) el liderazgo femenino se caracteriza por su estructura sensible a motivar, educar a las personas para obtener mejores resultados; asimismo, exponen Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), que el liderazgo femenino se caracteriza por utilizar habilidades interpersonales y características personales para motivar a los subordinados.

### **Habilidades del liderazgo femenino**

El liderazgo juega un papel importante en la excelencia de los procesos de trabajo de las empresas, incluyendo a las universidades, en las cuales el liderazgo, desde la postura del estilo de liderazgo femenino en la Universidad de La Guajira con sus colaboradores, ejerce su desempeño en procura de lograr resultados favorables para mantener la competitividad institucional, siendo fundamental relacionarse con los clientes, colaboradores, accionistas, pares, empresarios, proveedores, asimismo con otros líderes de instituciones similares, de modo de construir indicadores que ofrezcan respuesta a las necesidades de la sociedad y garantizar la participación de los colaboradores, mediante un esfuerzo para lograr objetivos institucionales.

De tal manera que, para alcanzar los propósitos trazados en la gestión de las actividades laborales, las líderes femeninas de la Universidad de La Guajira requieren de la práctica de habilidades tanto técnicas como conceptuales y humanas, siendo ineludibles las motivacionales, analíticas, interpersonales y emocionales durante su relación con los colaboradores y otros. Según Madrigal et al. (2017), existen diversas habilidades que le permiten a un líder lograr un mejor desempeño, entre ellas: entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo, mientras otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con un perfil ideal para su desempeño.

En este particular, se explica que el liderazgo femenino en la Universidad objeto de estudio, debe estar sumido en la práctica de habilidades que colocan de manifiesto sus cualidades y potencialidades para lograr una gestión efectiva y eficiente de los objetivos, donde sus resultados sean cónsonos con los planes estratégicos institucionales, pudiendo desde su gestión cubrir las exigencias del entorno, siendo clave en la dinámica del éxito universitario en el mercado.

García, et al. (2018) explican que el líder a través de sus capacidades innatas y adquiridas refleja en resultados positivos una gestión que da respuestas concretas a las necesidades de un entorno cada vez más incierto y complejo, pudiendo afrontar el desempeño de una gestión empresarial a futuro. En este sentido, Benavides (2014) señala que las habilidades son las capacidades relativas al desempeño, no necesariamente innatas, que establecen una mezcla relativa de comportamientos, que dependen del nivel de responsabilidad y funciones de los líderes.

En este sentido, se alude que la habilidad del liderazgo femenino lleva consigo la práctica de competencias que aplican durante en el desempeño de trabajo, mostrando sus

capacidades conceptuales, humanas y técnicas en su rol de dirección, lo que facilita el ejercicio práctico en las funciones, tareas, actividades y responsabilidades resultantes en el cumplimiento de los objetivos planificados

- **Habilidad técnica:** Davis y Newstrom (2005), señalan que las habilidades técnicas son los conocimientos y las capacidades que tiene una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Esta es la característica distintiva del rendimiento laboral en los niveles operativos y profesionales, pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes. El dominio de las herramientas, lenguaje y habilidades características de una profesión ya no es suficiente para ejercer eficientemente el liderazgo. Para Paz, Sánchez y Sánchez (2017) las habilidades técnicas son el conjunto de conocimientos, experiencias y destrezas necesarias que permiten cumplir de manera adecuada lo establecido en su cargo.

Dentro este contexto, refieren Robbins y DeCenzo (2012) que las habilidades representadas por las competencias técnicas se asocian a las herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada. El empleado necesita dominar su trabajo para intentar que lo perciban como fuente de ayuda, como experto. En tanto las habilidades técnicas tienen lugar en la capacidad de utilizar herramientas, equipos, procedimientos y técnicas de aspecto congruente con el ejercicio de sus funciones, estando relacionadas con el nivel de la formación profesional y la experiencia en cargos similares.

- **Habilidad de relaciones humanas:** Según Davis y Newstrom (2005), es la capacidad de trabajar efectivamente con otras personas y tener éxito en el trabajo de equipo; ningún líder en ningún nivel organizacional escapa al requisito de la habilidad para relacionarse. Es parte importante del comportamiento del líder y se analiza a lo largo de la obra.

Según Paz, Sánchez y Sánchez (2017), las habilidades humanas del líder consisten en poseer conocimientos y profunda competencia para percibir las fortalezas del talento humano de su organización. Para Robbins y DeCenzo (2012), las habilidades de relaciones humanas se centran en su aptitud para trabajar, entender y motivar a quienes lo rodean. Esto demanda la comunicación asertiva y efectiva, a través de su visión con sus colaboradores; asimismo significa escuchar qué tienen que decir; corresponde entonces al don de gente, ya que guía, facilita y apoya a quienes lo rodean.

- **Habilidad conceptual:** Por su parte, Madrigal (2005), considera esta habilidad como la capacidad para comprender la complejidad de la empresa en su conjunto y entender donde engrana la influencia personal dentro de la misma. Según Paz, Sánchez y Sánchez (2017), por las habilidades conceptuales el líder tiene la capacidad de ver la organización como un todo en el cual las partes se complementan unas a otras; en tal caso es la relación de la empresa con otra.

Del mismo modo, exponen Robbins y DeCenzo (2012), que la habilidad conceptual constituye la habilidad mental para coordinar una gran variedad de intereses y actividades, por consiguiente, significa tener la capacidad para el pensamiento abstracto, analizar información y establecer conexiones entre los datos; entonces, el gerente debe ser capaz de lograr un pensamiento crítico y conceptualizar las cosas respecto a cómo podrían ser.

Los autores mencionados coinciden en que las habilidades humanas, también conocidas como interpersonales o sociales, comprenden la relación que muestra el líder entre los colaboradores, manifestando un trabajo en equipo desde la actitud positiva, respeto y convivencia compartida en el desempeño de su trabajo, mitigando posibles consecuencias que puedan deteriorar inconformidades, manteniendo una relación desde la comunicación, el diálogo, el trabajo en equipo, la motivación, entre otros aspectos para lograr con los colaboradores los objetivos planificados.

### **Estilos del liderazgo femenino**

Según Perozo y Paz (2016) los estilos de liderazgo se componen por rasgos y destrezas que los convierten en agentes genuinos por naturaleza, teniendo un elemento

fundamental, atribuido al comportamiento, siendo el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder, en su base de actuación en el entorno. Asimismo, el estilo de personalidad está relacionado con la manera de ser líderes. Para Benavides (2014), los estilos de liderazgo incluyen un conjunto de conductas relacionadas para controlar a los subordinados.

Por su parte, Páez (2013) afirma que los estilos de liderazgo se perciben desde el actuar del líder, el cual involucra no solo aspectos de sus competencias puntuales que requiere para ejercer influencia y motivación en otros, sino tener competencias contextualizadas que le permiten entender a los colaboradores y saber cuáles son las potencialidades y debilidades de estos para actuar en equipo.

Al respecto, señalan Koontz, Wehrich y Cannice (2012), que el liderazgo de las mujeres tiende a adoptar un estilo más democrático o participativo; ellas son más proclives a alentar la participación, compartir el poder y la información, y hacer intentos por ampliar la autoestima de los seguidores, de tal manera que guían mediante la inclusión y usan su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros, tendiendo a través de su actuar a motivar a otros a transformar sus intereses propios en objetivos organizacionales .

- **Participativo:** De acuerdo con Kinicki y Kreitner (2004), este es un estilo de liderazgo único delega la mayor parte de su autoridad, pero no toda, al equipo; no obstante, sigue siendo el líder del equipo. Según el autor, la característica propia del líder participativo es cuando los miembros del equipo se consideran iguales al líder en términos de opiniones e ideas. Para Perozo y Paz (2016) el liderazgo participativo escucha, analiza y acepta ideas de sus subalternos; sin embargo, en el líder recae la toma de decisiones inequívoca ante una situación determinada.

- **Autoritario:** Según Kinicki y Kreitner (2004), del líder autoritario se puede decir que una de sus debilidades más resaltante es que le resulta un imposible reconocer las debilidades y destrezas de su equipo de trabajo, le niega la posibilidad de poder emplear sus conocimientos al planear o tomar decisiones. Refieren Perozo y Paz (2016) que el liderazgo autocrático es aquel que asume la responsabilidad de tomar decisiones, exige obediencia y vigila muy de cerca a sus colaboradores para evitar las desviaciones de sus directrices en las actividades asignadas como parte de las responsabilidades y obligaciones laborales.

- **Consultivo:** Para Kinicki y Kreitner (2004, el estilo de liderazgo consultivo está en camino a que las mujeres empleen las ideas y habilidades para formular planes y tomar decisiones; en la mayoría de los casos las mujeres al ser líderes emplean este estilo de dirección; retienen el derecho de tomar la decisión final. No obstante, no toman decisiones importantes sin pedir la ayuda de aquellos que van a verse afectados por las decisiones.

- **Dictatorial:** La mujer que emplea este estilo de liderazgo es una dictadora; toma todas las decisiones de dónde, cuándo, cómo, la manera de hacer las cosas y quién las va a hacer. Las personas que no llevan a cabo sus instrucciones son disciplinadas con severidad. Según Kinicki y Kreitner (2004), la líder dictatorial presenta características cuando se guarda para sí el poder de tomar decisiones, no es realista en su experiencia de trabajo, pidiendo lo imposible, emplea exageradas críticas y castigos para quienes desobedecen sus órdenes o no las cumplen a su entera satisfacción, y no permite que alguien ponga en duda su autoridad.

---

## 2. Metodología

El desarrollo metodológico del presente estudio se apoyó en la práctica del método científico, mediante técnicas cuantitativas, permitiendo analizar el objeto de investigación desde el campo estadístico con la aplicación de un instrumento para recopilar información a través de un cuestionario donde se obtuvo la opinión de los encuestados, llevando sus resultados a organizar y clasificar los datos, para luego interpretar las frecuencias, estimaciones de tendencias centrarles sobre la variable liderazgo femenino en la Universidad de La Guajira en Colombia, específicamente en el distrito especial turístico y cultural de Riohacha, departamento de La Guajira.

Por otro lado, según los objetivos planteados para medir la variable a través de dimensiones e indicadores corresponde al paradigma científico positivista, donde se expresa que fuera del ser humano existe una realidad social externa y objetiva; por tanto, se busca indagar en hechos reales, utilizando herramientas metodológicas, pudiendo estudiar la variable liderazgo femenino, en un contexto específico, donde se detectó el problema de estudio.

Para Rodríguez Peñuelas (2010), el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo; este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico. Del mismo modo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

En lo referente al objetivo de investigación, para conocer el comportamiento de la variable liderazgo femenino en la Universidad de La Guajira en Colombia, específicamente en el distrito especial turístico y cultural de Riohacha departamento de La Guajira, se concibe como un estudio descriptivo, mediante el análisis de las características que denotan su presencia en el lugar de investigación, pudiendo extraerse información según la opinión de los sujetos involucrados, con apoyo de técnicas e instrumentos de recolección de información, acerca del fenómeno de análisis.

Expresa Arias (2016) que la investigación descriptiva comprende la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado, describiendo tendencias de un grupo o población, partiendo de perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos u objetos o cualquier otro fenómeno sometido a análisis

Atendiendo al lugar donde se recogió la información objeto de estudio, en este caso Universidad de La Guajira, corresponde a un estudio de campo. Según Arias (2016), la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente en la realidad donde se generan los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. Asimismo, el diseño fue catalogado como no experimental transeccional o transversal. Hernández, Fernández, Baptista (2014) explican que los diseños no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

De allí que, se explica como un diseño no experimental en la categoría transversal descriptiva, donde la obtención de información acerca de la variable liderazgo femenino se logró en un momento determinado por los investigadores, donde luego se analizó y describieron los elementos arrojados de la compilación de los datos, considerando posteriormente el insumo en la redacción de las conclusiones de la investigación. Para Hernández, Fernández, Baptista (2014), los diseños no experimentales de estudio transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

A efectos de recolectar datos que sirvieran de insumo acerca de los objetivos de estudio y dar respuesta a ellos, se seleccionó a las 8 directoras de programas (en total son 19 directores, de los cuales 8 son mujeres), adscritas a las facultades de la Universidad de La Guajira, a las cuales se les aplicó como técnica la encuesta e instrumento un cuestionario conformado por 21 ítems con alternativas múltiples de respuesta tales como: siempre (S) (5), casi siempre (CS)(4), a veces (AV) (3), casi nunca (CN) (2) y nunca (N) (1), previamente validado por los criterios de 10 expertos; para la confiabilidad se aplicó la fórmula de alfa Cronbach, dando como resultado, 0.91, representado un 91 % de fiabilidad.

Para el análisis de la información, se utilizó la estadística descriptiva, interpretando los

datos suministrados por los encuestados, con frecuencia absoluta y relativa; asimismo medias aritméticas, apoyándose en el análisis de un baremo de interpretación de datos promedios (Cuadro 1)

**Cuadro 1**  
Baremo de interpretación de datos  
promedios (medias aritméticas)

Rango	Categoría
1,00 ≥ 1,80	Muy baja
1,81 ≥ 2,60	Baja
2,61 ≥ 3,40	Moderada
3,41 ≥ 4,20	Alta
4,21 ≥ 5,00	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2019)

### 3. Resultados

El análisis de la información obedece a la interpretación de los datos arrojados de la opinión de las encuestadas, acerca de las dimensiones e indicadores de la variable estudiada. Específicamente habilidades del liderazgo femenino y estilos de liderazgo femenino, lo cual se muestra a continuación.

**Tabla 1**  
Habilidades del  
Liderazgo Femenino

Variable 1: Liderazgo femenino															
Dimension: Habilidades de liderazgo femenino															
Indicador	Alternativa de Resp.	S		CS		AV		CN		N		Promedio			
		Directoras													
	Ítems	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	FA	FR%	ITEM	IND.	DIM.	
Habilidades técnicas	1	5	62%	1	15%	2	23%	0	0%	0	0%	3,75	3,4		
	2	5	69%	1	8%	1	15%	1	8%	0	0%	3,30			
	3	4	62%	2	15%	2	23%	0	0%	0	0%	3,00			
Relaciones humanas	4	5	54%	1	15%	0	0%	2	23%	0	0%	3,75	3,7	3.5	
	5	4	54%	2	23%	1	15%	1	8%	0	0%	2,75			
	6	4	47%	2	23%	1	15%	1	15%	0	0%	2,75			
	7	1	15%	4	47%	1	15%	2	23%	0	0%	2,75			

<b>Habilidades conceptuales</b>	<b>8</b>	4	23%	0	23%	2	31%	2	23%	0	0%	2,00	3.5
	<b>9</b>	4	47%	2	30%	2	23%	0	0%	0	0%	3,00	
<b>Promedio</b>		4		2		2		1		0			

Fuente: Elaboración propia (2019)

La Tabla 1, correspondiente a la dimensión habilidades del liderazgo femenino, muestra las respuestas al indicador habilidades técnicas, donde las encuestadas ante la interrogante de si la directora promueve el cumplimiento de su trabajo, respondieron bajo la expresión porcentual del 62%, siempre lo hace, el 23% lo promueve algunas veces y el 15% restante manifestó lo hace casi siempre.

En cuanto a la segunda pregunta, el 69% de las personas encuestadas manifestó que siempre el dominio de las herramientas tecnológicas es un condicionante en el desempeño de su profesión, el 8% opinó casi siempre, un 15% manifestó que algunas veces y el restante 8% opinó que casi nunca. Con respecto a la tercera pregunta, referida a si los conocimientos en el desempeño de su labor comprenden una alternativa para demostrar las capacidades en cualquier proceso de trabajo, los datos de la tabla 1 muestran que el 54% de las empleadas encuestadas considera que siempre es así, 23% expresó que casi siempre y el restante 23% opinó que algunas veces el conocimiento en el desempeño de su labor comprende una alternativa para demostrar sus capacidades ante cualquier proceso laboral.

La media del indicador habilidades técnicas obtuvo un valor de 3,4 un rango de moderada presencia. Para Paz, Sánchez y Sánchez (2017) las habilidades técnicas son el conjunto de conocimientos, experiencias y destrezas necesarias que permiten cumplir de manera adecuada lo establecido en su cargo.

Asimismo, en la tabla 1, en la pregunta 4 sobre el indicador relaciones humanas el 62% de las líderes de programas encuestadas expresó que en su trabajo siempre se amerita la relación con otras personas de su área laboral; el 15% opinó que casi siempre y el restante 23% manifestó que casi nunca en su trabajo se amerita la relación con otras personas de su área laboral. Por otra parte, en la pregunta 5, relacionada con saber si el éxito de su trabajo está condicionado por las actividades desempeñadas por sus colaboradores, 54% de las encuestadas manifestó que siempre ocurre así, mientras que 23% opinó que casi siempre, el 15% consideró que algunas veces y el restante 8% manifestó que casi nunca el éxito de su trabajo está condicionado por las actividades desempeñadas por sus colaboradores.

En relación a la pregunta 6, donde se indagó sobre si ellas se apoyan en las actividades desempeñadas por otros directivos para el éxito de su trabajo, 47% respondió que siempre, un 23% manifestó que casi siempre, 15% algunas veces y el restante 15% expresó que casi nunca se apoya en las actividades desempeñadas por otros directivos para el éxito de su trabajo.

De acuerdo a la pregunta 7, se evaluó la relación con otros equipos, donde el 47% opinó que casi siempre se relaciona con otros equipos del entorno laboral para trabajar juntos por el bien común, mientras 23 % opinó que casi nunca, el 15% expresó siempre y el restante 15% señaló que algunas veces se relaciona con otros equipos del entorno laboral para trabajar juntos por el bien común. La media del indicador relaciones humanas obtuvo un 3.7, lo que indica un rango alto en el indicador.

Como se observa en la tabla 1, en la pregunta 8 para el indicador habilidades conceptuales, el 31 % mencionó que algunas veces analiza la opinión de los colaboradores antes de tomar decisiones, 23% de las encuestadas expresó que siempre; de la misma manera 23% manifestó casi siempre y el restante 23% considera que casi nunca analiza su opinión, antes de tomar una decisión.

De acuerdo con la pregunta 9, vinculada con el tema de interpretar las ideas de sus subordinados para aplicar correctivos en el entorno del trabajo, en la tabla 1 se muestra que 47% de las encuestadas manifestó que siempre lo hace, 30% respondió hacerlo casi

siempre y el restante 23% expresó que algunas veces interpreta tales ideas para considerar la aplicación de correctivos en el entorno de trabajo. En cuanto a la media del indicador habilidades conceptuales obtuvo un valor de 3.5, lo que indica rango alto en el indicador.

De acuerdo a la media de la dimensión Habilidades de liderazgo femenino se ubicó en 3.5 en un rango alto, coincidiendo así con el criterio de Madrigal, et al (2017), quienes plantean que existen diversas habilidades que le permiten a un líder lograr un mejor desempeño, entre ellas: entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo, mientras otras habilidades que se presentan son complementarias, lo cual llevará al directivo a contar con un perfil ideal para su desempeño.

**Tabla 2**  
Estilos del Liderazgo Femenino

<b>Dimension: Estilo de liderazgo femenino</b>															
<b>Indicadores</b>	<b>Alternativa de resp.</b>	<b>S</b>		<b>Cs</b>		<b>Av</b>		<b>Cn</b>		<b>N</b>		<b>Promedio</b>			
		<b>Gerentes</b>													
	<b>Ítems</b>	<b>FA</b>	<b>FR%</b>	<b>FA</b>	<b>FR%</b>	<b>FA</b>	<b>FR%</b>	<b>FA</b>	<b>FR%</b>	<b>FA</b>	<b>FR%</b>	<b>FA</b>	<b>FR%</b>	<b>ITEM</b>	<b>IND.</b>
<b>Participativo</b>	<b>10</b>	2	31%	3	38%	2	23%	1	8%	0	0%	3,75	4,0	3.8	
	<b>11</b>	4	47%	2	31%	2	23%	0	0%	0	0%	4,25			
	<b>12</b>	3	32%	3	38%	1	15%	1	15%	0	0%	4,00			
<b>Autoritario</b>	<b>13</b>	0	0%	4	47%	2	30%	2	23%	0	0%	3,22	3,5		
	<b>14</b>	1	15%	4	47%	1	15%	2	23%	0	0%	3,50			
	<b>15</b>	4	47%	1	15%	2	23%	1	15%	0	0%	3,88			
<b>Consultivo</b>	<b>16</b>	3	38%	3	38%	2	24%	0	0%	0	0%	4,13	3,9		
	<b>17</b>	3	38%	3	38%	2	24%	0	0%	0	0%	3,50			
	<b>18</b>	1	15%	5	62%	1	15%	1	8%	0	0%	4,00			
<b>Dictatorial</b>	<b>19</b>	4	47%	0	0%	2	23%	2	30%	0	0%	3,75	3,8		
	<b>20</b>	3	38%	3	38%	2	24%	0	0%	0	0%	3,88			
	<b>21</b>	3	38%	3	38%	0	0%	2	24%	0	0%	3,88			
<b>PROMEDIO</b>		4		2		2		1		0					

Fuente: Elaboración propia (2019)

En referencia a los resultados derivados en la Tabla 2, concernientes a la dimensión estilos de liderazgo femenino, las respuestas a la pregunta 10 señalan que el 38% de las encuestadas opinó que casi siempre se promueve la creatividad entre los colaboradores de su equipo de trabajo, el 31% opinó siempre, 23% manifestó que casi nunca y el

restante 8% expresó que algunas veces promueve la creatividad entre los colaboradores de su equipo de trabajo.

Por otra parte, en la pregunta 11, el 47% las encuestadas opinó que siempre los colaboradores de su equipo de trabajo poseen igualdad de condiciones en la toma de decisiones, 31% expresó casi siempre y el restante 23% manifestó que los colaboradores de su equipo de trabajo poseen igualdad de condiciones en la toma de decisiones.

De acuerdo con la pregunta 12, en la tabla 2, el 38% de las encuestadas expresó que casi siempre acepta las ideas del equipo de trabajo, aunque difieran de la suya, 32% opinó siempre, un 15% de ellas opinó algunas veces y el otro 15% restante opinó que casi nunca acepta las ideas del equipo de trabajo, aunque difieran de la suya. La media del indicador 4.4 ubicándose según el baremo de interpretación de datos promedios como alto. Coincidiendo con los criterios de Perozo y Paz (2016) el liderazgo participativo escucha, analiza y acepta ideas de sus subalternos; sin embargo, en él recae la toma de decisiones inequívoca ante una situación determinada.

Tal como se aprecia en la tabla 2, en el indicador liderazgo autocrático, en la pregunta 13, el 47% de las encuestadas manifestó que casi siempre le resulta difícil reconocer la destreza de su equipo de trabajo, 30% opinó algunas veces y el restante 23% respondió que casi nunca le resulta difícil reconocer destreza de su equipo de trabajo.

En la pregunta 14 que se ilustra en la tabla 2, el 47% de las encuestadas expresó que casi siempre se sienten ofendidas cuando entre su equipo de trabajo difieren de su opinión, 15% opinó siempre, de la misma manera un 15% manifestó algunas veces y el restante 23 opinó que casi nunca. Por otra parte, en la pregunta 15, las encuestadas opinaron en un 47% que siempre consultan a sus colaboradores antes de tomar una decisión relacionada con el trabajo que ellos realizan, 23% opinó algunas veces, el 15% opinó casi nunca y el restante 15% expresó que casi siempre consulta a sus colaboradores antes de tomar una decisión relacionada con el trabajo que ellos realizan. La media del indicador se ubica en el rango de 4.4 posicionándose en la categoría alta. Argumentan los autores Perozo y Paz (2016) que el liderazgo autocrático es aquel que asume la responsabilidad de tomar decisiones, exige obediencia y vigila muy de cerca a sus colaboradores para evitar las desviaciones de sus directrices en las actividades asignadas como parte de las responsabilidades y obligaciones laborales.

Tal como se aprecia en la pregunta 16 de la tabla 2, en lo que se refiere al indicador liderazgo consultivo, 38% de la encuestadas respondió que siempre muestra agradecimiento por el trabajo desempeñado satisfactoriamente por sus colaboradores, 38% respondió casi siempre y el restante 24% manifestó que algunas veces muestra agradecimiento por el trabajo desempeñado satisfactoriamente por sus colaboradores.

Así mismo, en la pregunta 17 se evidencia que el 38% opinó que siempre cuando existen problemas laborales hace que todos trabajen en equipo en la solución del mismo; de igual manera 38% respondió casi siempre, y el restante 24% expresó que cuando existen problemas laborales hace que todos trabajen en equipo en la solución del mismo.

Por otra parte, en la pregunta 18 se evidencia que un 62% de la población encuestada siente que casi siempre en su trabajo se requiere del aporte de ideas de los colaboradores para tomar la decisión final, 15% expresó siempre, igualmente 15% respondió algunas veces y el restante 8% sintió que casi nunca en su trabajo requiere del aporte de ideas de los colaboradores para tomar la decisión final. Como se aprecia en la tabla, la media del indicador del estilo consultivo se ubicó en 4.2 en un rango alto. Para Kinicki y Kreitner (2004), el estilo de liderazgo consultivo está en camino a que las mujeres emplean las ideas y habilidades para formular planes y tomar decisiones; en la mayoría de los casos las mujeres al ser líderes emplean este estilo de dirección; retienen el derecho de tomar la decisión final.

En la pregunta 19 de la tabla 2, 47% de las encuestas opinó que concentra la toma de decisiones en el poder que la institución le otorga, el 30% manifestó casi nunca, y el restante 23% expresó que algunas veces concentra la toma de decisiones en el poder que la institución le otorga. Por otra parte, se evidencia en la pregunta 20, que un 38% de las personas encuestadas manifestó que siempre apoya a sus colaboradores en el cumplimiento de sus funciones aportando ideas de su experiencia laboral, 38% respondió

casi siempre y el restante 24% respondió que algunas veces apoya a sus colaboradores en el cumplimiento de sus funciones aportando ideas de su experiencia laboral.

Así mismo, la tabla 2 muestra que en la pregunta 21 el 38% de las personas encuestadas respondió que siempre, en su ambiente de trabajo, ha sentido angustia para cumplir su labor; 38% opinó que casi siempre y el restante 24% expresó casi nunca haber sentido angustia en su ambiente de trabajo para cumplir con su labor. Tal como se evidencia en la tabla 2, la media del indicador se ubicó en la categoría 4.2, Según Kinicki y Kreitner (2004), la líder dictatorial presenta características cuando se guarda para sí el poder de tomar decisiones. Con respecto a la media de la dimensión estilos de liderazgo femenino se ubicó en 3,8 en un rango alto

---

## 4. Conclusiones

Se pudo analizar el liderazgo femenino en la Universidad de La Guajira, encontrando que, en relación a las habilidades técnicas, las directoras de programas promueven en sus colaboradores el cumplimiento de su trabajo, así como que el dominio de las herramientas tecnológicas condiciona un poco su labor y desempeño, pero que su experiencia, los conocimientos básicos, y el deseo de realizar bien su labor, les ayuda a incrementar sus capacidades. Por tanto, las habilidades técnicas, aun cuando tienen presencia moderada en sus líderes femeninas, se considera una oportunidad de mejora en cuanto al dominio de las tecnologías y sus aplicaciones.

Por otra parte, al estudiar las habilidades humanas, se encontró que están presentes en alto grado en las directoras de Programas de la institución, lo que ha determinado un mejor desempeño, siendo importante el mantener esta relación con las otras personas de su entorno laboral, reforzando, además, que el éxito en sus tareas está relacionado tanto con la actividad eficiente de sus colaboradores, como con el desempeño de otros directivos. Además, de estar alineadas con la directriz institucional, en cuanto a relacionarse con los otros equipos de trabajo de la universidad, para trabajar por el bien común.

Por otra parte, al hacer referencia a las habilidades conceptuales, se concluye que las directoras sí analizan las opiniones de sus colaboradores antes de tomar una decisión, además de interpretar estas opiniones para tomar los correctivos en el entorno laboral, siendo este resultado acorde al estilo de liderazgo que predomina. Se observa que se promueve la creatividad entre sus colaboradores, y que aceptan las ideas de sus equipos de trabajo aun y cuando difieran de ellas. En este sentido, los estilos de liderazgo con mayor tendencia en las directoras de Programa en la Universidad de La Guajira son el participativo y el consultivo.

De modo tal que, en líneas generales, el estilo de liderazgo femenino asumido desde la dirección de programas de las facultades de la universidad de La Guajira, busca motivar a los colaboradores, ejercer un dialogo abierto, mediante comunicación efectiva, exposición de ideas ante situaciones particulares para la excelencia y calidad del trabajo en equipo entre los colaboradores.

---

## Referencias bibliográficas

Arias, F (2016). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas-Venezuela: Editorial Episteme.

Benavides, R. (2014). *Administración*. México: Editorial. McGraw-Hill Interamericana.

Bracho, O. & García, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Revista Clío América*, 5 (10), 182-203.

Bracho, O.; García, J. & Medina, E. (2012). Factores de liderazgo transformacional en contralorías municipales del estado Zulia. *Revista Coeptum*, 3 (2), 127-140.

Cáceres, M.; Sachicola, A. & Hinojo, M. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *European Scientific Journal*, vol.11, (2), 296-314

Castro, Y. & García, J. (2016). *Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos*

*directivos*. Trabajo de Especialización en Estándares Internacionales de Contabilidad y Auditoría, Universidad José Tadeo Lozano. Bogotá.

Celis, M. (2015). *La conducta en las organizaciones. Base para su estudio con una perspectiva sistemática social*. Venezuela: Editorial de la Universidad de Carabobo.

Chiavenato, I. (2012). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

Davis, K y Newstrom, J. (2005). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Durán, S.; Crissien, J.; Virviescas, J. & García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*, Vol. 38 (13), 24-39

García, E.; Iriarte, E. & Solís, M. (2012). Turbulencia, incertidumbre y manejo de escenarios: una aproximación en el contexto venezolano. *Revista Cicag*, 9 (2), 143-153

García, J; Prieto, R. & García, E. (2016). *Competitividad en PyMES de confección textil: Una perspectiva desde las habilidades humanas de sus directivos*. En Factores explicativos de competitividad empresarial. México: Qartuppi

García, J.; Duran, S.; Cardeño, E.; Prieto, R.; García E. & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, Vol. 38 (52), 16-31

García, J.; Durán, S.; Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. *Revista Espacios*, Vol. 38 (32), 16-28

García, J.; Paz, A. & Cardeño, E. (2018). Liderazgo ético. Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia. *Opción*, Año 34 (86), 696-730

Hernández, R; Fernández, C y Baptista; M (2014). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A. Sexta Edición.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2004). *Comportamiento en las Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. New York.

Koontz, H, Weihrich, Hy Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores

Madrigal, B. (2005). *Liderazgo, enseñanza y aprendizaje*. México: Editorial McGraw Hill.

Madrigal, Berta; Luna, Ricardo & Vargas, José. (2017). *Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México*. Universidad Militar de Nueva Granada. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Vol. XXV (2), 123-137.

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & gestión*. Número. 38, enero-junio de 2015, 119-146.

Paz, A; Sánchez, J. Sánchez, I. (2017). *Capital Humano en las empresas distribuidoras de agua domiciliaria del departamento de La Guajira*. Primera edición, Colombia: Editorial de la Universidad de La Guajira.

Páez, J. (2013). *Liderazgo en acción*. Venezuela: Editorial de la Universidad de Carabobo.

Perozo, R. B., & Paz, M. A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector Asegurador. *Clío América*, 10 (19), 8 - 22.

Prieto, R.; García, J. & González, D. (2014). *Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región Caribe Colombiana*. Ponencia presentada y publicada en memorias del I Congreso Internacional de Investigación Dr. Adolfo Calimán "Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación. Universidad Dr. José Gregorio Hernández, Maracaibo, Venezuela

Prieto, R.; Emonet, P.; García, J. & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, Volumen 21 (3), 386-402

Robbins, S y DeCenzo, D. (2012). *Supervisión*. México: Editorial Pearson Prentice Hall, Quinta Edición.

Rodríguez Peñuelas, M. A. (2010). *Métodos de investigación*. México. Editorial de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

---

Artículo resultado de la investigación desarrollada por docente adscritos al centro de investigación de la Universidad de La Guajira, Titulado: Liderazgo femenino en la Universidad de la Guajira

1. Dra. Ciencias Gerenciales, Profesora ocasional Universidad de La Guajira, Riohacha. Colombia. Correo: [aipaz@uniguajira.edu.co](mailto:aipaz@uniguajira.edu.co)

2. Magister Gerencia Recursos Humanos. Profesora de Planta Universidad de La Guajira, Riohacha. Colombia. Correo: [epinto@uniguajira.edu.co](mailto:epinto@uniguajira.edu.co)

3. Dra. Ciencias Gerenciales, Profesora Ocasional Universidad de La Guajira, Riohacha. Colombia. Correo: [ncantillo@uniguajira.edu.co](mailto:ncantillo@uniguajira.edu.co)

4. Dr. Ciencias Gerenciales, Profesor apoyo a la investigación Universidad de La Guajira, Riohacha. Colombia. Correo: [jegarciaw@uniguajira.edu.co](mailto:jegarciaw@uniguajira.edu.co)

5. Dr. Ciencias Gerenciales, Profesor de Planta Universidad de la Guajira, Riohacha. Colombia. Correo [hsuarez@uniguajira.edu.co](mailto:hsuarez@uniguajira.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 40 (Nº 37) Año 2019

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]