

**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**



**LIDERAZGO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO
EN LOS CUADROS DE LA EMPRESA DE
PROYECTOS DE ARQUITECTURA E
INGENIERÍA DE SANCTI SPÍRITUS**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN**

AUTORA: Lic. Lay María Arango Muñoz

TUTORA: Prof. Tit. María del Carmen Echevarría Gómez, Dr.C.

Sancti Spiritus 2018

RESUMEN

Como parte de la actualización de la política de cuadros en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus y la implementación de un procedimiento para la equidad de género se caracteriza a los directivos, lo cual muestra carencias del liderazgo desde la perspectiva de género. Al respecto el presente estudio propone desarrollar un programa de entrenamiento para potenciar las habilidades directivas de liderazgo en los cuadros, con perspectiva de género, donde se emplean el enfoque mixto de investigación CUANTI-CUALI y diferentes técnicas de recogida y análisis de datos como la observación, el cuestionario, el análisis de documentos, el diagrama de causa y efecto y de Pareto, los grupos de discusión y la triangulación metodológica. El programa de entrenamiento adiestra a los cuadros en aquellas habilidades identificadas en el diagnóstico como puntos débiles y referidas a la gestión de equipos, la motivación y gestión del entusiasmo, la comunicación interpersonal asertiva, la negociación y resolución de conflictos, la de gestión del cambio y las transiciones y la creatividad y la innovación. Los resultados evidencian que la habilidad mejor valorada en hombres y mujeres cuadros de la EPAISS, tanto por los propios cuadros encuestados como por los subordinados, es la capacidad para gestionar el cambio, seguida de las habilidades para motivar y comunicarse asertivamente en las mujeres y las habilidades para la negociación y resolución de conflictos y trabajo en equipo en los hombres. Mientras que queda rezagada la habilidad para la creatividad y la innovación en ambos géneros.

The present investigation is developed at the Provincial Center of Book and Literature in Sancti Spíritus, where the leadership phenomenon has presented modifications, after a change of leaders in their institutions with a new distribution of functions. This has brought difficulties in the development of the present leaders expressed in the dynamic of the organization. Related with it, a socio-political training program was developed, with the objective of reinforcing the leadership factor, through training sessions, where it's combined the use of methods and technics that leads to the acquisition of abilities and the behavior modification. The objective of the investigation consists in developing a socio-political training program to potentiate effective leadership at the Provincial Center of Book and Literature in Sancti Spíritus. This program reinforced the following variables: Decision taken, leaders-members relations and communication, making possible a certain conduction of conflict situations. The leadership diagnostic state permitted to know the deficiencies relating with the decisions taking, the communication, and the relationships between leader and members in the studied fellows. The training allowed the improvement in the process of decisions taking, the communication and the relationships with the subordinates, enlarging the conception on the leadership phenomenon in the participants and it was verified the invigoration of the leadership like an organizational element.

INTRODUCCIÓN		1
CAPÍTULO 1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	9
1.	Introducción	9
1.1	Fundamentos teórico referenciales sobre las habilidades directivas, conceptualizaciones, modelos, clasificaciones.	10
1.1.2	Liderazgo	13
1.1.3	Liderazgo desde la perspectiva de género Antecedentes y tendencias históricas sobre el género como construcción sociocultural. Su influencia en Cuba.	18
1.2	Antecedentes y tendencias históricas sobre el género como construcción sociocultural. Su influencia en Cuba.	20
1.2.1	Acercamiento teórico-metodológico a las categorías relacionadas con el género.	24
1.2.2	Del enfoque de género al mainstreaming	27
1.3	Conclusiones parciales del capítulo	32
CAPÍTULO 2	Programa de entrenamiento para potenciar las habilidades directivas de liderazgo, desde una perspectiva de género en los cuadros y su implementación en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería.	33
2.	Introducción al capítulo	33
2.1	Diseño y enfoque metodológico de la investigación	33
2.2	Primera etapa: Diseño cuantitativo	34
2.2.1	Métodos y técnicas de análisis y recogida de la información científica.	35
2.2.2	Breve caracterización de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus	36
2.2.3	Diagnóstico del desarrollo de las habilidades directivas de liderazgo con perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS.	37

2.2.4	Regularidades del diagnóstico de las habilidades directivas con enfoque de género en los cuadros de la EPAISS.	41
2.3	Segunda etapa. Metodología investigación-acción para desarrollar el Programa de entrenamiento de las habilidades directivas de liderazgo desde una perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS.	42
2.3.1	Técnicas empleadas en el diseño cualitativo.	43
2.3.2	Entrada al campo	44
2.3.3	Programa de entrenamiento de habilidades directivas de liderazgo desde la perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS	46
2.3.4	Implementación del Programa de entrenamiento	51
2.3.5	Valoración de la contribución del Programa de entrenamiento para potenciar el desarrollo de las habilidades directivas de liderazgo desde la perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS.	
2.4	Conclusiones parciales del capítulo	
CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

INTRODUCCIÓN

En los comienzos del siglo XXI el desarrollo y despliegue de habilidades en cualquier trabajo o actividad se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para las empresas y organizaciones. En cualquier tipo de organizaciones interactúan personas, donde cada una de ellas cumple un rol, desde “simples” empleados hasta jefes o directivos (Alles, 2007). Cuando el conocimiento se ha democratizado por la influencia de las nuevas tecnologías, son las habilidades y competencias las que realmente determinan los factores y elementos diferenciadores entre las personas y, las ventajas competitivas entre empresas.

De ahí que para facilitar la adaptación al entorno es necesario que los directivos, y todos aquellos que aspiran a la función directiva, posean las habilidades requeridas, para desarrollar las capacidades que todo buen gestor debe dominar. Habilidades directivas que están ligadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y están inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos, frecuentemente impredecibles (Whetten y Cameron, 2011).

Desde finales del siglo XX y hasta el presente diversos autores proponen teorías, modelos, clasificaciones, herramientas de evaluación, y resultados de estudios relacionados con las habilidades directivas, entre los que se destacan: Katz, 1955; Schen, 1982; Madrigal, 2006; Chiavenato, 2007; Whetten y Cameron, 2011; y Codina, 2012, en Cuba. Sin embargo, el debate sobre el auténtico papel que los directivos están llamados a desempeñar en las organizaciones está inacabado y cobra especial relevancia la identificación de aquellas habilidades directivas más completas para abordar los momentos de crisis económica como la actual.

El principal papel del directivo en cualquier organización, pública o privada, es mantener a su organización en contacto permanente con el entorno, analizar los cambios del exterior para prever cómo su organización deberá afrontarlos. De igual manera, la función directiva de las organizaciones de hoy espera que los trabajadores sean capaces de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa con lo cual se pretende descubrir las

habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al éxito a su organización.

Al respecto, para Ferrer y Clemenza (2006), la importancia de un recurso estratégico para la organización, como son las competencias y habilidades directivas, que se consideran una fuente importante para la creación de valor y el desarrollo de la capacidad para competir en las organizaciones de hoy, son la base de los procesos para liderar el mercado y alcanzar un proceso de creación continua de competitividad.

Por su parte, Madrigal (2006, p.IX) en el ámbito empresarial considera “la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados, que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada”.

El liderazgo es un tema que ha acaparado el interés por su discusión en la historia de las civilizaciones humanas. En todas las épocas ha habido mujeres y hombres que han abierto caminos, vencido obstáculos, y pisado terreno que nadie había hecho antes (Estrada, 2007). El término liderazgo incluye cualquier aspecto de la vida social en el cual ciertas personas siguen a otras que asumen el papel de dirigir o liderar un grupo (Benítez, 2004). Armando Betancourt en su libro sobre el directivo cubano recoge entre la definición de liderazgo la que considera que “Dirigir es la acción de lograr que otras personas hagan algo en función de tener determinados objetivos o resultados propuestos” (2003, p.34).

En la actualidad el liderazgo es un requisito indispensable para las organizaciones. No basta realizar las funciones de la administración para estar al frente de un colectivo laboral, se trata de influir en las personas que integran la empresa, involucrar a los subordinados, enfrentar los cambios, ser fuente de inspiración y manejar adecuadamente las situaciones. El liderazgo más que una tarea que cumplir es un arte, un acontecimiento, una habilidad directiva.

Prestigiosos investigadores como Stogdill (1984), Rice (1987), Casales (1989), Stoner (1995), D'Souza (1997) y Codina (2012) han contribuido con sus estudios al fortalecimiento de la teoría del liderazgo como fenómeno complejo dentro de la Administración y otras ramas del saber. Ellos coinciden en que

toda empresa que presente altos niveles de desempeño, posee como común denominador una persona con la capacidad de guiar los esfuerzos del colectivo hacia el cumplimiento de metas, la capacidad de permitir la evolución de la organización y la flexibilidad de adaptación al cambio, lo que determinará su continuidad y su éxito.

En Cuba las habilidades de liderazgo se han potenciado en organizaciones que cumplen con las condiciones que exige el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, un fenómeno impulsor del despegue económico; que tiene como premisa la formación de los directivos para estimular las transformaciones que el país demanda, a través de diferentes figuras del posgrado como diplomados y maestrías. En tal sentido, se aspira a desarrollar dimensiones como: la aportación al equipo; la orientación al aprendizaje, el desplazamiento del interés individual hacia la búsqueda de objetivos comunes, y la motivación de los trabajadores, entre otras.

Enfatizar en la búsqueda y formación de administradores-líderes cubanos, es un proceso que puede realizarse desde cualquiera de sus diferentes dimensiones, como los sectores (productivos y de servicios, estatal y privado), la singularidad de la figura del directivo, cuadros o reserva para ejercer sus funciones, el enfoque de género, el aporte que se espera de la empresa cubana al desarrollo local sostenible, entre otras.

La perspectiva de género es un tema de preponderante importancia como el liderazgo y se ha venido impulsando por los compromisos signados en acuerdos internacionales, y por las necesidades propias del desarrollo económico y social de Cuba, ya que persisten las condiciones que acentúan la desigualdad de oportunidades de liderazgos que limitan habilitar a las mujeres para que asuman el poder y las capacidades de decidir y actuar en igualdad de condiciones con los hombres.

Los estudios sobre la temática género en Cuba, están liderados por los autores Basallo (1995), Alfonso (2004), González Pagés (2005), Campusano (2008), Reyes (2012), Catasús (2001, 2016), Álvarez (2004, 2016), Arés (2017) y Castro (2017); quienes han desarrollado investigaciones relacionadas con la familia, la historia, la cultura, la psicología, la sociología, la demografía y la

administración. Siempre en busca de una aproximación teórica a la categoría de género, el lugar y responsabilidad que le corresponde en el proyecto social cubano y sobretodo la impostergable necesidad de sumar a los hombres en la toma de conciencia.

El género se entiende como una construcción simbólica, que contempla creencias, prácticas y valores que aluden a un conjunto de atributos socioculturales, asignados a las personas a partir de su sexo, siendo uno de los tantos aspectos sociales que determinan la identidad de los mismos. En la configuración de esta identidad intervienen diversos factores que encuentran su génesis en el proceso de socialización, donde inciden: la familia, la escuela, las empresas y otras instituciones sociales donde participan hombres y mujeres en un contexto histórico cultural.

La igualdad de género es un requisito indispensable para el desarrollo humano porque garantiza la igualdad de derechos y oportunidades para el acceso a los recursos y la autonomía de hombres y mujeres. En Cuba se han materializado acciones para potenciar el enfoque de género, por parte del gobierno, lo cual se plasma en un conjunto de cuerpos legales que refrendan los derechos de la mujer, y contemplan la igualdad de derechos entre ambos sexos. Entre estas acciones se destacan las disposiciones empresariales que incluyen su implementación en las organizaciones.

Bajo estas razones, el Ministerio de la Construcción dándole cumplimiento al Plan de Acción Nacional de la República de Cuba, dictó la Resolución No. 349/2014 para poner en vigor la política institucional para la Equidad de Género. Dentro de los objetivos principales del Ministerio de la Construcción es incorporar de manera creciente mujeres al organismo y de esta forma promover oportunidades y derechos equitativos para mujeres y hombres en aras de favorecer el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores. Es por ello que desde el año 2012 se vienen realizando actividades en todo el sector relacionados con la mujer en la construcción y su la incorporación a los diferentes cargos de dirección.

La Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus (EPAISS), integrada al OSDE- GEDIC desde el año 2015 viene

desarrollando Jornadas de Equidad de Género, con diversas actividades como conferencias, talleres, debates, intercambios, videos alegóricos a la mujer, y encuentros con las féminas, todo esto con vista a promover la situación actual de las mujeres como estrategia de género, sus principales barreras de ascenso a cargos directivos, donde el liderazgo y la perspectiva de género son elementos importantes en la actividad de la Política de Cuadro que influyen considerablemente en los objetivos trazados para el período 2017-2019 de la Planificación Estratégica, reflejado en el objetivo 5: Elevar la eficiencia en la actividad de cuadros, aplicando los nuevos procedimientos en la formación de los cuadros y reservas de la empresa.

Por todo lo explicado, se aspira a perfeccionar las habilidades de liderazgo de los cuadros y reservas de la EPAISS, demostrando la importancia que representa el tema género para la organización a partir del rol de la mujer y el hombre y su participación en la toma de decisiones y al desarrollo de la gestión empresarial y cómo influye en los cambios favorables de su condición y eliminación de brechas discriminatorias. Como resultado de la actualización de la política de cuadros se realiza un diagnóstico fáctico que evidencia carencias determinantes en el desarrollo de las habilidades de liderazgo, teniendo en cuenta la perspectiva de género, las cuales se detallan a continuación:

- No existe una herramienta que facilite el mejoramiento continuo de las habilidades directivas desde una perspectiva de género.
- Falta de confianza en sí mismo de las reservas de cuadros femeninas, que ha conllevado a la promoción solamente de hombres, en los últimos tres años.
- Baja respuesta a la toma de decisiones de las reservas, que adolecen de liderazgo.
- Escasa motivación de las reservas preparadas y aprobadas para asumir el cargo.
- Inequidad de género en la plantilla de cuadros y reservas, donde el 60% de ellos son masculinos.
- Ausencia de la presencia de la mujer directiva en cargos decisorios de la empresa.
- Estrategias empresariales carentes de un enfoque de género.

Lo planteado anteriormente constituye la situación problemática de la presente investigación, que realiza la autora como parte de sus funciones como especialista de cuadros de la empresa. Por tanto, se define como **problema científico** ¿Cómo potenciar la igualdad de género en el liderazgo de los cuadros de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spiritus (EPAISS)?

Hipótesis de investigación:

Si se desarrolla un programa de entrenamiento para potenciar las habilidades directivas de liderazgo, desde una perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS, se logrará elevar la igualdad en la capacidad directiva de los mismos.

De este modo, se define como **objeto de estudio:** las habilidades directivas, concretándose como **campo de acción:** la habilidad de liderazgo desde la perspectiva de género. En correspondencia el **objetivo general:** Desarrollar un programa de entrenamiento para potenciar el desarrollo de habilidades directivas de liderazgo, desde una perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS

Para el logro del objetivo general se trazan los siguientes **objetivos específicos:**

1. Sistematizar los referentes teóricos, metodológicos y praxiológicos sobre las habilidades directivas de liderazgo y su relación con los estudios de género.
2. Diagnosticar el desarrollo de las habilidades directivas desde la perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS.
3. Diseñar el programa de entrenamiento para potenciar el desarrollo de habilidades directivas de liderazgo, desde la perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS.
4. Implementar el programa de entrenamiento para potenciar el desarrollo de habilidades directivas de liderazgo, con una perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS
5. Valorar la contribución del programa de entrenamiento para potenciar el desarrollo de habilidades directivas de liderazgo, con una perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS

En correspondencia con los objetivos y desde un fundamento metodológico general dialéctico-materialista, se acude al empleo de métodos y técnicas de investigación. Se emplean como métodos de la investigación científica, del nivel teórico:

Histórico-lógico: permite la sistematización de los principales aportes, progresos y contradicciones que emanan de la construcción teórica y metodológica del objeto de estudio y el campo de acción mediante un proceso crítico de las opiniones autorizadas en cada caso.

Analítico-Sintético: admite la descomposición del objeto de estudio y el campo de acción en los principales conceptos que lo conforman para facilitar su estudio más exhaustivo y mediante el proceso contrario, la síntesis, integrar las relaciones y características de ambos, de manera que se ofrezca una visión teórica integradora.

Inductivo-Deductivo: se emplea para conocer las particularidades del problema de investigación y arribar a conclusiones conceptuales sobre la base del movimiento de lo singular a lo general y viceversa.

Método de tránsito de lo abstracto a lo concreto: permite el conocimiento paulatino de las particularidades del problema científico, a medida que avanza la investigación y se va incrementando el nivel de conocimiento en torno a este.

Método de Enfoque Sistémico: permite atender a las múltiples relaciones entre el objeto de estudio y el campo de acción y con otros elementos propios de la labor directiva.

Se emplea como método del nivel empírico:

Metodología investigación-acción como un conjunto de pasos, métodos, técnicas y procedimientos específicos para llevar a cabo el estudio de una situación social, en este caso de la administración, con la finalidad de mejorarla, en la que se implican como “investigadores” los participantes en la propia realidad buscando la comprensión del fenómeno en su totalidad y complejidad, y aportando sus experiencias y valoraciones.

Técnicas de análisis y recogida de la información científica: cuestionario, análisis de documentos, registro de experiencias, observación participante,

discusión grupal y triangulación, las cuales se explicitan en el capítulo 2. Además, se emplea el método matemático de análisis porcentual, que permitió procesar los datos obtenidos del diagrama de causa y efecto y establecer generalizaciones a partir de ellos.

Se seleccionó el enfoque mixto de investigación CUANTI-CUALI. El universo de estudio está constituido por los 10 cuadros de la EPAISS.

La novedad científica de la presente investigación radica en el tratamiento de una problemática necesaria como el desarrollo de habilidades de liderazgo en los cuadros empresariales y su relación con la perspectiva de género, lo presenta carencia de estudios relevantes y definatorios en Cuba, de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada.

El valor teórico de la investigación, está dado por la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través del análisis de la literatura relacionada con la necesidad de mejorar las habilidades directivas de liderazgo con una perspectiva de género en los cuadros de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus (EPAISS).

El valor práctico de la investigación está dado por la implementación del programa de entrenamiento para potenciar el desarrollo de habilidades directivas de liderazgo, con una perspectiva de género en los cuadros de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus (EPAISS)

La tesis consta de Introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Se estructura de la siguiente forma: después de la Introducción, aparece un primer capítulo con el nombre de Marco Teórico Referencial que resume la fundamentación teórica, científica y metodológica del problema de investigación y donde se organizan los resultados de la búsqueda bibliográfica en lo concerniente a antecedentes históricos, enfoques, modelos y clasificaciones de las habilidades directivas que intervienen en el liderazgo. También lo relacionado con la perspectiva de género.

En el segundo capítulo se expone el diagnóstico que fundamenta el diseño del programa de entrenamiento para potenciar el desarrollo de habilidades directivas de liderazgo, con una perspectiva de género, así como su

implementación y valoración, contrastándose en el análisis con los hallazgos de la búsqueda bibliográfica.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1. Introducción al capítulo

El presente capítulo expone el marco teórico referencial que establece la base imprescindible de cualquier investigación, representa el proceso analítico que se sigue para el ordenamiento de la bibliografía con fines investigativos y se elabora análisis bibliográfico. Se exponen los conceptos y aspectos teóricos necesarios para comprender la importancia y la necesidad del liderazgo como habilidad directiva, haciendo énfasis en la perspectiva de género en los momentos actuales. En la figura 1.1 se muestra la representación gráfica del hilo conductor.

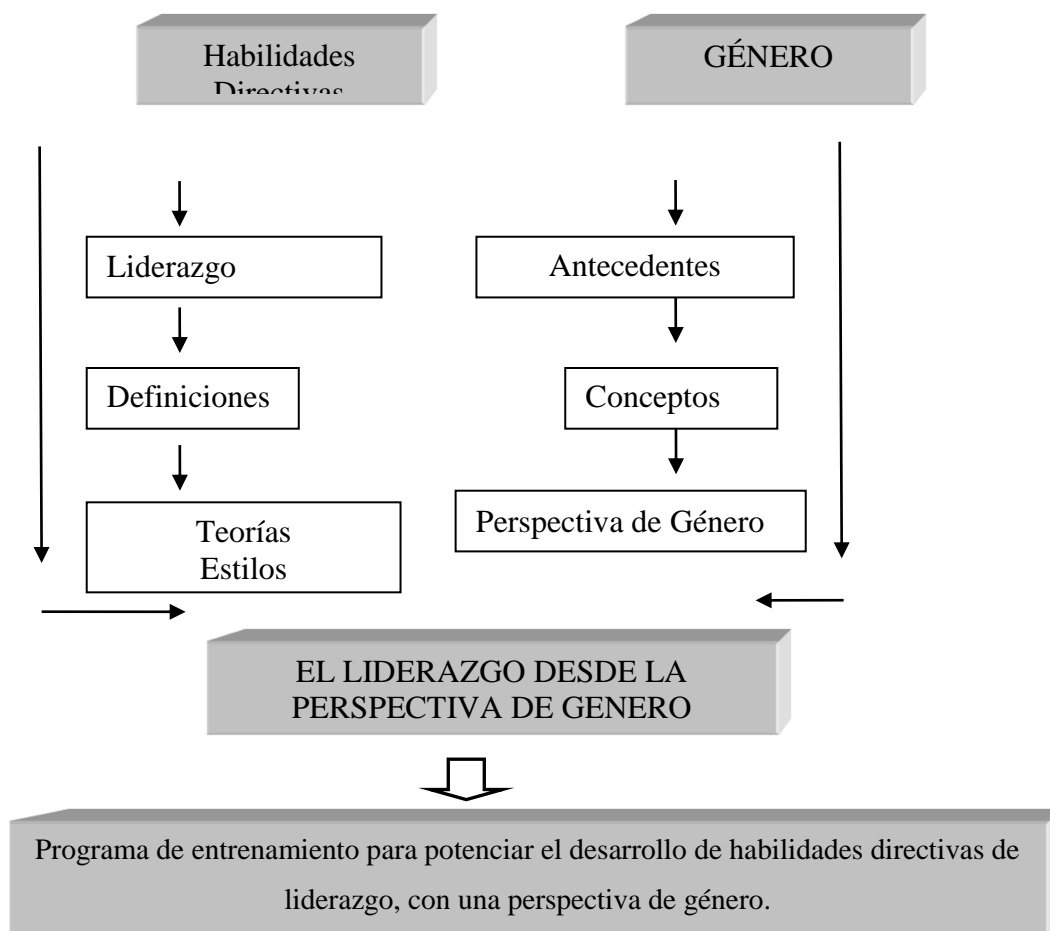


Fig. 1. Hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación

Fuente: Elaboración Propia

1.1. Fundamentos teórico referenciales sobre las habilidades directivas, conceptualizaciones, modelos, clasificaciones.

La importancia de las habilidades directivas en las organizaciones, ha sido estudiada por varios autores. En esta investigación se nombran

diferentes teorías acerca de las habilidades directivas, teniendo en cuenta que el uso incorrecto de ellas influye en la manera de liderar una organización.

Según Madrigal (2006, p. IX) llama habilidad al talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad; de esta manera, en el ámbito empresarial se considera la habilidad de un directivo en su capacidad, destreza y actitud para dirigir una organización hacia los objetivos y metas. Para Aburto (2011) “la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización”. Este punto de vista no es compartido por la investigadora, quien considera que todos los directivos no nacen con cualidades innatas, sino que la adquieren mediante la preparación. Por otra parte, Schein (1982) categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Chiavenato (2007, pp. 3-5), cita que Katz, identificó tres habilidades importantes para un desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual (fig. 1.2), las cuales se especifican a continuación:

Las habilidades técnicas incluyen el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo con “objetos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Algunas de ellas pueden ser las habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera.

Las habilidades humanas se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales, en otras palabras, se refieren a la interacción personal. El desarrollo del trabajo en equipo, la incentivación a la participación sin temor, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de dichas habilidades. Podemos decir que en conclusión se trata de saber trabajar con personas y por medio de ellas.

Las habilidades conceptuales implican una visión de la organización o de la unidad organizacional de manera conjunta, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales se encuentra apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí. Puede entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ellas a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas.

La combinación de esas habilidades es importante para el administrador. Cabe destacar que a medida que un individuo asciende en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta su necesidad de habilidades conceptuales. Por ejemplo, en los niveles inferiores, los supervisores requieren considerable habilidad

técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización.

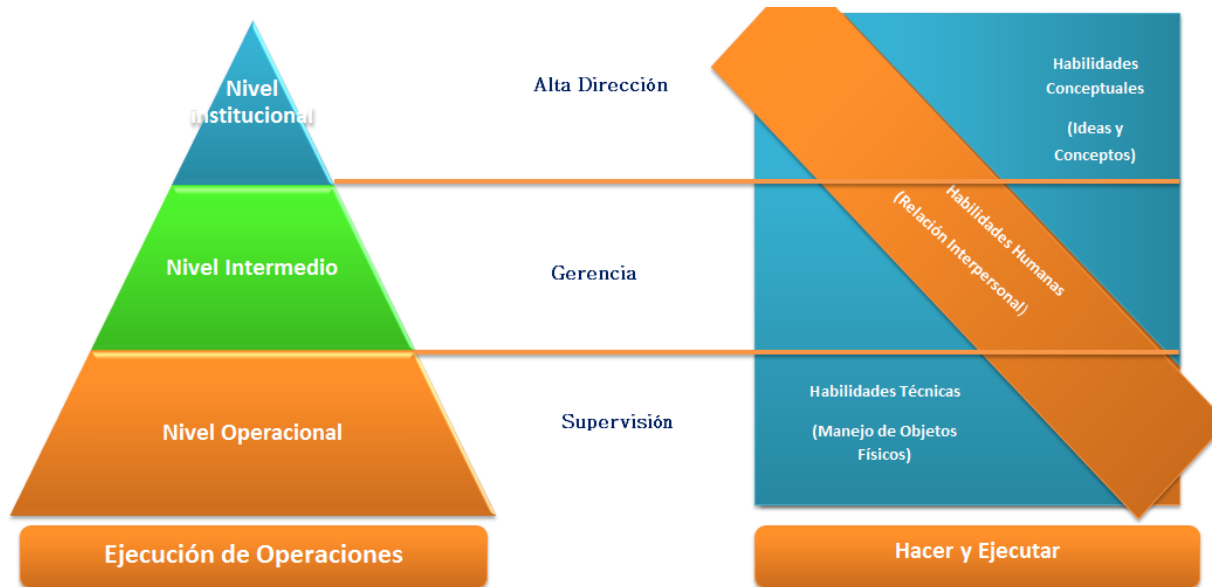


Fig. 1.2 Habilidades del administrador, (Chiavenato (2007))

Por otra parte, los autores Whetten y Cameron definen diez habilidades directivas esenciales, clasificadas en tres categorías: las habilidades personales, las interpersonales y las grupales. (Fig. 1.3)

Las habilidades personales contemplan el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y la solución analítica y creativa de problemas. Por su parte, las habilidades interpersonales son la capacidad que tiene el individuo al relacionarse con sus semejantes. Considera a la dirección, orientación y comunicación de apoyo; ganar poder influencia; motivación a los demás y manejo de conflictos como habilidades que se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con los demás. La interpretación exacta y efectiva del envío de mensajes depende de las relaciones de confianza y contexto compartido.

Las habilidades grupales incluyen el facultamiento y la delegación, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo y dirección hacia el cambio positivo; surgen cuando el individuo participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo. Los grupos de habilidades interactúan, se relacionan en un centro común de competencia personal con las habilidades directivas, así cada una depende, por lo menos parcialmente, de las demás para que se desempeñe con éxito.



Fig. 1.3. Modelo de habilidades directivas esenciales Whetten y Cameron (2011)

Por otra parte, Codina considera que son diez las habilidades directivas fundamentales para dirigir:

1. Dirección o enfoque estratégico.
2. Comunicaciones interpersonales.
3. Estrategias y técnicas de negociación.
4. Manejo de conflictos.
5. Trabajo en equipo.
6. Liderazgo y motivación.
7. Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
8. Administración del tiempo y delegación.
9. Reuniones productivas.
10. Gerencia del cambio.

De manera general, los autores antes expuestos concuerdan en apreciar la importancia de algunas habilidades directivas como definitorias para el desarrollo del líder. En este sentido, Whetten y Cameron (2011) explican que su enfoque de habilidades directivas se fundamenta en el liderazgo. La dirección eficaz y el liderazgo son inseparables pues las habilidades necesarias para una, también se necesitan para el otro; en otras palabras, todos necesitamos desarrollar competencias que mejoren nuestra habilidad tanto para ser líderes como para ser directivos. En esta

investigación se asume el enfoque de estos autores propuesto en el libro Desarrollo de habilidades directivas.

1.1.2 Liderazgo

A través de la historia, el significado del liderazgo se ha ido modificando de acuerdo con los cambios del desarrollo humano, se puede decir que las definiciones más arcaicas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales de los individuos con dicha cualidad.

El liderazgo se ha convertido en una exigencia vital para las empresas. En una entidad siempre surgen líderes que atraen a sus compañeros a seguirlos, hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por ello, el estudio del liderazgo tiene gran importancia en el entorno empresarial.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. Stogdill (1984), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

Por su parte, Whetten y Cameron (2011) muestran que las habilidades de liderazgo y administrativas caen dentro de cuatro grupos o categorías, y las distribuyen en cuatro cuadrantes. (Fig. 1.4). Los dos cuadrantes superiores en el Sistema de valores en competencia (clan y adhocracia) suelen asociarse con el liderazgo. Los dos cuadrantes inferiores (mercado y jerarquía) generalmente se asocian con la administración. Concluyendo que el liderazgo se ha utilizado tradicionalmente para describir lo que los individuos hacen en condiciones de cambio.



Fig. 1.4. Modelo de habilidades de liderazgo y administrativas. Whetten y Cameron (2011, p. 16)

Codina coincidiendo con la clasificación de las habilidades directivas desarrolladas por Whetten y Cameron, (2011) presenta los contenidos y técnicas para el desarrollo de estas habilidades en tres grupos, no están

lejos de las características que todo líder debe emprender para alcanzar metas y objetivos, como se aprecia a continuación:

- ✓ habilidades personales, donde incluyen: desarrollo del autoconocimiento, administración del tiempo y del stress, y solución de problemas con métodos creativos.
- ✓ habilidades interpersonales, que incluyen: comunicaciones efectivas, desarrollo de poder y de la influencia, motivación, y administración de conflictos.
- ✓ **habilidades de lo que denominan "comunicaciones aplicadas", donde incluyen: conducción de reuniones, presentaciones, y entrevistas.**

Tabla 1: Definiciones de liderazgo

Autores	Definiciones
Chiavenato, Idalberto (1993)	“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.
Rincón Serrano (2003)	“El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común “
Whetten y Cameron, (2011)	“quienes ocupan estos puestos, requieren habilidades para hacer bien las cosas y para hacer las cosas correctas, a las primeras, las llaman habilidades administrativas y a las segundas, habilidades de liderazgo.
Carrasco Esquisbel (2006)	Un líder es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución”
Gil, et. al, (2011)	El liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte. Los retos que afrontan estas en la actualidad requieren una revisión exhaustiva del papel estratégico del liderazgo.
Alexis Codina, 2012	El liderazgo, junto con la “gestión del cambio”, ha sido, probablemente, el tema más recurrente en la bibliografía sobre “management” en las últimas tres décadas.

Fuente: Elaboración propia

Estas y otras definiciones se han tratado a lo largo de los años. Stogdill (1984) entiende el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene tres implicaciones importantes:

- **En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.**

- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras, liderazgo es cuestión de valores.

Rice (1987) señala que en el plano del comportamiento manifiesto el líder ha de ser capaz de mover y arrastrar a sus seguidores, de tomar decisiones; no solo ha de contribuir a la realización del plan sino también lograr la cooperación de los suyos. El líder no es más que el primero entre sus iguales dentro de una institución, del orden que sea, se excede sus atribuciones y trata de imponerse a la colectividad.

Los autores Whetten y Cameron no manejan el término textual de liderazgo en su clasificación de habilidades directivas. Pero manejan una habilidad que denominan dirección hacia el cambio positivo, dentro de la cual tratan el liderazgo. La forma como los líderes ejercen su poder influye tanto en la productividad del grupo como en la libertad de los subordinados. Si ellos usan menos autoridad y poder, los miembros del grupo conquistan mayor libertad en el proceso de la toma de decisión. Cuando los líderes usan un mayor poder la libertad del grupo disminuye. El patrón de comportamiento del líder puede variar de un punto centralizado en el grupo hasta otro punto centralizado en el líder, eso depende de quién evalúa el problema, de los intereses, de la experiencia, de la motivación.

El estilo de liderazgo se refiere a la forma particular que tiene un líder de dirigir una organización. Según Robbins y Coulter (2005) existen tres tipos de liderazgo:

Estilo Autocrático: Es quien no da lugar a tomar decisiones, él es quien decide ante todo acontecimiento que suceda dentro de la empresa sin pedir opiniones de los demás. Es quien concentra el poder dentro de las organizaciones, por ello un liderazgo unidireccional, ya que los colaboradores solamente deben obedecer órdenes que establece el líder.

Estilo Democrático: Es el estilo de liderazgo en el cual se da la participación de los miembros del grupo, comentando los puntos a debatir y posteriormente el líder es quien toma la decisión luego de haber escuchado las opiniones de los demás, por lo que se percibe la unidad de equipo en la que se toman decisiones y la participación en conjunto con los compañeros.

Estilo Laissez-Faire: Significa dejen hacer o dejen pasar, conocida como una expresión francesa. De ésta, el este estilo de liderazgo se caracteriza por libertad en la toma de decisiones que se deben tomar dentro de la empresa por parte del grupo de colaboradores ya que en este caso el líder tiene una mínima participación, dejando a criterio la toma de decisiones a tercero, y no se responsabiliza.

Munch (2002) dice que el estilo de liderazgo hace referencia a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al líder o gerente de una organización. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Los estilos de liderazgo muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra. De la misma forma Lussier (2002, 67), afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

Por lo tanto, podemos decir que el estilo de liderazgo es un conjunto de características, formas de trabajo, tipo de comunicación, conjunto de comportamientos, etc., relativamente duraderos, que prevalece en una determinada empresa, organización o grupo humano que tiene una meta u objetivos específicos por cumplir.

Existen una serie de autoras, algunas de publicaciones de carácter divulgativo, que defienden que las mujeres dirigen utilizando un estilo de liderazgo denominado “femenino”, en oposición al estilo “masculino” que se observaba tradicionalmente, tales como: Adler, 1999; Helgesen, 1990; Kaufmann, 1996; Loden, 1985; López-Zafra, 1999; Monroy, 1994 y Rosener, 1990. En este sentido, Loden (1985) mantiene que, frente al estilo de dirección “masculino”, caracterizado por la competitividad, la autoridad jerárquica, un alto control del líder y la resolución analítica de problemas, las mujeres prefieren y tienden a comportarse siguiendo un estilo de liderazgo alternativo, que ella denomina “femenino”.

1.1.3 Liderazgo desde la perspectiva de género

El concepto de liderazgo también se ha trabajado desde la perspectiva de género. Los estudios destinados a comparar a hombres y mujeres que ocupan posiciones de dirección revelan la ausencia de resultados concluyentes y ponen de manifiesto la compleja naturaleza de la relación existente entre los estilos de liderazgo y el género. Entre las principales causas que motivan este comportamiento, se ofrecen factores relacionados con la reproducción de la división sexual del trabajo en la sociedad patriarcal que sitúa roles diferenciados para unas y otros, y la dirección se mantiene como un puesto típicamente masculino. Por otra parte, el predominio de estilos de dirección basados en patrones masculinos, puestos en práctica tanto por mujeres como por hombres no favorece el acceso equitativo a los puestos más altos de toma de decisiones.

Los términos liderazgo y género guardan gran relación y sus diferencias han sido abordadas desde diferentes perspectivas. Sin embargo, el liderazgo es un acontecimiento, con todo lo que eso implica, que debe convertirse para quienes lo llevan a cabo en una filosofía de vivir. Es por eso que perfeccionar el liderazgo a través del género se hace necesario en el contexto organizacional pues éstos son agentes de cambio y de transformación cultural en el entorno empresarial.

Ya en los años ochenta, Loden (1987) citado por Almirón Lozano (2005: 86), identifica ocho áreas donde se podían observar diferencias entre el estilo de gestión masculino y femenino, destacando las habilidades de las mujeres respecto a: uso del poder (tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal); resolución de problemas (son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad); habilidades interpersonales (saben escuchar, tienen empatía); grupos de trabajo (utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección); dirección participativa (están centradas en el grupo y no sólo organizativamente); asunción de riesgos (asumen riesgos para perfeccionar la actividad), atención a la diversidad (su primera consideración es la personal); resolución de conflictos (buscan soluciones que permitan ganar a todos); desarrollo profesional (participan en un trabajo aunque no sea parte de la función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal),

Según estudios de liderazgo en el sector educacional, Estebaranz y Mingorance (2005:19), la aportación del liderazgo femenino se basa en «liderar para transformar», puesto que las mujeres han mostrado ser capaces de ejercer un liderazgo compartido, a distintos niveles. Es una forma de caminar hacia la colaboración y desmantelamiento de estructuras jerárquicas que se oponen al cambio real.

Estos autores, resumen como características principales asociadas al liderazgo ejercido por la mujer la preocupación y capacidad para ayudar personal y profesionalmente a los demás, la habilidad para delegar, usar recursos para lograr objetivos, estimular la cooperación y construcción de equipos, capacidad para tomar decisiones y estimular y proporcionar *feedback* positivo. En todas estas características asociadas a la mujer se muestra como señalaba Kaufmann (1996) su parte emocional. Mientras que las características que distinguen el liderazgo masculino son capacidad para liderar con el ejemplo, “ser un poco actor”, tener presencia y carisma, filtrar y trasladar la información del mundo exterior al personal, saber cómo y cuándo ser flexible, y tener una visión más amplia y estratégica que el resto del personal (Estebaranz y Mingorance, 2005:19).

En Cuba, las transformaciones generadas por la actualización del modelo económico y social han demandado directivos que posean un liderazgo eficaz y colaborativo entre los géneros, en diversos procesos productivos, asistenciales, investigativos y docentes. La relación existente entre los estilos de liderazgo, género y resultados en la gestión directiva en los centros laborales, han sido motivo de autores como Jorna, Castañeda y Véliz (2016), Hoyos, Cardona y Correa (2014) y Caro et al (2014) en busca de encontrar nexos entre las habilidades empleadas por hombres y mujeres en la dirección y alcanzar una mayor comunicación con el equipo, más descentralización en la toma de decisiones, flexibilización en las relaciones con los subordinados y mejor calidad en los sistemas de atención, sin embargo, aún no son concluyentes los estudios.

1.2 Antecedentes y tendencias históricas sobre el género como construcción sociocultural. Su influencia en Cuba

Ya en la Biblia se habla del origen de la especie humana, dándole supremacía al sexo masculino, por la superioridad física. Desde entonces son múltiples los autores y movimientos que han trascendido en la historia, por su aporte a la teoría de género. Entre el siglo XVIII y XIV las reflexiones sobre el tema recaen en representantes de androcentrismo de la Sociología, que cuenta con Augusto Comte (1798-1857), Herbert Spencer (1820-1903), Emile Durkheim (1858-1917), Max Weber (1864-1920), Ferdinand Tönnies (1855-1936), y Talcott Parsons (1902-1979). Las ideas de estos clásicos están enmarcadas en un pensamiento positivista, que los conducen a establecer una identidad entre las ciencias naturales y sociales, por lo que explicaban las diferencias de género con un enfoque naturalista, según las diferencias anatómicas entre los sexos, como base generadora de las funciones que debían desempeñar hombres y mujeres en la familia y en la sociedad.

Spencer y Durkheim visualizan la distinción entre trabajo productivo y doméstico, a partir del campo intelectual; mientras Weber, Tönnies y Parsons la relacionan más con determinaciones económicas y culturales. De manera que el androcentrismo sociológico establece como análisis que los sujetos constituyen seres sexuados que se apropian de asignaciones sociales, transmitidas objetivamente a través de los medios de comunicación, patrones de actividad, mitos e imágenes. Las concepciones sostenidas por estos teóricos referentes a la división sexual del trabajo van a constituir manipulaciones ideológicas, que relegan a la mujer a un plano de subordinación en el

ámbito social, bajo el supuesto de que cada cual debe hacer aquello para lo que esté más capacitado.

También, en este período Carlos Marx y Federico Engels sentaron bases para el pensamiento socialista en cuanto al tema de la mujer. Carlos Marx equiparó la dominación de clases con la dominación del hombre hacia la mujer; mientras Engels mostró sus basamentos en la obra “El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado”, aclarando las raíces históricas que traía consigo la subordinación de las mujeres, lo cual no tenía fuertes bases biológicas, sino en el orden social. Argumenta que “el primer antagonismo entre el hombre y la mujer en la monogamia coincide con el desarrollo del primer antagonismo de clases; la primera opresión de clases es la del sexo femenino por el masculino que se da en la familia como primera institución social”. (Engels, 1975)

Sin embargo, el surgimiento del género como categoría conceptual nace a raíz de la manifestación del pensamiento feminista, que cobra auge a inicios del siglo XX. De manera que en sus inicios el género expresa la construcción social de la feminidad, porque tiene en cuenta la labor de las mujeres en la lucha por eliminar las formas de discriminación. Las diferentes posturas que se han establecido a favor de la lucha por los derechos de la mujer han sido abordadas según George Ritzer, (1999) desde la opresión, desde la desigualdad o desde la diferencia. Esta lucha en el siglo XX estuvo condicionada por el accionar de organizaciones no gubernamentales y por la celebración de diversas conferencias y Cumbres para el desarrollo de las naciones.

La forma de expresar las diferencias entre los géneros, dio paso a un nuevo enfoque en el pensamiento sociológico, refiriéndose a la exclusión social que reciben hombres y mujeres que no se encuentran en concordancia con los patrones previamente establecidos por la sociedad, es decir, la imagen femenina o masculina que es tratada socialmente como correcta y consecuente.

Del análisis se resume que el género constituye un principio básico en la organización de la sociedad actual, al igual que lo es la etnia, la clase, la raza, entre otros. Se trata de una construcción social a través de representaciones culturales de la diferencia sexual, por tanto, se concibe como producto social y no de la naturaleza. A través de la categoría género se explican las formas en que se ordenan las prácticas y los múltiples roles que asume un individuo en la vida social y que se concretizan en acciones sociales

que devienen masculinas o femeninas en correspondencia con el contexto socio-histórico determinado.

En Cuba se han materializado las acciones para el tratamiento del género, por parte del gobierno, lo cual se plasma en un conjunto de cuerpos legales que refrendan los derechos de la mujer, y contemplan la igualdad de derechos entre ambos sexos, como:

- Las dos Leyes de Reforma Agraria, otorgan el derecho de la tierra en igualdad de condiciones a mujeres y hombres. Por una casualidad o coincidencia histórica, el primer título de propiedad le fue otorgado a una mujer.

- El Código de Familia, puesto en vigor el 8 de marzo de 1975, establece -entre otros puntos- la igualdad jurídica absoluta de la mujer y el hombre en el matrimonio.

- La Constitución de la República, puesta en vigor el 24 de febrero de 1976, declara la protección del Estado a la familia, la maternidad y el matrimonio. En el artículo 43 de este documento se especifica que la mujer goza de iguales derechos que el hombre en lo económico, político, social y familiar. Además, el Estado proporciona las vías para garantizar su incorporación al trabajo social y crea las condiciones propicias para el principio de la igualdad.

- La Ley de Maternidad establece el derecho de licencia retribuido a las mujeres trabajadoras gestantes, para asegurar y facilitar su atención médica durante el embarazo (autorizada y retribuida), el descanso anterior y posterior al parto y la lactancia y cuidado de sus hijos hasta que cumplan el primer año de vida.

- La Ley de Cooperativas reconoce por igual el derecho de hombres y mujeres.

- A partir de 1991 se forman Cátedras de las Mujeres y la Familia en Centros de Educación Superior del país, la FMC crea las Casas de la Mujer y la Familia en los municipios y el Centro de Estudios sobre la Mujer.

A pesar de la prioridad y materialización de estas acciones, el género en Cuba no ha tenido un estudio sistemático, sino más bien parcializado desde los diferentes saberes. Al respecto Núñez Sarmiento, M. expone “Para los estudiosos cubanos el enfoque de género es un concepto o una concepción metodológica, epistemológica multidefinible, porque la realidad que estudian es ontológicamente diversa, y para quienes se acercan a ella cognoscitivamente también lo hacen con sus miradas diferentes según sus profesiones y experiencias vitales.” (2001, p. 5). Esta declaración abre el conocimiento

hacia la flexibilidad de formación constante de los investigadores, al otorgar la posibilidad de visualización de las condicionantes sociales que puedan estar determinando el desarrollo o las limitaciones en estudios sobre género.

Autores cubanos como Luisa Campusano (2008), Patricia Arés (2017), Marta Basallo (1995), Mayda Álvarez Suárez (2004, 2016), Mariela Castro Espín (2017), Rosa María Reyes (2012) Bravo, Julio César González Pagés (2005), Juan C. Alfonso (2004) y Sonia Catasús (2001, 2016), han desarrollado investigaciones relacionadas con la familia, la historia, la cultura, la psicología, la sociología, la demografía y la administración. Siempre en busca de una aproximación teórica a la categoría de género, su lugar e importancia a la hora de realizar y analizar estudios sociales, políticos y económicos que muestren la responsabilidad que le corresponde en el proyecto social cubano.

1.2.1 Acercamiento teórico-metodológico a las categorías relacionadas con el género

El género como categoría analítica sirve de instrumento interpretativo de los diferentes espacios sociales y es susceptible de ser desarrollado y enriquecido por medio del debate teórico y de la recuperación de experiencias desde la práctica social. Como resultado han surgido términos asociados como: relaciones, roles, brechas, equidad o igualdad, enfoque y perspectiva, identidad, entre otras; constituyendo éstas, nuevas y diferentes formas de abordar la realidad de mujeres y hombres.

El género se refiere a los roles, comportamientos, actividades y atributos que una sociedad determinada en una época determinada considera apropiados para hombres y mujeres. También se refiere a las relaciones entre mujeres y las relaciones entre hombres. Estos atributos, oportunidades y relaciones son construidos socialmente y aprendidos a través del proceso de socialización. Son específicas al contexto/época y son cambiantes. El género determina qué se espera, qué se permite y qué se valora en una mujer o en un hombre en un contexto determinado, en cuanto a las responsabilidades asignadas, las actividades realizadas, el acceso y el control de los recursos, así como las oportunidades de adopción de decisiones. (ONU, s/f).

Fueron los investigadores Robert Stoller y John Money (1968), quienes acuñaron el concepto de género al amparo de la psicología cuando indagaban en las disfunciones sexuales. Ellos descubren que “lo que se ha entendido como ser hombre o ser mujer

tiene relación fundamentalmente con un aprendizaje sociocultural más que con las características biológicas de machos y hembras humanos” (CIEG, 2000: 53). Más adelante, Joan Scott (1989) entiende el género como el elemento constitutivo de las diferencias percibidas entre los sexos e introduce la dimensión histórica y la del poder relacional en estas diferencias.

Para Aguilar (2010) el género hace referencia a los roles, responsabilidades y oportunidades atribuidos por la sociedad a mujeres y hombres, y a las estructuras ocultas de poder que rigen las relaciones entre ellos. Por tanto, es una categoría social, conceptual y analítica construida para explicar las diferencias sociales y las causas históricas de la desigualdad en las relaciones que existen entre hombres y mujeres.

Desde la perspectiva psicológica, el género es una categoría en la que se articulan tres instancias básicas:

a) La asignación (rotulación, atribución) de género: que se realiza en el momento en que nace el bebé a partir de la apariencia externa de los genitales.

b) La identidad de género: se establece más o menos a la misma edad en que el infante adquiere el lenguaje (entre los dos o tres años) y es anterior a un conocimiento de la diferencia anatómica entre los sexos. Desde dicha identidad el niño/a estructura su experiencia vital; el género al que pertenece es identificado en todas sus manifestaciones: sentimientos o actitudes de “niño/a”, juegos, etc.

c) El papel (rol) de género: se forma con el conjunto de normas y prescripciones que dicta la sociedad y la cultura sobre el comportamiento femenino o masculino. Aunque hay variaciones de acuerdo a la cultura, a la clase social, al grupo étnico y hasta el nivel generacional de las personal, se puede sostener una división básica que corresponde a la división sexual del trabajo más primitivo: las mujeres tienen y cuidan los hijos: lo femenino es lo maternal, lo doméstico contrapuesto con lo masculino como lo público.

Las relaciones de género son el subconjunto específico de relaciones sociales que unen a los hombres y las mujeres como grupos sociales en una comunidad en particular, incluido cómo se distribuyen el poder y el acceso y control de los recursos entre los sexos. Las relaciones de género se entrecruzan con todos los otros factores que influyen en las relaciones sociales (edad, etnia, raza y religión) para determinar la posición e identidad de las personas en un grupo social.

Los roles de género se refieren a las normas sociales y de conducta que dentro de una cultura específica, son ampliamente aceptadas como socialmente apropiadas para las personas de un sexo específico. Suelen determinar las responsabilidades y tareas tradicionalmente asignadas a hombres, mujeres, niños y niñas, tiene implícito la división sexual del trabajo. A menudo los roles de género están condicionados por la estructura del hogar, el acceso a los recursos, impactos específicos de la economía mundial, una situación de conflicto o desastre, y otros factores relevantes localmente tales como las condiciones ecológicas.

Las relaciones y los roles de género con el transcurso del tiempo pueden transformarse, volverse más justas, especialmente con el empoderamiento de las mujeres y la transformación de las masculinidades.

La equidad de género contiene un elemento de interpretación de la justicia social basada en la tradición, costumbres, religión o cultura, más frecuentemente en detrimento de las mujeres, por lo que se ha determinado por la ONU inadecuado su uso con respecto al adelanto de las mujeres. En la conferencia de Beijing de 1995, se acordó sustituirlo por el término igualdad. Más tarde el comité de la CEDAW confirmó en la Recomendación General 28: "Se exhorta a los Estados Partes a utilizar exclusivamente los conceptos de igualdad entre la mujer y el hombre o la igualdad entre los géneros y no el concepto de equidad entre los géneros al cumplir con sus obligaciones en virtud de la Convención". (ONU, 2010a).

El término igualdad de género no significa que las mujeres y los hombres serán iguales, sino que los derechos, las responsabilidades y las oportunidades de las mujeres y los hombres no dependerán de si nacieron con determinado sexo. La igualdad de género implica que los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres se toman en cuenta, reconociendo la diversidad de diferentes grupos de mujeres y hombres. La igualdad de género no es un asunto de mujeres sino que concierne e involucra a los hombres al igual que a las mujeres. La igualdad entre mujeres y hombres se considera una cuestión de derechos humanos y tanto un requisito como un indicador del desarrollo centrado en las personas. (ONU, s/f).

El término brecha de género se refiere a cualquier disparidad entre la condición o posición de los hombres y las mujeres y la sociedad. Suele usarse para referirse a la diferencia entre los ingresos de hombres y mujeres. Sin embargo, puede haber brechas de género en muchos ámbitos, tal como los cuatro pilares que el Foro Económico Mundial utiliza para calcular su Índice de Brecha de Género, a saber: participación

económica y oportunidad, acceso a educación, salud y esperanza de vida, empoderamiento político. (Hausmann, Tyson, Zahidi, 2012).

Las investigaciones sobre género asumen los enfoques cualitativos y cuantitativos. Los primeros usan procedimientos de la antropología histórica: la historia oral, la observación participante, las entrevistas y las historias de vida. Se utilizan principalmente en los métodos como la etnografía y la fenomenología. Los segundos, muy utilizados en las primeras investigaciones, a través de la demografía. Actualmente se observa una multiplicidad de métodos y técnicas en las investigaciones de género, tales como: la observación, la encuesta y varias técnicas como el análisis de contenido, entrevistas, cuestionarios y técnicas participativas o de búsqueda de consenso (forum comunicativo, Phillips 6,6, lluvia de ideas, ideas escritas, grupos de discusión, etc).

Luego de este recorrido teórico-metodológico, se asume la concepción del enfoque de género como la forma en que el investigador se acerca a la realidad de hombres y mujeres. Para ello se conceptualiza como el imperativo científico que posibilita su utilización como herramienta teórica-metodológica, que entiende estos procesos en su devenir histórico, aplica en sus informes, metodologías comparativas para describir y explicar las situaciones y resultados entre hombres y mujeres. Es una categoría relacional de análisis que se muestra asociada a estructuras de orden socioeconómico y político. Implica un estudio desde la relación de lo más general y colectivo, a lo más particular e individual.

1.2.2. Del enfoque de género al mainstreaming

El enfoque transversal de género en el desarrollo tiene sus antecedentes en 1945 cuando las Naciones Unidas se proponen la lucha por los Derechos Humanos (donde por supuesto se incluye a la mujer). Esto se expresa en la “Carta de las Naciones Unidas” 1, el 26 de junio de 1945. Este momento pauta las bases para un primer período de 1945-1975, donde se profundiza en la búsqueda de los datos sobre la condición jurídica y social de la mujer a nivel mundial. A partir de 1975 comienza un segundo período, donde se desarrollan diferentes Convenciones y Conferencias Mundiales en defensa de los derechos de las Mujeres. En las mismas se muestran varios adelantos en cuanto a la inclusión de enfoque de género en el desarrollo, que favorecen la existencia de una comparación entre dos tipos de análisis: el primero es el enfoque de mujer en el

desarrollo (MED) y el segundo, de perspectiva o enfoque de género en el desarrollo (GED).

El enfoque de mujer en el desarrollo responde a planteamientos de la Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer (México, 1975), la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW, 1979), la Conferencia Mundial del Decenio de las Naciones Unidas para las Mujeres; igualdad, desarrollo y paz (Copenhague, 1980). Se propone a la mujer como eje fundamental del problema que debe ser incluido en el proceso de desarrollo existente. Por eso la principal estrategia es la confección de proyectos para la mujer, propuesta que no parte desde los actores sociales y no obtiene transformaciones en cuanto a roles y poderes de hombres y mujeres. El enfoque de género en el desarrollo tiene como contextualización la Conferencia Mundial para el examen y evaluación de los logros de las Naciones Unidas para la Mujer, igualdad, desarrollo y paz (Nairobi); en ella se aboga por el aumento e igualdad de la participación social y política en todos los ámbitos de la sociedad, así como por la adopción de medidas jurídicas y constitucionales.

El GED significa una transformación acerca del hecho de tomar como principal aspecto de análisis, el desarrollo de mujeres y hombres implicándolos en un análisis relacional. Para ello debe lograrse el empoderamiento de las personas desfavorecidas y dentro de ellas a las mujeres, pero sobre la base de la identificación de las necesidades prácticas y necesidades estratégicas. De ahí que la transición de MED a GED constituye la institucionalidad, para la puesta en práctica de estrategias de género. Pues hay una estrecha relación entre el trabajo y la formación de los actores, ocurre un traslado de perspectiva que pone en el tapete el papel del estado y de la comunidad y el trabajo desde las instituciones.

El concepto de mainstreaming o enfoque transversal de género se emplea por primera vez en la III Conferencia Mundial de las Mujeres en Nairobi, ONU, 1985. Se retoma en Pekín en 1995 y se convierte en la estrategia fundamental para obtener la igualdad de participación entre mujeres y hombres, y en el principal objetivo del IV Programa de Acción Comunitaria que desarrollan las Políticas de Igualdad de la Comisión Europea. En el tratado de Ámsterdam (1997) se presenta el mainstreaming como objetivo a cumplir por todos los Estados Miembros de la Unión Europea, y se constituye como un principio horizontal que debe estar presente en todas las políticas y acciones.

Dentro de esta perspectiva, la transversalización del enfoque de género permite, por una parte, incluir los puntos de vistas y prioridades de las mujeres en los procesos de decisión acerca de los objetivos y procesos de desarrollo y, por otra, es una condición para que las decisiones adoptadas en relación al desarrollo lleguen a toda la población, para evitar las exclusiones que se producen, si no se consideran adecuadamente las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres.

Se asume como enfoque transversal de género o transversalización de género, a la necesidad de que el esfuerzo por avanzar en la igualdad de género sea integral y afecte todos los niveles de una organización. Aplicar el enfoque transversal de género requiere:

- ♣ Voluntad política (de representantes políticos, pero también del personal técnico).
- ♣ Recursos técnicos y presupuestarios (identificar la asignación a programas específicos e integrados en políticas generales).
- ♣ Formación técnica permanente (la incorporación de la perspectiva de género a través de metodologías, presupuestos para la intervención, prioridades, objetivos).
- ♣ Informaciones y datos desagregados por sexo, siempre.
- ♣ Utilización de un lenguaje que nombre a las mujeres.
- ♣ Compromiso social y personal con la igualdad como valor y prioridad social.
- ♣ Consideración de que mujeres y hombres son sujetos de género, por tanto, están subordinados a una manera de ser, de pensar y de actuar definida por preceptos de género.
- ♣ Distribución desigual del trabajo, de los roles y funciones sociales, del poder, que resultan lesivo, material y simbólicamente, para todas las mujeres y para muchos hombres.
- ♣ Elaboración de una alternativa de organización social acorde con las necesidades y aspiraciones de las mujeres y de los hombres.
- ♣ Desarrollo del estudio y evaluación permanente de las condiciones de vida de mujeres y hombres, sus posibilidades, sus expectativas, sus semejanzas, sus diferencias, sus participaciones.

- ♣ Concepción del desarrollo humano sustentable y la participación en la toma de decisiones.
- ♣ Combinación de un conjunto de procedimientos diversos e interdisciplinarios, adaptados, siempre al ámbito y objetivos del estudio y/o intervención.
- ♣ Integración de todas las instituciones y ámbitos de la vida.
- ♣ Combinación de proyectos y programas dirigidos específicamente a mujeres.

El mainstreaming o enfoque transversal de género, es considerado una herramienta de alineación estratégica, que debe ser aplicado en todas las políticas, estrategias, programas, actividades administrativas y económicas e incluso en la cultura institucional de una organización, para contribuir verdaderamente a un cambio en la situación de desigualdad genérica. Por tanto, la transversalización debe abarcar todo el ciclo de vida de una organización, y deben garantizar la consulta de las partes interesadas, así como el establecimiento de la toma de decisiones por todos. En este caso, la toma de decisiones como habilidad que manifiestan los individuos cuando van a identificar problemáticas, explicar sus causas y proponer soluciones, constituye una de las cuestiones necesarias para lograr el empoderamiento de las mujeres.

Como se puede apreciar, el tratamiento del tema de género implica la desagregación de la información por género. Esto significa que se deben tener en cuenta las prácticas equitativas entre hombres y mujeres en la confección y puesta en marcha de los objetivos estratégicos, lo cual se relaciona con la posición o status social y económico de estos. La posición social depende en gran medida de la estructura e interacción social sometida a la influencia de varios parámetros (edad, raza, sexo) y la posición de hombres y mujeres bajo el condicionamiento del acceso y control de los recursos y beneficios, como oportunidades que permiten el uso de capacidades y la toma de decisiones.

1.3. Conclusiones parciales del capítulo

- En este capítulo se han abordado cuestiones relacionadas con el liderazgo y el género, con énfasis en la perspectiva de género, intentando relacionar estos elementos importantes en el contexto empresarial.
- A pesar de la aparente divergencia de las definiciones tratadas acerca del fenómeno del liderazgo, existen elementos comunes entre ellas, como por ejemplo que el liderazgo debe entenderse como la conjugación de un conjunto de factores que se relacionan con las características psicológicas de la personalidad, la situación específica en que actúa el individuo, en especial las tareas concretas que este tiene planteadas; así como las necesidades y expectativas de los miembros del grupo.
- El enfoque de género plantea una perspectiva amplia y transversal para abordar y actuar en una realidad donde coexisten lo femenino y lo masculino. Se sustenta sobre la base de la construcción social a través de las relaciones sociales y aspira a una justicia social entre hombres y mujeres. Se asumen a los actores sociales a partir de su cultura y no desde su sexo biológico; pues en su formación sociocultural, confluyen: división sexual del trabajo, estereotipos, recursos y necesidades, que apuntan hacia lo diferente y lo diverso.
- La nueva tendencia hacia el mainstreaming de género, pretende no solo llevar a cabo políticas de género sino cambiar las bases a las estructuras políticas y sociales. La evolución del concepto de género, desde una aproximación teórica hasta la materialización de políticas gubernamentales basadas en el concepto de género se ha llevado a cabo en un corto periodo de tiempo, de manera que el concepto de género ya deja de ser una categoría teórica a ser una realidad en todos los ámbitos sociales.
- A lo largo de este trabajo hemos pretendido poner de manifiesto la considerable complejidad de la relación entre los estilos de liderazgo y el género y la necesidad de analizarla desde diferentes perspectivas. En efecto, existen muchas variables que, relacionadas indirectamente con el género, pueden contribuir a explicar tanto las diferencias como las semejanzas encontradas entre hombres y mujeres a la hora de ejercer el liderazgo.

CAPÍTULO 2. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA POTENCIAR EL DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS DE LIDERAZGO, DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS CUADROS Y SU IMPLEMENTACION EN LA EMPRESA DE PROYECTOS DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA DE SANCTI SPÍRITUS

2. Introducción al capítulo

En el capítulo se caracteriza el desarrollo de las habilidades directivas de liderazgo con perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS y se diseña el programa de entrenamiento para potenciar su desarrollo, partiendo de un enfoque mixto de investigación. En primera instancia, se realiza un análisis de las carencias y potencialidades de los directivos de la empresa en cuanto al liderazgo y la perspectiva de género, así como su interpretación crítica, de donde se extraen los fundamentos del programa para enfrentar la problemática de estudio. Seguidamente se describe la propuesta, teniendo en cuenta sus etapas y los componentes que conforman su estructura para su aplicación en el periodo de implementación y lograr los objetivos formulados.

2.1 Diseño y enfoque metodológico de la investigación

En el presente estudio se asume el enfoque de investigación mixto CUAN-CUALi, cuyo propósito no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. Respecto al enfoque mixto de investigación Hernández Sampieri et al (2010) refieren que "... implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema".

La tipología de enfoque mixto CUANTI-CUALi, se justifica cuando la investigadora recolecta los datos cuantitativos y los datos cualitativos en fases secuenciales, donde la prioridad es igual teniendo en cuenta que la integración de los dos tipos de datos ocurrirá en distintas etapas del proceso de investigación y al finalizar la misma se combinan.

De manera que la investigación se realiza en dos etapas consecutivas. En la primera etapa se dio cumplimiento al primer objetivo específico que persigue

diagnosticar el desarrollo de las habilidades directivas de liderazgo con perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS. Mientras que la segunda etapa se cumplieron los restantes objetivos específicos del estudio, a través de la metodología investigación-acción.

2.2. Primera etapa: Diseño cuantitativo

En una primera etapa se desarrolló una investigación descriptiva, con un enfoque de orden cuantitativo, bajo un diseño no experimental de tipo transversal, donde se empleó el método hipotético-deductivo, avalado por una hipótesis de investigación, que permitió caracterizar el desarrollo de las habilidades directivas de liderazgo con perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS, durante el año 2016. Se tomó como unidad de análisis a los cuadros de la empresa, y se trabajó con toda la población compuesta por 10 cuadros.

Se comenzó la investigación, a través de dos procedimientos diseñados por el OSDE-GEDIC. Uno para la organización y ejecución de la caracterización de los cuadros, sujeto a un cronograma de trabajo, que comprendió:

1. Llenado por cada cuadro y reserva de la planilla de Datos Generales (Anexo1).
2. Llenado y firmado del modelo de caracterización del cuadro por el jefe inmediato, en el cual se incluye los aspectos fundamentales del complemento textual de la última evaluación y el resultado final de ésta (cualitativo y cuantitativo), apoyándose para ello en la propuesta de guía para la caracterización. (Anexo 2).
3. Confección del informe valorativo de la empresa sobre sus cuadros, que sirvió de sustento para identificar las carencias y potencialidades de los mismos en cuanto al liderazgo, a través del diagrama de causa y efecto.

Otro procedimiento orientado por el OSDE GEDIC, dirigido a desarrollar la política de género en la empresa, cuyos documentos de referencia se sustentan en los principios de la política que aseguran la promoción de compañeras a los cargos en igualdad de condiciones con los hombres, de manera que la mujer se convierta cada vez más en una fuerza activa en la

empresa y se promueva como cuadro a personas idóneas de las diversas generaciones, hombres y mujeres, blancos, negros y mestizos.

2.2.1 Métodos y técnicas de análisis y recogida de la información científica

Observación: permite la percepción planificada dirigida a obtener evidencias de los hechos relacionados con el liderazgo y su tratamiento a través del enfoque de género

Encuesta: contribuye a identificar insuficiencias relacionadas con las habilidades directivas de liderazgo; así como los puntos fuertes que acompañan a las debilidades de los cuadros de la empresa hasta determinar las fuerzas impulsoras del desarrollo, que mantienen el equilibrio.

Análisis de documentos: consiste en la recogida y estudio de documentos que constituyen productos individuales y colectivos de la empresa. Admite la constatación práctica del empleo de la transversalidad de género, a partir de la revisión de los documentos rectores. (Anexo 3)

Triangulación: reconoce combinar "distintos métodos en el estudio de un mismo problema, para paliar las limitaciones de cada método" (Alberich, 2000), lo cual permite la comprobación de la validez y fiabilidad de los resultados. Se realiza a lo largo del estudio, a través de la síntesis de la información obtenida de diferentes fuentes, a partir de las diferentes técnicas empleadas para luego contrastar los resultados realizando un análisis entre coincidencias y divergencias. (triangulación metodológica y triangulación de datos).

Análisis de campo de fuerzas para explorar la percepción que tienen los sujetos de estudio sobre el género dentro del liderazgo, a través de la aplicación de una encuesta y una observación participante durante todo el proceso por parte de la autora del estudio en calidad de especialista de cuadros en la EPAISS.

Se empleó, además, el método matemático de análisis porcentual, que permitió tabular y procesar los datos obtenidos del análisis del cuestionario y el diagrama de causa y efecto y establecer generalizaciones a partir de ellos.

2.2.2 Breve caracterización de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Sancti Spíritus

La EPAISS, subordinada al OSDE Diseño e Ingeniería del MICONS, sita en Comandante Fajardo s/n esq. Cuartel en la ciudad Sancti Spíritus, con más de 30 años de experiencia en el sector y con equipos de trabajo encabezados por profesionales competentes que logran satisfacer las expectativas de los clientes.

La estructura empresarial está conformada por seis direcciones funcionales: (Fig. 2.1).

- Dirección Técnica: Es la responsable de la implantación y control del Sistema Integrado de Gestión, la gestión de la información científico técnica a través del Centro de Información, el desarrollo tecnológico y la informática.
- Dirección de Operaciones: Es la responsable del control de la producción y la realización del producto y su comercialización, realiza la actividad de Marketing.
- Dirección de Contabilidad y Finanzas: Se encarga del control y análisis de los recursos económicos y financieros.
- Dirección de Capital Humano: Se encarga de la organización del trabajo, la gestión de los recursos humanos, disciplina laboral, sistemas de pago, capacitación y seguridad y salud en el trabajo.
- Dirección Logística: Es la responsable de la compra de los insumos para la actividad empresarial, el mantenimiento total y el control del transporte.
- Grupos de Proyecto: Existen dos grupos donde se realizan los servicios técnico-profesionales de proyección, diseño, ingeniería, consultoría, control de autor para inversiones y obras.
- Grupo Servicios Técnicos: Realiza los servicios de preparaciones técnicas, estudios de factibilidad, consultoría, asesorías técnicas a obras y controles de autor.
- Grupo de Topografía: Ejecutan los levantamientos topográficos para los proyectos que se realizan en la empresa y también a solicitud de los inversionistas, además el control técnico a obra y controles de autor.

- Grupo Impresión: Es el responsable de la impresión y encarpetao de todos los servicios que se realizan en la empresa.

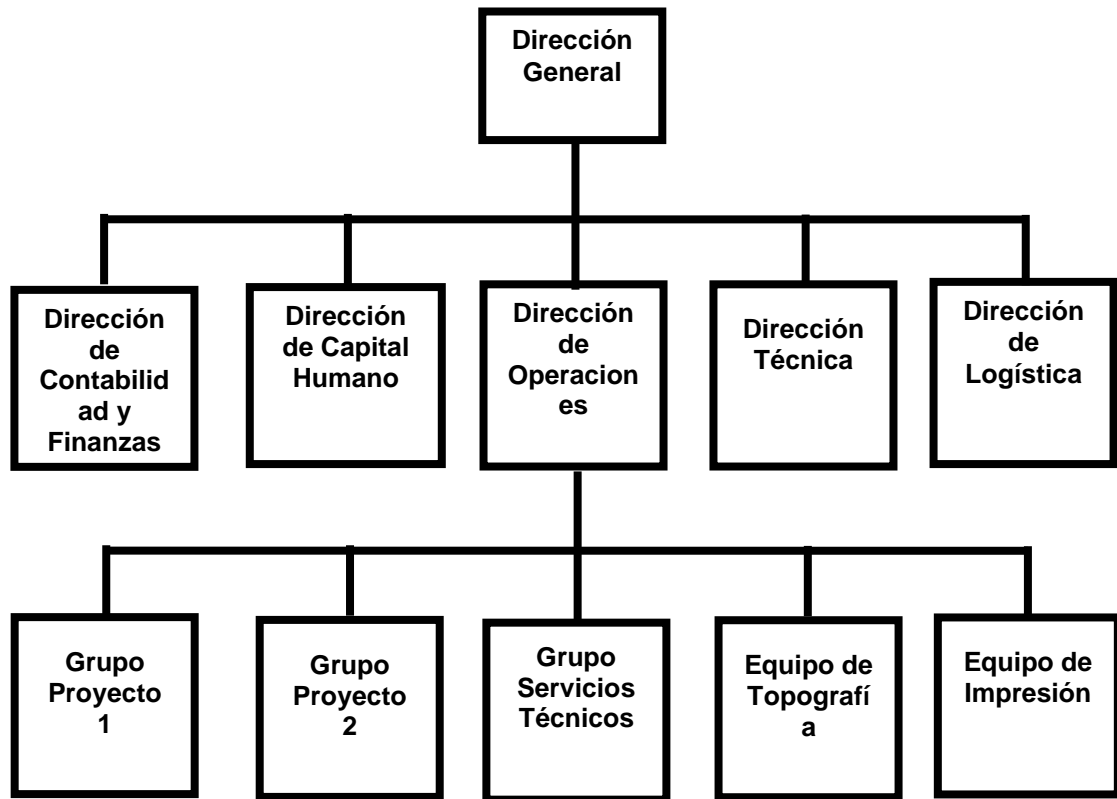


Fig. 2.1. Organigrama de la EPAISS

Para garantizar la realización de los servicios que brinda, la entidad cuenta con un total de 93 trabajadores de ellos, 51 hombres y 42 mujeres. La fuerza de trabajo es de 65 profesionales graduados de nivel superior, 1 cuadro directivo y 9 cuadro ejecutivos, 16 técnicos medios graduados en diferentes especialidades de nivel medio y 2 obreros calificados, 6 Máster en Ciencias, con una edad promedio de 45 años. Los trabajadores entre 11 y 20 años en la entidad se consideran los de más experiencia en la actividad de diseño, participando en todo el sistema organizacional que ha mantenido la entidad hasta la actualidad. (Ver anexo 4)

La visión hacia el 2019 es empresa líder en la prestación de servicios y bienes a los inversionistas con alta eficiencia y profesionalidad a partir de la integración de la técnica/tecnología, presupuesto, plazos y calidad, certificando los Sistemas Integrados de Gestión, fruto de la experiencia

adquirida por su capital humano experto en gestiones, procesos y en las diversas disciplinas técnicas del diseño y los servicios técnicos, conservando el patrimonio y el medio ambiente, lo que garantiza la plena satisfacción de los clientes. El Objeto Social es brindar servicios técnico-profesionales de proyección, diseño, ingeniería, consultoría y topografía aplicados a la construcción, e integrados de ingeniería para inversiones y obras.

La Misión de la EPAISS consiste en prestar servicios y bienes a los inversionistas en sus etapas de concepción y ejecución con calidad requerida y contabilidad satisfactoria; a partir de su capital humano que garantiza profesionalidad. Todo ello posibilita la eficiencia, eficacia y competitividad en sus gestiones y servicios, conservando el patrimonio y el medio ambiente, en función de satisfacer las exigencias de los clientes.

Los valores compartidos de la entidad son la profesionalidad, el trabajo en equipos y la productividad.

2.2.3 Diagnóstico del desarrollo de las habilidades directivas de liderazgo con perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS

El anexo 1 del procedimiento diseñado por el OSDE-GEDIC mostró que la EPAIS cuenta con 10 cuadros de ellos el 40% mujeres y el 60% hombres, el 90% con alta calificación en las especialidades de arquitectura, ingeniería civil, industrial, contabilidad y finanzas y estudios socioculturales, con un promedio de 15 años de experiencia en el cargo. La categoría científica de máster en ciencias distingue al 40% (dirección y estructura) y el 70% han cursado el diplomado de gestión empresarial (Tabla 2.1)

Tabla 2.1. Distribución de cuadros de la EPAISS

Plantilla de cuadros	2016		2017	
Aprobada	10		10	
Cubierta	10		10	
De ellos: mujeres	4		4	
Nivel educacional				
Nivel superior	9		9	
Técnicos medios	1		1	

Enseñanza de posgrado				
Máster	3		4	
Diplomado GE	5		7	
Rango Edades				
Menos de 40 años		-	1	
De 41 a 50 años		2	3	
De 51 a 60 años		5	4	
Más de 60 años		3	2	

Fuente: datos de la empresa

Los resultados de la caracterización de los cuadros sobre la base de 25 indicadores (anexo 2) que evaluaron las habilidades directivas; arrojaron insuficiencias en el desempeño de dichas habilidades para cada uno de los cuadros, a partir de las cuales se confeccionó un Diagrama causa-efecto (Fig.2.2) para identificar las posibles causas. Posteriormente, para otorgar un orden de prioridades a las debilidades que más estaban incidiendo en el proceso de liderazgo se confeccionó un Diagrama de Pareto (Gráfico 2.1), con el objetivo de identificar y separar los hallazgos vitales de los triviales, de manera que se pueda definir hacia que habilidades debe ir dirigido el programa de entrenamiento. Se analizaron las siete insuficiencias o debilidades contenidas en el informe final del procedimiento aplicado y los criterios que influyen en ellos, los cuales fueron identificados en la lista de chequeo que se muestra la Tabla 2.2 (anexo 5)

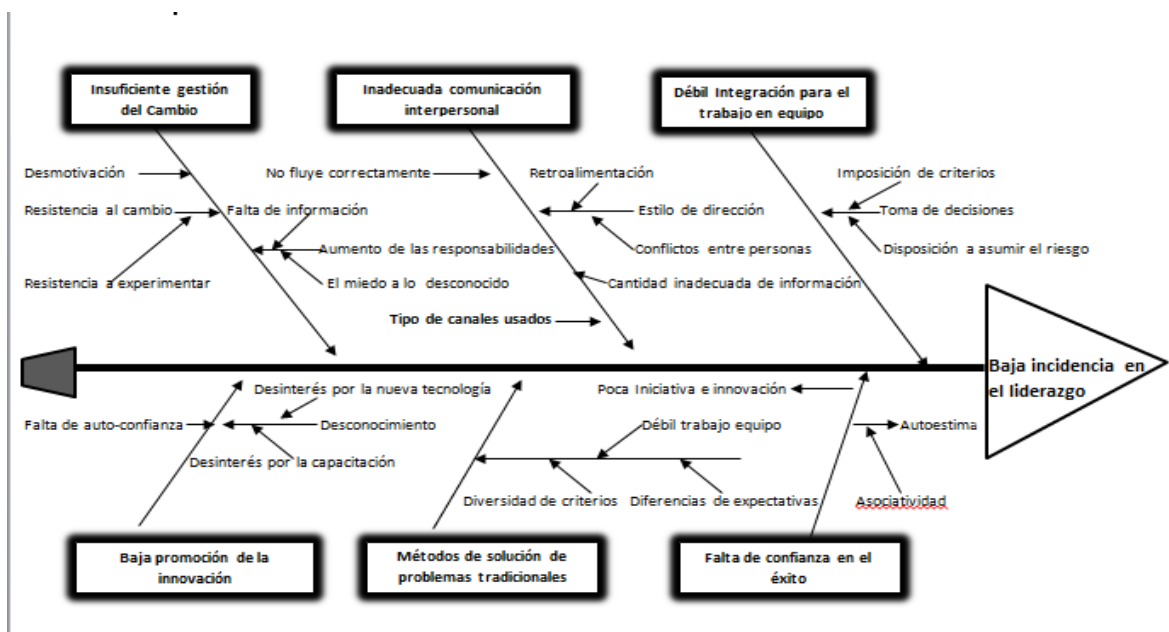


Fig.2.2. Diagrama causa-efecto

La frecuencia mostrada en Gráfico 2.1 y tabla 2.3 (anexo 5), indica que la prioridad recae sobre los indicadores que definen las habilidades para la comunicación, la formación y trabajo en equipo, la delegación, la gestión del cambio, la promoción de la innovación y la solución de problemas creativos, lo cual supone que si se entrenan estas habilidades se soluciona el 77% de los problemas que afectan el liderazgo efectivo en la organización. Las habilidades identificadas coinciden con las ubicadas en los cuadrantes superiores (Mantenimiento-Flexibilidad/ Flexibilidad-Posicionamiento) del modelo de habilidades de liderazgo y administrativas de Whetten y Cameron (2011), referidas a la colaboración y la creación. Razón que orienta el diseño del programa al desarrollo de las habilidades de liderazgo más que a las habilidades de administración que se encuentran fortalecidas, en su mayoría.

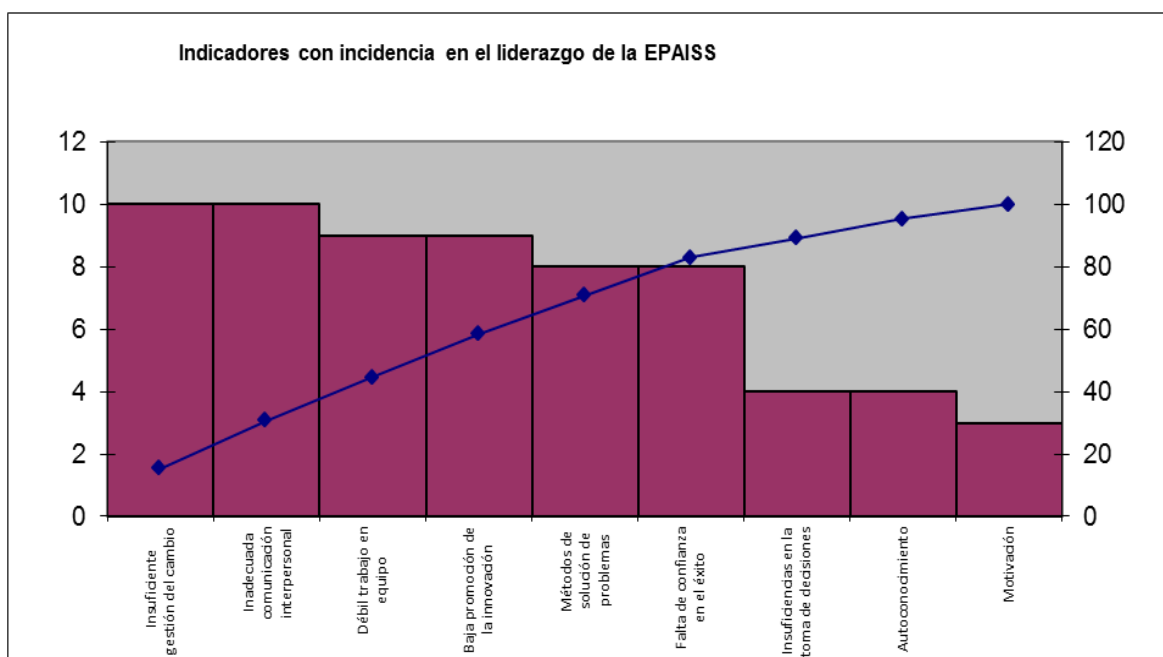


Gráfico 2.1. Indicadores con incidencia en el liderazgo de la EPAISS

Los resultados de la técnica análisis de campo de fuerzas se obtuvieron otorgándole valor al porcentaje de las respuestas de los cuadros a la encuesta (anexo 6) referida a las principales preocupaciones o inquietudes relacionadas con la implementación del enfoque de género (fuerzas opositoras, que limitan o evitan la transversalidad de género en las proyecciones de la empresa, pero impiden que las cosas sean peores si se toman

medidas a tiempo) y, qué mejoras espera de la implementación del enfoque de género en la empresa (fuerzas impulsoras, que sustentan y lo facilitan) (Tabla 2.4).

Finalmente se observa que existe un equilibrio de circuito o balance entre ellas, lo cual significa que existen contradicciones que vigorizan el cambio. Se sugiere tener en cuenta ambas fuerzas para que la solución propuesta maximice el impacto de las fuerzas impulsoras y minimice el impacto de las fuerzas opositoras.

Tabla 2.4. Análisis del campo de fuerza para la implementación del enfoque de género en la EPAISS. Año 2016

No.	Fuerzas impulsoras	Fuerzas opositoras
	Directiva que apoya la implementación del enfoque de género. RM 349/2014	Desconocimiento de los principios auténticos de la igualdad de género entre los cuadros y los trabajadores
	Asignación de cuotas de participación en la XV edición del Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial con prioridad para las mujeres	Falta de preparación de los cuadros para gestionar el liderazgo con enfoque de género
	Excelentes condiciones de trabajo en la empresa	Poca incorporación de profesionales con perspectivas para la dirección
	Sistema de estimulación moral y material al trabajo de la mujer en la organización	Prolongación de los horarios de reuniones fuera del horario laboral
	Los estados de ánimo que más se repite son la aceptación y la confianza	La incertidumbre se manifiesta como estado de ánimo controversial

Fuente: datos de la encuesta

Los resultados de la observación respecto a la temática de género evidenciaron que en la empresa se vela por el cumplimiento del derecho de los trabajadores, se respeta el color de la piel, el género, las creencias religiosas, la orientación sexual, el origen territorial y cualquier otra distinción ofensiva a la dignidad humana. Basado en las reglamentaciones y políticas instituidas en la organización como: la Conferencia Nacional del Partido y su Objetivo No. 75 (PCC, 2011), la Constitución de la República de 1992, en sus artículos del 41-44, el Plan de acción nacional de la República de Cuba de seguimiento a la IV Conferencia de la ONU sobre la mujer. Aprobado el 7 de abril de 1997 por Fidel Castro Ruz, la Resolución Ministerial No. 349/2014, que dicta aprobar la política Institucional del Ministerio de la Construcción para la Equidad de Género, evaluando de manera sistemática, el cumplimiento de la política aprobada y perfeccionarla dado el contexto histórico, institucional y la realidad de sus trabajadores.

Durante el año 2015 se desarrolló el evento de género, donde si bien es real que la mayoría de las participantes fueron mujeres, cada vez más los hombres se unen a los eventos. Las modalidades que se acreditaron fueron las conferencias, taller debate, intercambio de conocimientos con personalidades internas o externas a la organización, evento participativo, presentación de ponencias vinculadas al tema, proyección de estrategias y objetivos con temáticas a desarrollar vinculados al tema, lanzamientos textos y documentos publicitarios coordinados con las organizaciones rectoras del tema, punto debate concebidos en el orden del día del evento.

Dicha observación se trianguló con los resultados del análisis de documentos y las evidencias graficas de la empresa, que muestran la existencia del Plan temático para el día de la preparación de cuadros del año 2015 y no se ofrecen temáticas relacionadas con la formación y desarrollo de las habilidades directivas, las actas del Consejo de Dirección que tienen un punto vinculado a la temática de género en la organización, aunque solo se emplea de manera informativa.

2.2.4 Regularidades del diagnóstico de las habilidades directivas con enfoque de género en los cuadros de la EPAISS

La triangulación de los resultados obtenidos a través de las diferentes técnicas aplicadas permitió constatar que existen carencias en el desarrollo de las habilidades directivas de liderazgo de los cuadros de ambos géneros en la EPAISS. A pesar de que la empresa apoya el replanteamiento continuo de la efectividad del liderazgo y su mejora, a través del enfoque de género, se evidencian brechas de género en cuanto a:

El acceso equitativo a los puestos de más alto poder de toma de decisiones, el control de recursos y la plena participación de las mujeres en las estructuras de poder de la empresa, lo cual se observa en las escasas oportunidades de las féminas para ocupar cargos directos a la producción.

Problemas actitudinales entre las mujeres, relacionados, por una parte, con los estereotipos, sentimientos de baja autoestima y opiniones negativas sobre la competencia de las mujeres para dirigir, avaladas por distorsiones históricas, culturales y socio-psicológicas desarrolladas en el sector de la construcción por décadas que cambian lentamente; y por otra parte con los problemas objetivos que enfrentan las mujeres directivas en relación con el triple rol o conflicto de rol, resultado de la tensión que surge cuando debe cubrir horarios más largos y fragmentados que el hombre, al asumir los roles: reproductivo, productivo y de trabajo comunitario.

Los debates se observan más cercanos en fijar objetivos para asegurar la transversalidad de género en la empresa, que en realizar un examen crítico de cómo los roles, las actividades, las necesidades, las oportunidades y los derechos y/o prerrogativas afectan a hombres y mujeres en ciertas situaciones dentro de la empresa.

2.3 Segunda etapa. Metodología Investigación-Acción para desarrollar el Programa de entrenamiento de las habilidades directivas de liderazgo desde una perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS

En la segunda etapa se desarrolló una investigación cualitativa a través de la metodología investigación-acción (Fig. 2.3). Constó de tres ciclos de reflexión, interrelacionados entre sí, pero con objetivos bien definidos que permitieron desarrollar el programa de entrenamiento de las habilidades directivas de

liderazgo en los cuadros de la empresa, con perspectiva de género, es decir concebirlo, implementarlo y evaluarlo.

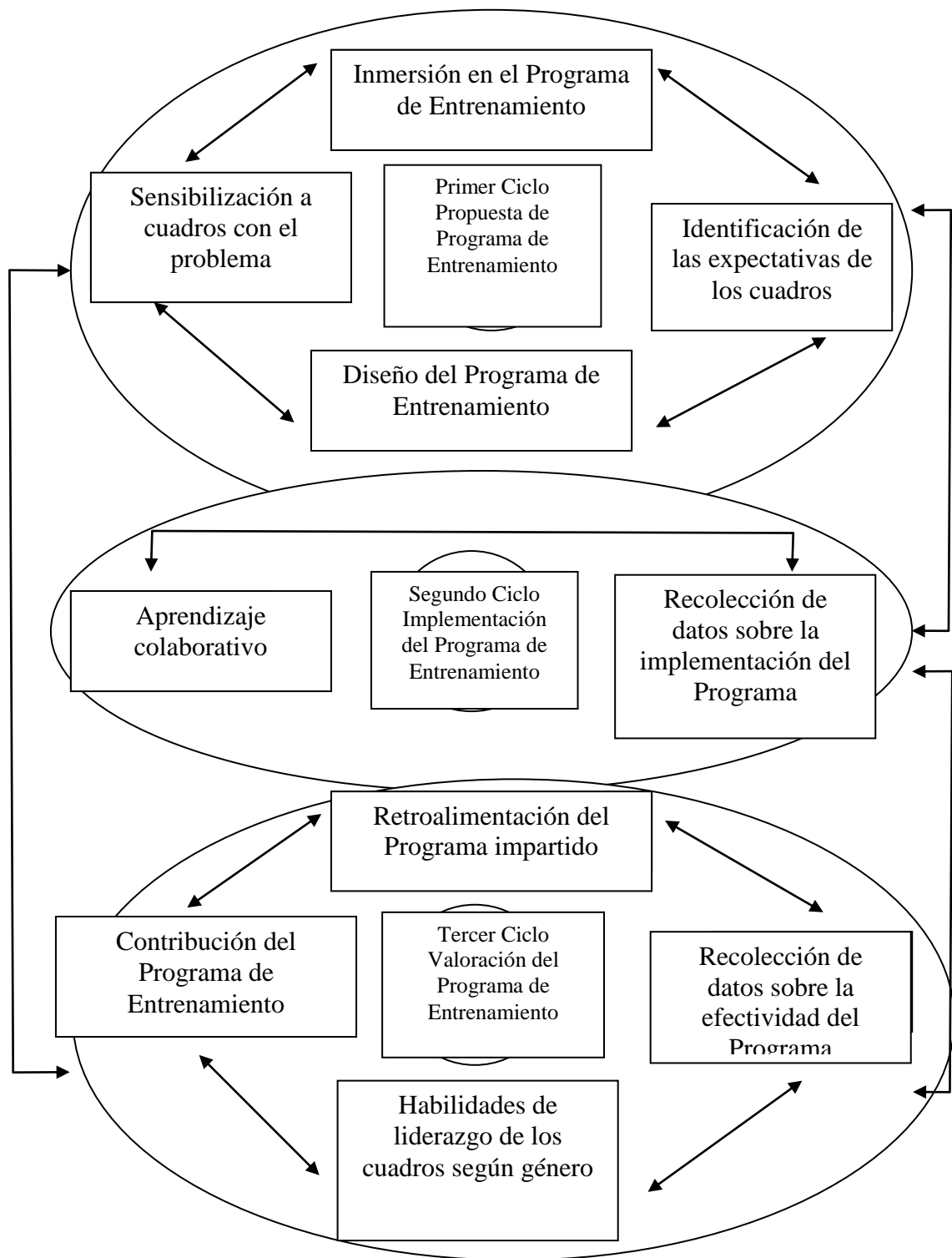


Fig. 2.3. Metodología Investigación-Acción para desarrollar el Programa de Entrenamiento de habilidades directivas de liderazgo desde la perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS

Fuente: Adaptado de Hernández et al, 2011

La metodología investigación-acción, contribuye a transformar la realidad identificada, donde la investigadora debe penetrar en los acontecimientos relacionados con el liderazgo desde la perspectiva de género, ofreciendo una visión desde dentro de la propia situación y los significados de hombres y mujeres, convirtiéndose en parte del proyecto (Taylor y Bodgan, 1986); como proceso de indagación que implica un análisis detallado, sistemático y profundo de una totalidad con límites físicos o sociales, con amplia aplicación en el campo educativo y directivo (Morra y Friedlander, 2001); (Hernández et al, 2010).

Según Elliott, (1991: 53) la metodología investigación-acción “unifica la investigación, la mejora, la actuación y el desarrollo de las personas en su papel profesional”. En este caso penetra en los ámbitos de la innovación y el desarrollo profesional de los implicados, cuando el cuadro explora las habilidades directivas, de las que es responsable, reflexiona sobre ellas, identifica problemas, establece y pone en marcha estrategias de acción, recoge evidencias y analiza los efectos del cambio, está provocando mejoras no sólo en las prácticas sino también en su formación y crecimiento como directivo.

La metodología fue conducida por una entrenadora quien tomó el rol de dinamizadora de las sesiones con previsión y alta responsabilidad. Se presenta como la especialista de cuadros de la EPAISS, licencia en Estudios socioculturales y estudiante de la Maestría en Dirección, con más de 20 años de trabajo en la actividad, posee la sensibilidad y habilidad para la conducción de la dinámica grupal, así como la capacidad para entender y respetar a las personas, con un sentido ético que evite toda manipulación.

En tal sentido, según opinión de Montero, Rodríguez y Comas (1990) (citados en Novoa, 2001) la función del entrenador será dirigir el tráfico de la actividad, organizar y encauzar la discusión, no evaluar, ni criticar ideas, ni refutar opiniones, velar porque la actividad se mantenga en un ambiente de creatividad y buenas relaciones, evitar que se produzcan intervenciones sobre asuntos que no se deban tratar en ese momento y no permitir que se produzcan ataques de unos a otros.

2.3.1 Técnicas empleadas en el diseño cualitativo

- ✓ Registro de experiencias: se empleó como técnica de recogida de información variada, procedente de fuentes y perspectivas diversas. Todo aquello que ayudó a conocer mejor el avance del entrenamiento desde las representaciones de los cuadros, teniendo en cuenta su participación y desempeño ante los ejercicios propuestos.
- ✓ Observación participante: consistió en la participación no encubierta de la investigadora en el contexto empresarial, manteniendo durante todo el entrenamiento un papel activo y una reflexión permanente, siempre atenta a detalles, eventos e interacciones entre los sujetos observados y su transcripción.
- ✓ Discusión grupal: se enfatizó en el provecho de la dinámica que se generó en cada sesión de trabajo, en la relación entre los cuadros para hacer emerger procesos de construcción grupal mediante estrategias de confrontación-divergencias y cooperación-colaboración sobre el tópico de las habilidades directivas de liderazgo y perspectiva de género. Tuvo la finalidad de modelar el comportamiento típico ante situaciones concretas.
- ✓ Técnicas participativas: como especificidades de la discusión o trabajo grupal, permitieron dinamizar las sesiones de trabajo con diferentes objetivos como: presentación, análisis, reflexión, etc. Entre ellas se emplearon el juego de roles, el sociodrama y las situaciones diagnósticas.
- ✓ Sociodrama se aplica para modelar situaciones reales de forma tal que los participantes evidencien formas típicas de su comportamiento, lo más cercano posible a la forma en que se conducen en situaciones reales. De acuerdo con esto se hará uso de la técnica en las sesiones de entrenamiento

2.3.2. Entrada al campo

El primer ciclo comprendió el diseño del Programa de entrenamiento de las habilidades directivas de liderazgo desde una perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS con un enfoque participativo, a partir de la sensibilización de los cuadros con las debilidades y potencialidades detectadas, y la identificación de sus expectativas respecto al entrenamiento, de manera que aporten el nivel de partida para el diseño de las sesiones de

Autoconocimiento	5,4	3,8	5,2	6,0	5,8	4,6	5,8	7,0	5,6	6,6
Manejo del estrés	5,0	4,0	3,7	4,0	4,8	5,3	5,3	3,8	4,8	3,7
Solución analítica de problemas	5,0	5,3	5,0	5,0	5,0	4,3	5,0	5,0	5,0	5,0
Innovación	5,0	3,5	4,5	5,3	3,5	4,3	4,5	5,3	3,5	4,5
Comunicación	5,7	5,0	5,6	5,0	4,7	4,1	4,9	5,1	4,6	5,6
Poder e influencia	4,5	5,3	4,9	4,3	5,3	5,0	4,8	4,3	5,3	4,9
Motivación	5,2	4,2	5,2	5,4	4,7	4,9	4,9	5,3	4,6	5,6
Mediador de conflictos	5,3	5,1	3,7	5,2	4,1	5,4	4,4	4,8	4,1	3,2
Delegación	5,9	4,8	5,4	5,2	4,6	5,6	5,2	5,1	4,6	5,4
Trabajo en equipo	5,8	4,9	5,1	5,2	5,3	5,8	5,2	4,8	5,3	5,1
Liderar el cambio	5,3	4,5	5,1	5,3	3,5	5,6	5,0	4,4	3,5	5,1
Solución creativa de problemas	4,4	3,4	4,6	5,4	4,8	3,8	5,0	4,8	4,2	4,6

Fuentes: datos del cuestionario de autoconocimiento

Para diseñar el programa de entrenamiento, se tomaron como referencias obligadas los programas implementados por Ramírez González, V (2010) en la Empresa Gráfica de Sancti Spíritus, y Cruz Bermúdez, D. (2015) en el Centro Provincial del Libro y la Literatura de Sancti Spíritus y las regularidades abonadas por el diagnóstico y el cuestionario de autoconocimiento realizado en la EPAISS, que constituyeron la base de cada una de las sesiones de trabajo grupal. Se confeccionó siguiendo la metodología de la capacitación empresarial.

2.3.3. Programa de Entrenamiento de habilidades directivas de liderazgo desde la perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS

Título: Habilidades directivas para el liderazgo desde la transversalidad del género

Objetivos:

1. Identificar el desarrollo de habilidades de los cuadros participantes para cumplir con el nivel de exigencia demandado por la empresa.
2. Incorporar herramientas de liderazgo para convertirse en un líder generador de compromiso.
3. Suministrar conocimientos teórico-prácticos que faciliten la aplicación transversal de la perspectiva de género en la empresa.
4. Compartir las experiencias de liderazgo y superar las barreras de género.
5. Transformar al directivo hacia un cambio reconocido y respetado por su equipo.

Procedimiento Metodológico

Durante el entrenamiento se utilizarán dinámicas de grupo, tests, cuestionarios de autoevaluación y el feedback de los participantes. El grupo de directivos tendrán la oportunidad de realizar reflexiones, compartir experiencias y descubrir a través de ejercicios prácticos su grado de competencia en cada una de las habilidades trabajadas durante el entrenamiento.

Los participantes deben identificar y asumir su grado competencial según su rol de género y presentar las claves para mejorar su proyecto profesional ante los escenarios de gestión empresarial. Se trabajarán sobre situaciones que suelen vivirse en el contexto empresarial actual. La experimentación impactará de lleno en el pensamiento y las emociones de los cuadros, lo que generará cambio en ellos y hará posible su transformación y evolución.

Participantes: cuadros de la EPAISS

Tiempo de duración del Programa 40 horas totales. Enero 2017- septiembre 2017. Lugar: Salón de reuniones de la EPAISS

Temáticas:

Habilidades para la gestión de equipos

Habilidades para la motivación y gestión del entusiasmo

Habilidades para la comunicación interpersonal asertiva

Habilidades para la negociación y resolución de conflictos

Habilidades para el líder coach para gestionar el cambio y las transiciones

Habilidades para la creatividad y la innovación

Orientaciones metodológicas

El entrenamiento se proyecta para llevarse a cabo en 4 horas presenciales mensuales, en el sábado destinado a la preparación de cuadros. Se impondrán ejercicios de autoconocimiento, autoevaluación y autorreflexión a desarrollarse en el transcurso del mes de manera semipresencial (20h), en el puesto de trabajo y se apreciarán en las acciones puntuales de la estrategia de género de la empresa. En ningún caso debe ser experimentado el entrenamiento como una tarea más durante el mes, sino como la principal tarea.

Se debe preparar un local con las condiciones de climatización e iluminación necesarias y lo suficientemente amplio que de la posibilidad de desplazarse por él sin dificultad. Para las diferentes sesiones los participantes se sentarán en forma de círculo, lo más cerca posible uno de otro, aquí se incluye a la entrenadora. Esta estructura responde al hecho de permitir un ambiente no usual para quienes participan en el trabajo, lográndose un clima de trabajo favorable, la cercanía física y una disposición que permite que sean visibles unos por otros. No se utilizarán mesas ni ningún otro elemento que provoque barreras o distancias entre los participantes. La privacidad del local es otro elemento a tener en cuenta, garantizando que las sesiones no sean interrumpidas y evitando posibles distracciones por ruidos del exterior, o problemas usuales e imprevistos de trabajo o de otra índole.

El tamaño del grupo objeto del entrenamiento debe oscilar entre 8 y 12 miembros. Se coincide con el criterio de Rice (1987), cuando señala que los grupos deben ser lo suficientemente numerosos como para permitir a sus miembros distenderse sin que el éxito de la tarea dependa del esfuerzo de todos y suficientemente pequeño como para permitir que cada uno mantenga relaciones interpersonales con todos los miembros.

La evaluación se realiza sobre la base de la confección del plan de mejora profesional.

El segundo ciclo consistió en implementar el programa de entrenamiento para conseguir, que cada uno de los integrantes del equipo definieran los roles de género a cumplir desde el liderazgo, en la empresa. Dentro de los roles productivo existen los de tipo formales (actividades, tareas y responsabilidades) e informales (estilos de comportamiento que se utilizan a la hora de interactuar con el resto del equipo, aportan diferencias de actitudes, comportamientos, valores, creencias y experiencias). Además, de los roles reproductivos y de gestión comunitaria que realizan todas las personas fuera de su organización y, que influyen en su desempeño.

Se emplearon las técnicas participativas y ejercicios prácticos que aportaron al aprendizaje colaborativo de aquellas habilidades que complementan el liderazgo efectivo. Así como, al empoderamiento de las mujeres cuadros de manera que pudieran articular sus necesidades y prioridades con un rol más activo en la empresa, bajo la consigna de que el empoderamiento de las mujeres no puede lograrse en un vacío; los hombres deben unirse al proceso de cambio, no debe verse como un juego de suma cero en el cual los triunfos de las mujeres automáticamente implican pérdidas para los hombres. El aumento del poder de las mujeres en la EPAISS no se refiere a un poder dominante, o a formas de poder controlador, sino a formas alternativas de poder: poder para, poder con, y poder desde el interior. Se trata de utilizar las fortalezas individuales y colectivas de hombres y mujeres para alcanzar metas comunes sin coerción ni dominio.

Aquí comienzan las diferencias de opiniones, los contrastes entre distintas personalidades y esto genera conflictos. Superar esta difícil etapa es la clave para conseguir la productividad del equipo, a través de la valoración de las diferencias, la eficacia del trabajo en equipo y la creatividad. Una vez que se avanza en el entrenamiento se equilibran los sentimientos, se van aclarando los papeles de cada miembro del equipo. Este ciclo es el puente entre la insatisfacción y la productividad, el entusiasmo y la eficiencia. Se desarrollaron ejercicios prácticos que permitieron visualizar la transformación deseada.

El tercer ciclo permitió la valoración del Programa de Entrenamiento, a través de la retroalimentación de las necesidades que persisten en el grupo, que contribuyen a rediseñarlo y ponerlo en marcha nuevamente tantas veces como

sea necesario.

La evaluación es la clave para asegurar la mejora lograda en el entrenamiento, ya que va a comprobar y verificar que las actividades se han implantado y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Debe abordar algunas cuestiones clave: ¿Existe flexibilidad para aportar nuevas ideas?, ¿Tiene los cuadros responsabilidad personal y autonomía en el desempeño de su puesto?, ¿Hay estándares ambiciosos y alcanzables que impulsen al equipo a superarse?, ¿Se sienten satisfecho con el adiestramiento?, ¿Se tiene claridad acerca de lo que se espera de cada uno y del impacto en la organización?, ¿Muestran disponibilidad para la colaboración y orgullo de pertenencia a la organización?

Se empleó el cuestionario de evaluación 360 ° que constituye una herramienta de recursos humanos para evaluar las capacidades de un empleado (dígase directivo) desde la óptica de quienes mantienen una relación laboral con él (jefe, subordinado, compañero, cliente). El principal objetivo es obtener información sobre las capacidades de los empleados, especialmente sobre las competencias y el desempeño personal (comunicación, capacidad de liderazgo, habilidades sociales, capacidad de resolución, entre muchas otras) y que pueden ser relevantes a las necesidades de la organización.

Es una evaluación pensada para que el evaluado obtenga una perspectiva de sus habilidades y su desempeño desde todos los ángulos y para que la empresa tome decisiones sobre formación y desarrollo. Se lanzan una serie de preguntas combinadas de valoración de compañeros y responsables más una autovaloración, para obtener información desde todos los puntos de vista.

El cuestionario aplicado comprende 50 preguntas sobre rol, funciones, habilidades y capacidades de directivos de mandos intermedios que cubre los temas principales de las habilidades de liderazgo (delegar, toma de decisiones, comunicación, trabajo en equipo, creatividad, habilidades sociales y corporativas (valores, visión, plan empresarial)

Este instrumento tiene como ventajas que permite obtener un feedback de las habilidades de los directivos no solo por parte del jefe, si no por cada uno de las personas que interactúan según los diferentes roles, conocer el desempeño

del evaluado, motivar a los directivos a vivir la cultura organizacional, mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación, proporcionar retroalimentación constructiva y totalmente anónima

El análisis de los resultados de este cuestionario siempre fue bajo el criterio de aceptación, no habría reproches ni acciones negativas, respecto a los resultados y se tomarían únicamente acciones de mejora en próximas actualizaciones del programa.

2.3.4. Implementación del Programa de Entrenamiento

Sesión de trabajo No. 1: Habilidades para la gestión de equipos

Objetivos:

- Aclarar las opiniones divergentes sobre un el tema de dirigir o liderar.
- Facilitar el análisis sobre la formación de equipos de trabajo como condición indispensable para un buen liderazgo, como un fenómeno amplio que incluye la transversalidad del género

Técnica participativa empleada para la dinámica central Pro y contra y Línea de tiempo (Candelo, Ortiz y Unger (2003:163 y 153).

Debate obtenido sobre los siguientes tópicos: Se trata de ¿Dirigir o liderar?. Opiniones y concepciones claves sobre el liderazgo. Importancia de la formación de equipo de trabajo para fomentar el liderazgo. La cooperación en el equipo y la organización: cómo trabajar el pensamiento independiente sin olvidar el objetivo común. Se comprendió que un buen equipo es la clave para la superación de limitaciones y también se reflexionó sobre el deseo de independencia y sobre el concepto de interdependencia como una alternativa efectiva para el grupo y para el individuo, ya sean hombres y mujeres. Claves para la orientación a resultados y la consecución de objetivos. Cómo construir el compromiso dentro de los equipos. Factores a tener en cuenta para desarrollar un Equipo de Alto Rendimiento o Desempeño.

En esta sesión se parte de la incorporación de los análisis sobre la transversalidad de género, a través de la técnica Línea de tiempo, que pretende rescatar los antecedentes de la perspectiva de género en la empresa

y su tratamiento y desarrollo en el transcurso del tiempo hasta el momento actual.

La dinámica del “juego consciente” que se desarrolló en el grupo ya encierran algunas claves de trabajo en equipo que se van a desarrollar a lo largo de la experiencia, de manera que en cada una de las sesiones se retoma este elemento.

Actividad de cierre

Se desarrollaron a partir de técnica participativas que permitieron la evaluación de conocimiento, destrezas, estados de ánimos y niveles de satisfacción de los participantes con el entrenamiento según sea el caso.

Técnica Comité diario: permitió hacer la evaluación continua en cada sesión; ya que promueve la reflexión sobre la jornada de taller y retroalimenta a todos los participantes para dar una idea del avance en el proceso del conocimiento y su uso en la práctica diaria. (Candelo, Ortiz y Unger (2003:163)

Técnica el Humorógrafo: Se aplicó al final de cada jornada de trabajo, a manera de evaluación continua, pues permitió construir una curva ilustrativa de cómo se sintieron los participantes durante la sesión y monitorear los niveles de ánimo del grupo. (Candelo, Ortiz y Unger (2003:164)

Técnica Rueda de evaluación: Se aplicó e aquellas sesiones muy extensas para de manera ágil visualizar los valores con que el grupo califica o devuelve lo aprendido y su satisfacción. (Candelo, Ortiz y Unger (2003:165)

Sesión de trabajo No. 2: Habilidades para la motivación y gestión del entusiasmo

Objetivos:

- Analizar puntos de conflicto que generan problemas motivacionales en la empresa y definir responsabilidades y motivos de desacuerdo entre los géneros
- Fomentar iniciativas para la gestión del entusiasmo en la empresa

Técnica participativa empleada para la dinámica central Diagrama de Venn, (Candelo, Ortiz y Unger (2003:151), que permitió analizar y entender las interacciones, vínculos o relaciones que se generan entre las variables:

motivación y clima organizacional de la empresa, el ejemplo del líder, los objetivos y metas bien definidos y el recurso humano.

Debate obtenido sobre los siguientes tópicos: Sólo se puede exigir cuando se transmite y se tiene lo que se exige. Sólo si el jefe mantiene altos niveles de motivación podrá transmitir esa pasión con actitud ante el trabajo y la vida. En esta sesión reflexiva se presentaron las técnicas de automotivación que servirán como catapulta para conseguir la motivación del equipo.

Actividad de cierre

Técnica Comité diario, el Humorógrafo y Rueda de evaluación (Candelo, Ortiz y Unger (2003:163-164)

Sesión de trabajo No. 3: Habilidades para la comunicación interpersonal asertiva

Objetivos:

- Profundizar en las actitudes, los conflictos y posiciones relacionados con el tema de la comunicación y retar al grupo para que actúe y reaccione de manera diferente a como lo hace rutinariamente
- Aplicar aprendizajes sobre la habilidad por medio del ejercicio a una situación real de la empresa

Técnica participativa empleada para la dinámica central Juego de roles y Simulación de la vida empresarial (Candelo, Ortiz y Unger (2003:145-148).

Debate obtenido sobre los siguientes tópicos: El proceso de comunicación: elementos, barreras, falsos mitos y leyes fundamentales. Cómo mejorar las relaciones interpersonales: estilos de comunicación y estrategias más adecuadas para la comunicación con los diferentes estilos. Habilidades de comunicación: distancia de intervención, escucha activa y empática. La empatía y el modelo de observador: “las cosas no son como son, son como somos nosotros”. Escucha activa contra comunicación a través de inferencias; atención a lo expresado (columna derecha) y a lo no dicho (columna izquierda). Feedback como herramienta de aprendizaje: qué es y cómo usarla. La comunicación asertiva: conseguir mis objetivos y cuidar las relaciones.

Aplicaciones de la asertividad para hacer peticiones, ofrecer alternativas, decir “no”, etc.

Actividad de cierre

Técnica Comité diario y el Humorógrafo: (Candelo, Ortiz y Unger (2003:163-164)

Sesión de trabajo No. 4: Habilidades para la negociación y resolución de conflictos

Objetivos:

- Modelar situaciones reales de conflicto vividas por los cuadros de ambos géneros.

Técnica participativa empleada para la dinámica central el Sociodrama que, al modelar situaciones reales acontecidas en la empresa, permitió la confrontación entre la imagen de sí mismo con la imagen real, favoreciendo la concientización de las posibilidades y deficiencias para corregir el comportamiento inefectivo a través de la auto regulación psíquica. También se realizó la presentación de video seleccionado al efecto, sobre los comportamientos idóneos para gestionar en la práctica situaciones conflictivas. Su análisis y discusión.

Debate obtenido sobre los siguientes tópicos: Reflexión inicial sobre los principios básicos para la comprensión real del conflicto. Presentación, por parte del instructor, del conflicto como algo consustancial a la vida profesional, valorando por tanto la necesidad de aprender a convivir con él. Análisis de conflictos reales vividos por los asistentes. Evaluación de sus circunstancias, actores y desenlace. Aprendizaje obtenido. Análisis de la ubicación real del “nudo” del problema (las personas-el proceso-el asunto). Valoración del efecto del tiempo, a través de los ejemplos propuestos. El histórico de la relación como potenciador/limitador del conflicto. La influencia de los sentimientos en el conflicto, la inteligencia emocional y la autoestima. Análisis de diferentes estrategias para la resolución del conflicto y las conductas asociadas. Planteamiento de los esquemas mentales necesarios, previos al abordaje del conflicto. Dominar / Negociar / Colaborar / Suavizar / Coexistir/ Transferir / Mantener / Delegar en Reglamento/ Ceder. Asunción del objetivo propio real

(vencer-resolver-convivir). Responsabilidad contra Proyección de Responsabilidad. Manejo de comportamientos difíciles de vencer, derivados de las propias estrategias: comportamiento Rígido, lábil, intrusivo y evasivo. Pautas de actuación previas. Aplicación a los casos expuestos al inicio

En el análisis de la visualización de video sobre los comportamientos idóneos para gestionar en la práctica situaciones conflictivas, se profundizó en la interrelación con la temática de la sesión anterior sobre lenguaje del conflicto (diluyente o detonador, las técnicas asertivas para el tratamiento del conflicto, la comunicación persuasiva para “arrastrar” la posición del otro. La negociación, como base para el tratamiento de actitudes no constructivas

Actividad de cierre

Técnica Comité diario y el Humorógrafo: (Candelo, Ortiz y Unger (2003:163-164)

Sesión de trabajo No. 5: Habilidades para del líder coach para gestionar el cambio y las transiciones

Objetivos:

- Identificar la zona de confort y expansión de los cuadros participantes
- Mostrar liderazgo basado en el coaching que permitan aplicar los conocimientos y las herramientas incluidos en soluciones específicas

Técnica participativa empleada para la dinámica central Estudio de caso (Candelo, Ortiz y Unger (2003:147), a través de la presentación del video Gungho que propone una situación concreta de cambio en una empresa. Se pide un análisis en profundidad y sacar conclusiones que se puedan generalizarse o aplicar a casos parecidos.

Debate obtenido sobre los siguientes tópicos: Habilidades para el líder coach. Creencias y limitantes y poderosas entre la responsabilidad y la habilidad. Las distinciones en el coaching. Modelo OSAR: observador, sistema, acción y resultados. Poder del lenguaje en el coaching: escucha, cuerpo y lenguaje. Rapport: tipos de preguntas, cómo y en qué momento plantearlas. Liderazgo transformacional: el líder coach contra el líder héroe. Objetivos en el proceso de transformación. Modelos de Cambio. Reconocer y

entender la necesidad de cambio. Las lecciones de Quién se ha llevado mi Queso. ¿Es posible administrar los cambios? Cambio y transición. Barreras, limitaciones y elementos facilitadores en los procesos de cambio. La resistencia al cambio y gestionar las resistencias de las personas en los cambios.

Actividad de cierre

Técnica Comité diario y el Humorógrafo: (Candelo, Ortiz y Unger (2003:163-164)

Sesión de trabajo No. 6: Habilidades para la creatividad y la innovación

Objetivos:

- Representar la problemática de la innovación a partir de sus causas y sus consecuencias y entender qué aspectos del problema deben ser abordados para obtener un cambio significativo.

Técnica participativa empleada para la dinámica central Árbol de análisis de problemática (Candelo, Ortiz y Unger (2003:155).

Se debatió sobre los siguientes tópicos: El líder innovador que llevas dentro, no es asunto del qué sino del quién: tú. Cómo me convierto en un líder innovador. El nuevo paradigma: conócete, desafíate, trasciende de ti mismo, llega a ser el que eres: innóvate y reinventate para conocerte a ti mismo y ser el que eres. El proceso de autoconstrucción y realización personal. Las tres palancas para generar cambios profundos y duraderos: el estado emocional, la historia personal (Cuál es tu historia), las estrategias y herramientas de cambio (fracaso al momento eureka, el fracaso es el comienzo del triunfo). Líderes innovadores, el mapa de transformación: ¿quién eres, ¿quién quieres llegar a ser, por qué quieres ser conocido cuando mueras? Tu visión del mundo: la mirada abierta de par en par, la integración de contrarios, los extremos se tocan y se integran para crear algo nuevo, las áreas de mejora individual, las carencias. Del interior al mundo: del autoconocimiento al servicio, de la reflexión a la mejora de la sociedad.

Actividad de cierre

Técnica Comité diario y el Humorógrafo: (Candelo, Ortiz y Unger (2003:163-164)

2.3.5. Valoración de la contribución del programa de entrenamiento para potenciar el desarrollo de habilidades directivas de liderazgo desde la perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS

Este ciclo se considera un elemento transversal que está presente en cada uno de los ciclos anteriores y permite evaluar la calidad del entrenamiento, a través de ejercicios prácticos que determinan el desempeño profesional del líder. En él se asegura socializar las experiencias del grupo participante y evaluar la efectividad del aprendizaje colaborativo a partir de la coevaluación y la autoevaluación, atendiendo a lo cual se potencian las aptitudes individuales, se hacen conscientes las técnicas utilizadas para desarrollar las habilidades adquiridas y las buenas relaciones interpersonales para el trabajo cooperativo y la labor crítica como base del aprendizaje. La participación de la entrenadora no deberá ser percibida como controladora sino en base a la facilitación de la actividad.

Valorar el programa de entrenamiento elaborado, a través de la retroalimentación de las experiencias y necesidades que persisten entre los cuadros, contribuirán a rediseñarlo como una propuesta dinámica y flexible al cambio tantas veces como sea necesaria su edición y se logren satisfactoriamente los objetivos trazados.

Una vez concluida la última sesión del entrenamiento se aplica el cuestionario de evaluación 360° a los cuadros entrenados, dos subordinados de cada uno de ellos y a sus jefes inmediatos. Además, se realiza un grupo focal con los participantes que tiene como objetivo socializar las opiniones acerca del programa implementado. Para corroborar esta información se aplica la técnica de constatación final (Anexo 8) a los líderes que participaron en las sesiones.

El resultado de la retroalimentación recibida respecto a la habilidad de liderazgo entrenada se obtiene a partir de la sumatoria de todas las puntuaciones otorgada por los evaluadores (jefes inmediatos y subordinados, más el autoevaluado) a cada cuadro en los 50 ítems del cuestionario, dividido entre las cinco opciones de respuestas que ofrece la escala de Likert, lo cual los ubica.

Como primera conclusión se encuentra que la habilidad mejor valorada en

hombres y mujeres cuadros de la EPAISS, tanto por los propios cuadros encuestados como por los subordinados es la capacidad para gestionar el cambio, que se ha definido como la actitud de apertura a los cambios, al aprendizaje y su puesta en práctica al servicio de los objetivos, seguida de las habilidades para motivar y comunicarse asertivamente en las mujeres y las habilidades para la negociación y resolución de conflictos y trabajo en equipo en los hombres. Mientras que queda rezagada la habilidad para la creatividad y la innovación.

Se destaca igualmente una valoración media de todas las habilidades entrenadas que para los cuadros alcanza una media de 42 sobre 50, mientras que si son valoradas por los subordinados a su cargo se alcanza una mediana de 45. Por tanto, se produce una mejor valoración de las habilidades frente a la percepción de los subordinados, lo cual no es común pues las personas tienden a autovalorarse mejor que como lo hacen los demás. Esta cuestión puede mostrar que los cuadros lograron adquirir un conocimiento sólido e integrado sobre las habilidades directivas de liderazgo que no poseen sus subordinados, lo cual incide en un mejor autoconocimiento de sus actitudes y competencias para el liderazgo, cuestión que aumenta las posibilidades de mejora y cambio positivo.

De manera que se logró que los cuadros entrenados dejaran constancia de su autovaloración, a través del resumen de los objetivos claves de desarrollo identificados durante el entrenamiento, condensados en el siguiente modelo de proyección profesional:

Habilidad	Necesidad de desarrollo	Cómo conseguirlo	Fecha prevista
-----------	-------------------------	------------------	----------------

Finalmente se aplicó la técnica PNI, que significa lo positivo, lo negativo y lo interesante del programa de entrenamiento recibido. Los resultados mostraron respuestas según el género: Tabla 2.6.

En resumen, se pudo constatar el nivel de aceptación y aprobación del entrenamiento por los participantes, que reconocen los aportes en el adiestramiento del liderazgo y la inserción del tema de género a la problemática identificada, contribuyeron con sus opiniones y sugerencias a su

perfeccionamiento. Este proceso de retroalimentación permitirá continuar la experiencia de forma más efectiva y completa en posteriores momentos. De esta forma, se cierra el ciclo de evaluación como elemento transversal de la metodología investigación-acción

Tabla 2.6. Resultados de la Técnica PNI según género

Valoraciones sobre el entrenamiento	Género	
	Femenino	Masculino
Positivo	“organiza el conocimiento”, “más fácil la aplicación de las habilidades de liderazgo en el puesto de trabajo”, “no hay nada que sea exclusivo para hombres, las mujeres también podemos ser líderes”	“permite racionalizar el tiempo de aprendizaje” “permitió que todo los cuadros se involucraran”
Negativo	“no se trabajó la gestión de proyectos”, “hubo pocas horas de sesiones presenciales”	“quedaron habilidades por entrenar”
Interesante	“logró que conociéramos los puntos débiles y fuertes de la dirección en la EPAISS” “es un aprendizaje activo”	“mantuvo al equipo motivado” “el mainstreaming”

2.4. Conclusiones parciales del capítulo

1. La EPAISS en su aspiración de mejora continua ha diagnosticado carencias en el desarrollo de las habilidades directivas de liderazgo de los cuadros, así como brechas de género que requieren ser actualizadas.
2. En el capítulo se expone el enfoque de investigación mixto CUAN-CUALi que orienta el estudio, con un detallado análisis de los resultados obtenidos.
3. En una primera etapa de la investigación se diagnosticó la problemática, quedando identificadas como puntos débiles las habilidades para la gestión de equipos, la motivación y gestión del entusiasmo, la comunicación interpersonal asertiva, la negociación y resolución de conflictos, la de gestión del cambio y las transiciones y la creatividad y la innovación, con igualdad de incidencia en mujeres y hombres.
4. La segunda etapa muestra la propuesta del programa de entrenamiento de las habilidades directivas de liderazgo con enfoque de género, apoyada en la metodología investigación-acción y contiene tres ciclos de reflexión que ofrecen los elementos para el diseño, la implementación y la valoración del entrenamiento, una vez concluido el mismo.
5. Los resultados evidencian que la habilidad mejor valorada en hombres y mujeres cuadros de la EPAISS, tanto por los propios cuadros encuestados como por los subordinados, es la capacidad para gestionar el cambio, seguida de las habilidades para motivar y comunicarse asertivamente en las mujeres y las habilidades para la negociación y resolución de conflictos y trabajo en equipo en los hombres. Mientras que queda rezagada la habilidad para la creatividad y la innovación en ambos géneros.
6. La valoración del entrenamiento mostró que la habilidad mejor ponderada en hombres y mujeres cuadros de la EPAISS, la referida a gestionar el cambio, y la rezagada la habilidad para la creatividad y la innovación.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Los referentes teóricos, metodológicos y praxiológicos sobre la relación existente entre las habilidades directivas de liderazgo y el género han sido motivo de diversos estudios en busca de encontrar nexos entre las habilidades empleadas por hombres y mujeres en la dirección, sin embargo, aún no son concluyentes, pues se enfrenta un problema que es político, porque tiene que ver con las relaciones de poder y con discriminar a personas por determinadas características. La teoría se construye desde las prácticas. Por este camino se pretende continuar avanzando para conocer mejor las realidades de las cubanas y cubanos y poder proponer y ejecutar políticas, programas, planes y medidas a favor de relaciones de género más justas y equitativas.
2. El diagnóstico del desarrollo de las habilidades directivas con perspectiva de género en los cuadros de la EPAISS arrojó carencia en las habilidades directivas para colaborar y crear directamente relacionadas con el liderazgo. También, se evidenciaron brechas de género entre los cuadros mujeres y hombres de la empresa.
3. La transformación de los cuadros se desarrolló, a partir del programa de entrenamiento para potenciar las habilidades directivas de liderazgo desde la perspectiva de género, apoyados en la metodología investigación-acción que contó con tres ciclos de reflexiones: diseño, implementación y evaluación.
4. La implementación del programa de entrenamiento en los cuadros de la EPAISS se realizó en cinco sesiones de trabajo, organizada bajo la dinámica del aprendizaje colaborativo y se obtuvieron resultados satisfactorios respecto a la propuesta de un plan de mejoras de cada cuadro participante.
5. El programa de entrenamiento fue útil y efectivo ya que permitió ampliar los conceptos sobre el fenómeno en los participantes, su satisfacción con el entrenamiento.

RECOMENDACIONES

1. Continuar el estudio de otras habilidades directivas que puedan fortalecer la igualdad de géneros entre los cuadros de la EPAISS.
2. Retroalimentar el programa de entrenamiento propuesto sobre la base de nuevos intereses y necesidades de los cuadros.

Anexo 1. Planilla de datos generales

DATOS GENERALES										Hoja No. 1	
(1) Organismo			(2) Entidad			(3) Provincia				Foto	
(4) Subordinación			(5) Cargo			(6) Tiempo en el cargo					
DATOS PERSONALES											
(7) Primer apellido			(8) Segundo apellido			(9) Nombres				Sexo	
										M ___	F ___
(10) Color de la piel			(11) Tiene pareja		(12) No. de hijos	(13) Organización a la que pertenece					
B ___	N ___	M ___	Si ___	No ___							
No. de identidad permanente						Posee usted pasaporte personal					
						Si ___	No ___	No.			
(14) Dirección particular (donde reside físicamente)						(15) Teléfono			(16) Provincia		
(17) Enfermedades que padece											
Enfermedad						Tratamiento					
DATOS DE FORMACION ACADEMICA											
(18) Nivel de escolaridad					Año de graduado		(19) Especialidad de graduado				
ES ___	EMS ___	EM ___	Otros ___								
(20) Categoría Científica						(21) Categoría docente o investigativa					
Master _____				Doctor _____							
(22) Idioma que conoce			B	R	M	(23) Conocimientos de Informática			B	R	M
(24) Estudios cursados de Superación y de Posgrado en los últimos 5 años.											
Acción de Posgrado						Centro de Estudio			Año Graduación		
Diplomados en:											
Maestría en:											
Especialidad en:											
Doctorado en:											

Anexo 2. Propuesta de guía para caracterización de cuadros

1. Cualidades de Mando: Características personales que permiten al Jefe hacerse respetar y obedecer por parte de sus subordinados en el cumplimiento de las tareas y misiones. Implica autoridad y firmeza.
2. Habilidades Comunicativas: Facilidad para expresar ideas, conceptos y emociones, en forma escrita, verbal y extraverbal, logrando aceptación y convencimiento en los demás. Implica observar y saber escuchar.
3. Liderazgo: Características personales que permiten guiar y comprometer, de forma consciente, a individuos o grupos en la consecución de un objetivo socialmente útil. Implica autoridad moral por el ejemplo personal que trasmite y es autenticado por los miembros del colectivo u organización.
4. Sensibilidad y Humanismo: Capacidad de sentir como suyo los problemas de otros. Las acciones indican consideración (no confundir con aceptación) por los sentimientos y necesidades de los demás.
5. Sociabilidad: Habilidad para vincularse e influir en las masas. Facilidad para relacionarse y sentirse a gusto en el intercambio con individuos y grupos, que se traduce en un comportamiento abierto y participativo.
6. Motivador, cohesionador: Habilidad para integrar y conformar equipos, compulsándolos coherentemente al cumplimiento de un objetivo.
7. Espíritu de superación: Se traduce en la necesidad de mantenerse actualizado y profundizar en las diferentes esferas del saber, a través de la búsqueda constante del conocimiento, empleando todas las vías. Facilita y trasmite esta actitud a los demás.
8. Valiente, decidido y emprendedor: Actitud firme y dispuesta, sin temor al riesgo, se traduce en acciones que demuestran confianza en sí mismo, compromiso en un asunto y seguridad en el éxito.
9. Perseverancia: Comportamiento abnegado y constante en el cumplimiento de objetivos y tareas. Implica sobreponerse a situaciones de decepción o rechazo y mantener eficacia, así como poseer alta capacidad de resistencia física y mental
10. Compromiso y desarrollo político-ideológico: Posee conocimientos actualizados de los diferentes acontecimientos a nivel nacional e internacional y realiza una adecuada interpretación de los mismos en correspondencia con la política del PCC. Muestra fidelidad a los principios y firmeza revolucionaria.

11. Sentido ético: Comportamiento coherente, apegado a normas, principios y valores preestablecidos que reporta prestigio e integridad personal. Abarca la esfera laboral, familiar y social.
12. Conocimientos y experiencia profesional: Preparación y dominio de la actividad que desarrolla o dirige y de cultura general integral, así como del entorno en que se desenvuelve.
13. Exigencia: Actitud firme y decidida encaminada a compulsar a los demás y a sí mismo al cumplimiento del deber y las normas establecidas.
14. Honestidad: Actitud que demuestra valentía y transparencia para expresar ideas y opiniones con apego a la verdad de los hechos u acontecimientos, evaluar datos de manera racional e imparcial, reconocer los propios errores y los de otros.
15. Sentido del deber: Convicción de hacer las cosas bien sin importar el sacrificio. Implica una actitud responsable y disciplinada en el cumplimiento de las tareas
16. Capacidad de análisis: Eficacia en la identificación de problemas o sucesos, busca datos pertinentes al respecto, reconoce información relevante y determina las causas del mismo.
17. Modestia, austeridad y sencillez: Ausencia total de vanidad y autosuficiencia en el comportamiento e interrelación con los demás, acompañado de un modo de vida atemperado a sus posibilidades personales y las que el medio social y organizacional les brinda.
18. Creatividad: Capacidad para identificar alternativas novedosas y radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
19. Adaptabilidad: Capacidad para mantener un comportamiento eficaz en un entorno cambiante y dinámico, como puede ser el enfrentamiento a nuevas tareas, responsabilidades o personas. Se requiere un pensamiento flexible que permita adoptar enfoques diferentes para alcanzar una meta.
20. Habilidades directivas: Implica el “saber” y “saber hacer” relativo a la planificación, organización y control efectivo de los procesos y recursos en función de un objetivo.
21. Meticulosidad: Ir al detalle y hasta el final en una cuestión o asunto por insignificante que parezca, considerando todas las áreas y partes involucradas.

22. Seguridad en el éxito: Estado de ánimo optimista que expresa certeza y confianza en el cumplimiento de las misiones. Implica la asunción de actitudes favorables (mentalidad positiva) en la búsqueda de soluciones.
23. Pensamiento estratégico y proactivo: Capacidad de prever y adelantarse a los acontecimientos y en consecuencia trazar plan de acción para la solución de los mismos.
24. Control de impulsos (autocontrol): Habilidad para regular los estados emocionales ante situaciones que generan tensión, sin afectar los procesos racionales del pensamiento en la toma de decisiones, manteniendo un comportamiento equilibrado y exitoso.
25. Inteligente, Capaz: Funcionamiento adecuado de los procesos del pensamiento que favorece la comprensión y asimilación rápida y eficiente de ideas, conceptos y procesos.

Anexo 3. Análisis de documentos

Documentos analizados:

- Planificación empresarial
- Estrategia de comunicación
- Estrategia de seguridad y salud del trabajo
- Lineamientos de la política económica y social del PCC
- Objetivos de trabajo del PCC aprobado por la primera Conferencia nacional 2012.
- Procedimientos de equidad de género 2015, 2016
- Instrucción para el desarrollo de los eventos de equidad de género

Anexo 4. Distribución del capital humano de la EPAISS. Año 2016/2017

Datos trabajadores	AÑO 2016	%	AÑO 2017	%
Plantilla aprobada	109	100	109	100
Plantilla cubierta	91	83.4	90	82.5
Sexo				
Hombres	49	54	48	54
Mujeres	42	46	42	46
Etnia				
Blancos	82	90	81	91
Negros	5	6	5	5
Mestizos	4	4	4	4
Nivel educacional				
Nivel superior	63	69	63	70
Técnicos medios	17	19	16	17
9no y 12 grado	11	12	11	13

Anexo 5

Tabla 2.3. Indicadores evaluados con baja incidencia en el liderazgo de la EPAISS. Año 2016

No	Indicadores	Criterios
1	Insuficiente gestión del cambio	10
2	Inadecuada comunicación interpersonal	10
3	Débil integración para el trabajo en equipo	9
4	Baja promoción de la innovación	9
5	Métodos de solución de problemas tradicionales	8
6	Falta de confianza en el éxito	8
7	Baja respuesta en la toma de decisiones	4
8	Autoconocimiento	4
9	Motivación	3
Total		65

Fuente: datos del procedimiento de evaluación de los cuadros EPAISS

Tabla 2.4. Frecuencias o tamaño relativo

No	Frecuencias Absolutas	Frec. Abs. Acumuladas	Frecuencias Relativas (%)	Frec. Rel. Acum. (%)
1	10	10	15	15
2	10	20	15	30
3	9	29	14	44
4	9	38	14	58
5	8	46	12	70
6	8	54	12	82
7	4	58	6	88
8	4	62	6	94

9	3	65	5	99
---	---	----	---	----

Fuente: datos del procedimiento de evaluación de

Anexo 6. Encuesta a cuadros sobre el enfoque de género

1. Principales preocupaciones o inquietudes relacionadas con la implementación del enfoque de género en la empresa.
2. Qué mejoras espera de la implementación del enfoque de género en la empresa

Anexo 7

ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO DE HABILIDADES PERSONALES PARA LA DIRECCIÓN

Instrucciones: Para obtener un perfil general de su nivel de competencia de habilidades, responda a las siguientes afirmaciones usando la escala de evaluación siguiente. Por favor evalúe su conducta como es, no como a usted le gustaría que fuera. Si no ha participado en ninguna actividad específica, responda de acuerdo a como piensa usted que se comportaría basándose en su experiencia en actividades similares. Sea realista; este instrumento está diseñado para ayudarle a adaptar su aprendizaje a sus necesidades específicas. Después de que haya terminado la encuesta, evalúe los resultados que lo ayudarán a generar un perfil general de sus fortalezas y debilidades de habilidades directivas.

Género: F ____ M ____ Edad: _____
años Años de experiencia en la dirección:

Instrucciones: Marque en el guion que inicia cada inciso, su decisión según la escala de evaluación siguiente.

Escala de Evaluación: 1. En fuerte desacuerdo 2. En desacuerdo 3. En poco desacuerdo 4. En poco acuerdo 5. De acuerdo 6. En fuerte acuerdo

Respecto a mi nivel de autoconocimiento:

____ 1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.

____ 2. Para mejorar, estoy dispuesto a ser auto-revelador con los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).

____ 3. Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.

____ 4. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.

___ 5. Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guía mi conducta.

Cuando me enfrento a situaciones estresantes o bajo presión del tiempo:

___ 6. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.

___ 7. Reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no ahuyenten a las más importantes.

___ 8. Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.

___ 9. Mantengo una relación abierta y confiada con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.

___ 10. Conozco y practico técnicas de relajación temporal tales como la respiración profunda y la relajación muscular.

___ 11. Mantengo un equilibrio en mi vida al perseguir diferentes intereses fuera del trabajo.

Cuando abordo un problema típico de rutina:

___ 12. Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo hasta que lo haya definido.

___ 13. Genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia.

___ 14. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de proponer soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.

Cuando me enfrento a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:

___ 15. Defino el problema de maneras múltiples. No me limito solamente a una definición del problema.

___ 16. Descongeló mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.

____ 17. Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).

____ 18. Evito escoger una solución hasta que he desarrollado muchas alternativas posibles. ____ 19. Tengo técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.

Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:

____ 20. Me aseguro de que existen puntos de vista divergente representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.

____ 21. Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.

____ 22. Brindo reconocimiento no sólo a aquellos a los que se les ocurren las ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (apoyadores) y a los que proveen los recursos para implementarlas (orquestadores).

____ 23. Motivo de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.

En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:

____ 24. Ayudo a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo. ____ 25. Estoy claro acerca de cuando debo entrenar a alguien y cuando, en vez de ello, debo dar orientación.

____ 26. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas y soluciones.

____ 27. Cuando trato de corregir la conducta de alguien, nuestra relación se fortalece.

____ 28. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo los eventos objetivamente, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.

____ 29. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, "he decidido" en vez de "han decidido".

____ 30. Identifico algún área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.

____ 31. No hablo despectivamente de aquellos que tienen poder o menos información que yo.

____ 32. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.

En una situación en la que es importante ganar más poder:

____ 33. Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.

____ 34. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.

____ 35. Apoyo los eventos y actividades ceremoniales de la organización.

____ 36. Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.

____ 37. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.

____ 38. Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información importante.

____ 39. Me rehúso a trabajar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.

____ 40. Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.

Cuando otra persona necesita ser motivada:

____ 41. Determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una tarea.

____ 42. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.

____ 43. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.

____ 44. Me aseguro que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su tarea.

____ 45. Ayudo a la persona a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y limitadas de tiempo.

___ 46. Solamente como último recurso trato de reasignar o liberar a un individuo con desempeño pobre.

___ 47. Disciplino cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.

___ 48. Me aseguro que la gente se sienta tratada justa y equitativamente.

___ 49. Doy cumplidos inmediatos y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.

Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección:

___ 50. Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de auto-beneficio a la otra persona.

___ 51. Insto a la interacción de ambas partes al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.

___ 52. Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.

Cuando alguien se queja por algo que he hecho:

___ 53. Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.

___ 54. Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.

___ 55. Pido a la otra persona que sugiera conductas más aceptables.

Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador.

___ 56. No tomo partido, sino que permanezco neutral.

___ 57. Ayudo a las partes a generar alternativas múltiples.

___ 58. Ayudo a las partes a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.

En situaciones donde tengo la oportunidad de facultar a los demás:

___ 59. Ayudo a la gente a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.

___ 60. Ofrezco retroalimentación y apoyo necesario de forma sistemática.

___ 61. Doy toda la información que la gente requiere para lograr sus tareas.

___ 62. Enfatizo el impacto importante que tendrá el trabajo de una persona.

Cuando delego trabajo a los demás:

___ 63. Especifico claramente los resultados que deseo.

___ 64. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (p.ej., esperar instrucciones, hacer parte de la tarea y reportar, hacer la tarea completa y después reportar, etcétera).

___ 65. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas con relación a cuándo y cómo se hará el trabajo.

___ 66. Evito delegar hacia arriba al pedirle a la gente que, cuando se encuentra con un problema, recomiende soluciones, en vez de solamente pedir consejo o respuestas.

___ 67. Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.

Cuando estoy en el rol de líder del equipo:

___ 68. Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.

___ 69. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.

___ 70. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar con el logro de metas.

___ 71. Articulo una visión clara y que provea motivación de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.

Cuando estoy en el rol de miembro del equipo

___ 72. Conozco diversas maneras de facilitar el logro del equipo

___ 73. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.

Cuando deseo hacer que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro:

___ 74. Conozco las diferentes etapas del desarrollo de equipos experimentadas por la mayoría de ellos

___ 75. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresa suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.

___ 76. Diagnóstico y capitalizo las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.

____ 77. Aliento estándares excepcionalmente altos de desempeño y resultados que excedan las expectativas con mucho.

Cuando lidero el cambio:

____ 78. Generalmente enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el trabajo que realizo.

____ 79. Llevo un registro de las cosas que van bien y no sólo de las que van mal.

____ 80. Frecuentemente doy retroalimentación positiva a la gente.

____ 81. Trabajo para cerrar los huecos de abundancia: la diferencia entre un buen desempeño y un desempeño grandioso.

____ 82. Expreso mi gratitud frecuente y conspicuamente, incluso por los actos pequeños.

____ 83. Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.

____ 84. Sé cómo liberar la energía positiva de las demás personas.

____ 85. Expreso compasión hacia la gente que se enfrenta al dolor o a las dificultades.

Tomado de Whetten, D. & Cameron, K. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson: México

Anexo 8. Cuestionario 360°

Escala:

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

No.	Afirmación	Elección
1	Mi jefe dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas	
2	Mi jefe delega autoridad, involucra al personal en la toma de decisiones	
3	Mi jefe es blando, permite que sus subordinados hagan lo que ellos quieren	
4	Mi jefe administra bien el tiempo en las reuniones, respeta los horarios	
5	Mi jefe delimita y define como se organiza el trabajo	
6	Mi jefe sabe integrar los recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo	
7	Mi jefe sabe dirigir, toma las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas	
8	Mi jefe tiene capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos	
9	Mi jefe sabe motivar a su personal para seguir adelante con las actividades	
10	Mi jefe confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder	
11	Mi jefe es conciliador, sabe ajustar los ánimos cuando se tienen opiniones opuestas entre el personal	
12	Mi jefe tiene autoridad jerárquica porque se la da el puesto	
13	Mi jefe tiene autoridad profesional, conoce lo que se hace en las áreas	
14	Mi jefe tiene autoridad moral, tiene congruencia en lo que dice y en lo que hace	
15	Mi jefe al dar una indicación, se cerciora que se entendió el mensaje	
16	Mi jefe promueve el rumor dentro de la organización	
17	Mi jefe al comunicarse expresa con facilidad sus emociones	
18	Mi jefe facilita la comunicación, baja la información con oportunidad a través de la estructura	
19	Mi jefe utiliza la comunicación entre su personal para que conozca sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	
20	Mi jefe escucha con atención las propuestas y opiniones de sus subordinados	
21	Mi jefe tiene la habilidad de hablar correctamente en público	
22	La comunicación no verbal de mi jefe a través de sus movimientos corporales es adecuada	
23	Mi jefe sabe redactar un documento correctamente	
24	Mi jefe me motiva para iniciar una actividad y realizarla con calidad	
25	Mi jefe me motiva para lograr buenos resultados a través de los pagos que recibo	
26	Cuando se tiene un desempeño exitoso, mi jefe fomenta sentimientos de logro	

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4	5

No.	Afirmación	Elección
27	Las recompensas que otorga mi jefe son congruentes con el desempeño del personal	
28	Las recompensas que autoriza mi jefe son motivantes con valor para los trabajadores	
29	Cuando obtengo buenos resultados mi jefe me motiva por el esfuerzo realizado	
30	Cuando logro resultados por debajo de lo esperado mi jefe no me motiva para poder mejorar	
31	Mi jefe sabe diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto	
32	Mi jefe tiene la capacidad de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto	
33	Mi jefe es hábil para resolver las disputas interpersonales de manera efectiva	
34	Mi jefe tiene control de sus emociones ante cualquier situación laboral	
35	Mi jefe toma decisiones acertadas sin perder el control	
36	Mi jefe tiene la capacidad de interpretar las emociones de su personal	
37	Mi jefe fomenta en su equipo de trabajo los esfuerzos coordinados de todos sus miembros	
38	Mi jefe promueve entre su equipo de trabajo un alto nivel de responsabilidad	
39	Mi jefe cuida que ningún miembro no sea valorado, todos son tratados como parte integral del equipo	
40	Mi jefe recompensa y reconoce al individuo más que al equipo	
41	Mi jefe tiene fallas para orientar a los miembros de su equipo	
42	Mi jefe proporciona autonomía a los miembros de su equipo	
43	Mi jefe desarrolla la credibilidad entre los miembros del equipo	
44	Mi jefe establece metas y una visión que motiva al equipo	
45	Mi jefe es tolerante cuando un subordinado está en desacuerdo con su opinión	
46	Mi jefe muestra resistencia a los cambios de la organización	
47	Mi jefe enfoca los conflictos en las personas	
48	Mi jefe enfoca los conflictos en los problemas	
49	Mi jefe fomenta en su área una atmósfera psicológica satisfactoria	
50	Mi jefe promueve en su área una atmósfera psicológica insatisfactoria	