



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO SEGÚN GÉNERO EN LA
DIRECCIÓN NACIONAL DEL SERVICIO NACIONAL DE PESCA**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

Diego A. Saa González

Profesor Guía

Eduardo Araya Moreno

Valparaíso, Diciembre 2012

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar este trabajo especialmente a mi familia, ellos son las personas más importantes de mi vida y son quienes me han enseñado y me han llevado a ser como soy.

A mis padres, Víctor y Denice, quienes desde pequeño me enseñaron el valor de la lucha diaria, me enseñaron que la mente y las manos son las mejores herramientas con las que contamos y lo importante de cultivarlas. Que no siempre hay que amar lo que uno hace para hacerlo bien, porque todos son medios, medios para conseguir un fin, el cuál siempre tiene que ser la felicidad.

A mis hermanos, Joaquín y Francis, por esas peleas, risas, discusiones, conversaciones o simples sonrisas y palabras que a veces son todo lo que se necesita para mejorar un estado de ánimo que no siempre es el mejor.

A Ximena, mi polola, amiga, compañera y tantos otros. Por estar ahí, por apoyarme, por relajarme, por hacerme olvidar todo con una sola mirada y por ser la persona más apañadora en mis locuras.

A mis amigos del colegio, que aunque no ha sido fácil y quizás la relación no sea la de aquellos años, es incluso mejor y más fuerte, porque siempre que se necesitan están ahí, a pesar del tiempo que pueda pasar sin vernos o hablarnos.

A los amigos de la U, que nunca entendí como nos volvimos el grupo de amigos que somos ahora, porque nació de la nada e hicieron que estos 5 años de estudio se pasaran a vuelo de halcón.

A mis abuelos, mi Tata que nos dejó este año y que no está en cuerpo con nosotros, pero que todos tenemos un pedazo de su alma, porque tenía un alma gigante que dejó para que nos acompañara en su ausencia, mi aveli Carmen y la Nenita que nos dejó hace ya un rato.

A la Kendrota que siempre se alegra de verme moviendo su cola y regalando amor sin pedir nada a cambio, sólo que la acaricien. Y la Panza que era la negra más efusiva, gritona y fundía' que pudo existir.

A todos ellos y tantos otros que no caben para nombrar, les dedico este trabajo, porque todos hicieron una parte de mí y les agradezco por estar ahí y aguantar mi bipolaridad, mis idioteces, mis tallas fomes y mi ingratitud con algunos a veces.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a quienes apoyaron directamente este trabajo de investigación llevado a cabo.

A mi profesor Eduardo Araya, cuyos comentarios “al hueso” ayudaron a guiar y darle forma a este trabajo de título.

A Patricia Abarca, de la Dirección Nacional de Pesca por su gestión y apoyo en la aplicación de la encuesta a los funcionarios del Servicio.

Y a todos aquellos que fueron parte de mi formación como Profesional del Sector y Servicio Público en la carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso, ingreso 2008.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1. EL LIDERAZGO.....	8
1.1. Teorías de Liderazgo	9
1.1.1. Teoría de los Rasgos.....	9
1.1.2. Teorías contingentes de Liderazgo.....	11
1.1.3. La Teoría Z.....	12
1.2. Liderazgo Femenino	13
1.2.1. Metáforas acerca del liderazgo femenino	14
CAPÍTULO 2. EL SERVICIO NACIONAL DE PESCA	16
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.1. Planteamiento del Problema	18
3.2. Objetivos de la Investigación	18
3.3. Hipótesis de Trabajo	18
3.4. Universo, Población y Muestra.....	19
3.5. Descripción del Instrumento.....	20
3.6. Tabulación de Resultados.....	20
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	21
4.1. Preguntas 1 y 2. Relacionadas a la vida laboral de los funcionarios.	21
4.2. Pregunta 3 ¿Qué considera más importante en un superior?	22
4.3. Pregunta 4. ¿Qué características considera importante que un superior muestre?22	
4.4. Preguntas 5 y 8. ¿Ha tenido usted un superior de género femenino o masculino? 25	
4.5. Preguntas 6, 9 y 15. Relacionadas a la permanencia en el cargo por el superior. .25	
4.6. Preguntas 7 y 10. Relacionadas a las razones de abandono del cargo	27
4.7. Preguntas 11 y 12. Relacionadas a la preferencia de los funcionarios.	28
4.8. Preguntas 13 y 14. Relacionadas al género del superior y la afección en los funcionarios.	30
CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	35
ANEXOS	36

Resumen

Este estudio tiene por objeto conocer cuál es la percepción que tienen los subordinados respecto de la condición de género de sus líderes dentro de un Servicio Público Centralizado como lo es el Servicio Nacional de Pesca, específicamente dentro de la Dirección Nacional del servicio nombrado. En definitiva, de un total de 237 funcionarios con que cuenta, fueron encuestados 50 lo que conformó la muestra de estudio. Los resultados obtenidos arrojaron que en general dentro del servicio son los superiores de género femenino los que cuentan con una mejor percepción por parte de los funcionarios, sin embargo son los que más abandonan su puesto por razones del servicio. En contraste con los superiores de género masculino que se mantienen en el puesto por un porcentaje menor que los femeninos, pero a su vez abandonan menos el servicio por razones de éste.

Palabras clave: Liderazgo, Género, Percepción, Público.

Abstract.

The object of the present study is to know which is the perception that the subordinates have about the gender condition of their leaders inside a centralized public service as the Servicio Nacional de Pesca is, particularly inside the national direction of this service. Specifically, from a total of 237 employees which work at this service, 50 of them were asked which became the study sample. The obtained results showed that generally inside the service are the female gender superiors which count with the better perception from their subordinated, however these are the ones that most abandon their positions because of the service reasons. In contrast with the male gender superiors which stay in their positions by a minor percentage than the females, but at the same time they abandon less by service reasons.

Key words: Leadership, Gender, Perception, Public.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo como hecho ha estado presente en toda la historia de la humanidad, desde los más remotos años han existido personajes que se han destacado en sus respectivos campos por demostrar ciertas características que definen a un líder, pero ya sea por prejuicio o por una costumbre machista arraigada, en la historia se observa que los líderes más recordados son en su mayoría hombres y existen casos excepcionales de mujeres que han logrado triunfar en su campo. Como concepto ha sido definido también vastamente y estudios sobre liderazgo a nivel mundial existen de los más variados, algunos se presentan desde la perspectiva psicológica, otros de la perspectiva productiva, también los hay enfocados hacia el mundo privado, así como también acerca del liderazgo en el mundo público.

En nuestro país al hablar de líderes o al pensar en el concepto de liderazgo en nuestra sociedad, por lo general se nos viene a la mente un prototipo masculino o al menos cierto número de cualidades asociables más que nada a una figura de este género (masculino), sin embargo, los liderazgos se dan en ambos casos, y responden a patrones de carácter y habilidades personales adquiridas y no necesariamente al género del líder. Pero también, las sociedades son distintas y van evolucionando, y con ellas la percepción de éstas respecto de sus líderes.

El objetivo principal que tiene esta investigación es el de conocer la percepción que tienen los subordinados respecto de la condición de género de su superior ya que es importante averiguar cómo afecta y hasta qué grado, para lograr evitar posibles efectos no deseados dentro de nuestra administración pública y así poder abrir el campo para que los líderes que se necesiten sean medidos solo por sus logros y capacidades, y que así puedan desplegarse y llevar nuestras instituciones a nuevos niveles de eficiencia y eficacia.

El capítulo primero de este estudio se denomina “El Liderazgo” y en él serán definidos los principales conceptos de liderazgo que han entregado variados autores, junto también a las principales teorías que se han formulado de este tema a lo largo de la historia, entre otras, la Teoría de los Rasgos, Teorías Contingentes de Liderazgo y el Enfoque de la Teoría Z de Liderazgo. También en este capítulo se definirá por separado los principales conceptos de Liderazgo Femenino junto a las teorías que explican las

distintas etapas que han vivido las mujeres en la historia para acceder a puestos de liderazgo.

El segundo capítulo lleva por nombre “El Servicio Nacional de Pesca” y en él se presenta la institución que será objeto de este estudio, se nombran las principales características de ésta con el fin de tener una visión a grandes rasgos del tipo de funcionarios que en ella trabajan.

El tercer capítulo es el de “Metodología de la Investigación” y en él se incluye el planteamiento del problema de investigación, los objetivos de la investigación tanto generales como específicos, las hipótesis planteadas, el universo, la población y la muestra que será objeto del estudio, la descripción del instrumento que se utilizará para recopilar los datos y por último la tabulación de los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas.

El capítulo final corresponde al de análisis de los resultados obtenidos, en él se incluyen gráficos que muestran las tendencias de cada una de las respuestas obtenidas a las preguntas realizadas y divididas en las variables que se definieron de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

Por último, se presentan las conclusiones del trabajo junto a las propuestas destinadas a mejorar los aspectos más débiles encontrados en el análisis de variables.

CAPÍTULO 1. EL LIDERAZGO

Ralph M. Stogdill (2005), afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen.

El famoso y reconocido abogado, Peter Drucker, autor de una cantidad enorme de obras y publicaciones sobre temas de “Management”, “Economía”, “Alta Dirección” y también “Liderazgo”, entre otros, tiene dentro de estas obras una frase muy recordada en la que él define este último concepto diciendo que *“No se trata de una personalidad magnética, eso puede ser sólo facilidad de palabra. Tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas, eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales.”*¹

Mayer y Salovei (1990), introducen un nuevo concepto necesario para el liderazgo, el de “Inteligencia Emocional” y esta es definida como la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y los demás y utilizar esta información para conseguir los objetivos fundamentales del grupo de trabajo.

El diccionario de la Real Academia Española (2012) define “Liderar” como *“Dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competición, etc.”*², de esta definición se desprende un primer concepto comúnmente asociado al Liderazgo, el de dirigir, sin embargo estamos hablando de dos temas distintos, ya que la Dirección de un grupo humano es distinto al Liderazgo, dado que el primero se refiere más al llevar un orden dentro de la organización para mantener cierta coherencia y estabilidad en esta. En cambio, el Liderazgo es un concepto más dinámico, asociado fundamentalmente a ser un promotor de cambios y transformaciones dentro de las organizaciones.

El general de las personas, entiende y asocia el concepto de liderazgo con una serie de características y, usualmente también, a personas exitosas y empáticas, pero sin embargo, existen variadas otras características y habilidades que los líderes pueden y, en

¹ <http://www.emprendedoresnews.com/tips/gurues/liderazgo-segun-drucker.html> (Visto 07/10/12; 00:05)

² <http://lema.rae.es/drae/?val=liderazgo> (Visto 07/10/12; 00:18)

algunos casos, deben poseer. A continuación una tabla de resumen de estas habilidades y/o características³.

HABILIDADES DEL LÍDER		
PERSONALES	DE RELACIÓN	PARA LA DIRECCIÓN DE GRUPOS
1. Autoconfianza.	1. Comunicación	
2. Autocrítica.	2. Consideración y atención a los demás.	1. Definición clara de la misión y valores.
3. Autoeducación.	3. Convencimiento.	2. Definición de objetivos a lograr.
4. Objetividad.	4. Sinceridad y transparencia.	3. Manejo de juntas.
5. Asertividad.	5. Percepción y sensibilidad.	4. Presencia directiva.
6. Firmeza.	6. Empatía.	5. Acciones institucionales.
7. Paciencia.	7. Delegación.	
8. Modestia.	8. Negociación.	
9. Retroalimentación.		
10. Generosidad y capacidad de servicio.		

1.1. Teorías de Liderazgo

De la misma manera en que existe variadas definiciones sobre Liderazgo formuladas a lo largo de los años de investigación, existen también una variedad de teorías que explican lo que necesitan los líderes para ser tales o bien como fueron formados y también cómo es el Liderazgo efectivo.

1.1.1. Teoría de los Rasgos

Esta teoría plantea una serie de rasgos o características comunes a todos los líderes, las cuales los hacen ser identificados y sobresalir como tales. Representa una concepción más antigua de liderazgo, ya que antiguamente los líderes se consideraban

³ <http://www.elergonomista.com/lidhab.html> (Visto 13/10/12; 20:16)

casi divinos, con características superiores. Entre las características comunes que se plantean en las investigaciones, Robbins y Coulter destacan 7 en su libro Administración⁴:

1. Dinamismo. Los líderes realizan una gran cantidad de esfuerzo. Tienen un deseo relativamente alto de logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades y muestra iniciativa.
2. Deseo de dirigir. Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad.
3. Honestidad e integridad. Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos, y mostrando gran congruencia entre sus palabras y hechos.
4. Inteligencia. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
5. Conocimientos pertinentes para el trabajo. Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos. Los conocimientos profundos permiten a los líderes tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de esas decisiones.
6. Confianza en sí mismo. Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes deben mostrar confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.
7. Extraversión. Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente son callados o retraídos.

A pesar de estas características, la Teoría de los Rasgos presenta ciertos puntos débiles que hacen que no sea aplicable de manera general, las cuales se encuentran planteadas también por Robbins y Coulter en su libro y a continuación son resumidas:

- ❖ No existe una relación, o esta es muy escasa, entre los rasgos específicos y el mismo liderazgo.

⁴ Robbins y Coulter, Administración, (Pearson, Prentice Hall), 8ª edición, 2005.

- ❖ Los seguidores y sus necesidades no son tomados en cuenta, las características están solo enfocados a los líderes.
- ❖ No se distingue una importancia relativa entre los diferentes rasgos, a todos se les otorga la misma importancia.
- ❖ No se toman en cuenta los factores situacionales que pueden afectar al liderazgo.

Las razones anteriores provocaron que los nuevos estudios sobre Liderazgo fueran enfocados en otros aspectos, tales como el comportamiento de los líderes y más adelante, las situaciones entendidas como el contexto en el que se desenvuelven los mismos.

1.1.2. Teorías contingentes de Liderazgo

La Teoría de las Contingencias nace bajo la necesidad de explicar de mejor manera el fenómeno del liderazgo efectivo, dado que en su mayoría, las teorías anteriores a esta se enfocaban en el líder y dejaban de lado factores igual de importantes como lo son los seguidores y la situación.

Fred Fiedler⁵ propuso un modelo en el ámbito en que las teorías anteriores estaban débiles, ya que no explicaban los fracasos de líderes exitosos en ciertas circunstancias y este modelo concilió los factores antes nombrados, determinando que cierto estilo de liderazgo, sería efectivo bajo cierta situación o contingencia. Lo que a su vez indica que existe un limitado número de estilos de liderazgo y que sólo son efectivos bajo ciertas condiciones. La conclusión final de esta teoría fue que el líder debe mantener una conducta flexible para adecuar su estilo según lo que requiera la situación y que esta capacidad se ve reflejada en la capacidad de controlarse del mismo.

Por otra parte, Paul Hersey y Ken Blanchard⁶ plantearon un modelo denominado “Teoría del Liderazgo Situacional, en el cual se centran en la disposición de los seguidores, esto se refiere a que el líder deberá elegir su estilo o comportamiento según sea la aceptación o el rechazo de los seguidores frente a él y la disposición que ellos demuestren, definiendo disposición como el grado en que las personas tengan la

⁵ F. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, (McGraw-Hill), 1967.

⁶ P. Hersey y K. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources, (Prentice Hall), 8a edición, 2001.

habilidad y el deseo de realizar una tarea específica. Esta teoría propone una relación casi paternal entre Líder y Seguidor, ya que en la medida en que éstos últimos aceptan de mejor manera el liderazgo, el líder debe disminuir el control sobre sus seguidores y las tareas asignadas.

Un último enfoque contingente de liderazgo y que es respetado hasta el día de hoy, es el propuesto por Robert House⁷ y que se denomina modelo de trayectoria a la meta. Este modelo indica que la principal tarea de los líderes es la de proporcionar el apoyo y la ayuda necesaria a sus seguidores para que éstos puedan cumplir sus metas, garantizando siempre que éstas metas sean compatibles con los objetivos del grupo o de la organización. En este modelo, a diferencia del anteriormente nombrado de F. Fiedler, se asume que el líder puede cambiar e incluso demostrar varios estilos de liderazgo según la situación lo amerite.

1.1.3. La Teoría Z⁸

El principal precursor de esta teoría es William Ouchi, e implica participación y, basándose en las relaciones humanas, entiende a los trabajadores como seres integrales que no separan su vida personal de la laboral e invoca como condiciones especiales la confianza, el trabajo en equipo, el empleo estable, las relaciones personales y la toma de decisiones en colectivo; las cuáles son vistas y se aplican en consideración de generar un mayor rendimiento laboral lo que influye de inmediato en la productividad empresarial.

William Ouchi, considera que un trabajo es más que sólo un trabajo para el empleado y que éste representa y permite el estilo y el nivel de vida que puede tener y a lo que puede aspirar, por lo tanto, llevarlo a cabo de la mejor manera posible e involucrarse en todos los ámbitos de él genera un sentido de pertenencia que lleva a “darlo todo” por lograr los objetivos empresariales y de esta forma asegurar la productividad. Las empresas japonesas a las que el autor hace referencia en su libro son principalmente aquellas grandes firmas privadas y algunas instituciones del sector público, en donde se generan lazos de confianza tremendamente fuertes con los empleados, lo que los lleva a realizar ciertos sacrificios por ésta dado que entienden que la compañía

⁷ R. House, Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, *Leadership Quarterly*, 1996, Pags. 323-352.

⁸ W. Ouchi, La Teoría Z: “Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés”, (Ediciones Orbis), 1982.

siempre se los recompensará en los tiempos de bonanza. Otro punto que tienen en común estas empresas japonesas es la sutileza, sutileza aplicada principalmente a las relaciones entre los superiores y sus empleados, en donde los primeros conocen a fondo a sus subordinados en sus debilidades y fortalezas por lo que en la formación de los equipos de trabajo ellos saben quienes se acoplan mejor con quienes, logrando así un máximo de efectividad de estos grupos.

Por último existe un punto muy importante que pertenece más que nada a la sociedad japonesa en su conjunto y es la intimidad, ésta entendida en las relaciones sociales en su conjunto. Los japoneses encuentran espacios de intimidad más allá de la propia familia, los encuentran en su vecindario, en su trabajo, en la religión, en el club, etc. Todas estas fuentes de intimidad producen una sociedad más unida, más cómplice entre ellos mismos lo que produce una sociedad sana y más próspera.

1.2. Liderazgo Femenino

El fenómeno del Liderazgo, es algo que histórica y comúnmente ha sido asociado al género masculino, este particular hecho ha generado que sea bastante más difícil para una mujer acceder a un puesto de liderazgo que a un hombre, lo que queda demostrado en variados estudios llevados a cabo alrededor del mundo. Para explicar esto se recurre a explicaciones de variables psicológicas, variables organizacionales y variables sociológicas, entre otras, pero según autores como la variable más fundamentada es la dada por el prejuicio y la discriminación en contra de la mujer. Esto se da debido a que normalmente, las características atribuidas al Liderazgo son también asociadas a los hombres y a las mujeres se le atribuyen otras distintas, las cuales no están necesariamente asociadas al concepto de Liderazgo, lo que provoca que para acceder a estos puestos, las personas (mujeres) deban mostrar características “masculinas”, aunque luego corren el riesgo de ser tildadas de racionales o frías⁹. Tenemos entonces que una mujer puede ser evaluada negativamente por no mostrar las cualidades de un líder masculino o también, porque si las muestra es considerada poco femenina, lo que provoca realizar un doble esfuerzo por llegar y mantener un puesto. Este prejuicio porque la mujer ocupe puestos de liderazgo se da en mayor medida en organizaciones históricamente conocidas por su tradición masculina, especialmente por el tipo de

⁹ M. Lupano, Revista Psicodebate 9. Psicología, Cultura y Sociedad, “Nuevas Metáforas acerca de las Mujeres Líderes”, 2008.

actividad productiva que realicen y también aumenta a medida que se va ascendiendo en la escala jerárquica organizacional según señalan Davison y Burke¹⁰, y también las autoras Eagly y Carly en su estudio llevado a cabo el año 2007 denominado “Trough the Labyrinth. The Truth about how women become leaders” en Boston, para la Harvard Business School Press.

1.2.1. Metáforas acerca del liderazgo femenino

Hasta hace algunos decenios, el que una mujer pudiera desenvolverse en ámbitos académicos, políticos y laborales a la par de un hombre, era impensado y él como ha ido evolucionando el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo, principalmente en el ámbito laboral, es explicado por las autoras Eagly y Carli (2007)¹¹ a través de 3 metáforas denominadas: El Muro, El Techo de Cristal y El Laberinto. A continuación pasaremos a describir brevemente cada una de estas metáforas.

- ❖ El Muro: Esta metáfora explica la situación de la mujer hasta mediados del siglo pasado. Durante estos años, la mujer fue adquiriendo de manera progresiva derechos similares a los que los hombres ya ostentaban y existía una clarísima definición de los roles de cada uno en la sociedad: el hombre era el sustento y la mujer se dedicaba a la vida dentro del hogar. Luego de a poco fue incorporándose tanto al mundo laboral como al académico, primero con cargos menores y profesiones “acordes” a su género como la docencia. Esto determinaba que durante los años '60 y '70, el acceso a los puestos más altos de la escala jerárquica por las mujeres estuviera detrás de una barrera de difícil cruce.
- ❖ El Techo de Cristal: Esta metáfora representa un fenómeno que se dio durante los años '70 y en adelante cuando las mujeres comenzaron a acceder a puestos más altos de liderazgo pero llegado a cierto nivel este ascenso se detenía y no lograban avanzar mas allá, es por estas “barreras invisibles” que esta metáfora se conoce como “Techo de Cristal”. Las explicaciones que se daban para estas barreras eran que las mujeres debían responder a demandas familiares lo que dificulta y deja en segundo plano las demandas laborales, asimismo se reconocían 3 tipos de barreras que conformaban este “Techo de

¹⁰ H. Davison y M. Burke, Journal of Vocational Behavior 56, “Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Metanalytic Investigation”, 2000, Pags. 225-248.

¹¹ M. Lupano, Revista Psicodebate 9. Psicología, Cultura y Sociedad, “Nuevas Metáforas acerca de las Mujeres Líderes”, 2008.

Cristal”, tales como: barreras organizacionales, barreras interpersonales y barreras personales. A diferencia de la metáfora anterior, en este período se comienza a ver un mayor interés por generar un cambio en la materia con la creación de organismos dedicados a defender los derechos de la mujer en este ámbito. Finalmente y en general se observa que esta metáfora va cayendo en desuso y cada vez más mujeres acceden a puestos cada vez más altos en la escala jerárquica.

- ❖ El Laberinto: Esta tercera metáfora es bastante reciente (año 2004) y fue introducida por la columnista Hymowitz del Wall Street Journal, quien dice que ya no existen barreras invisibles ni que tampoco está vetado el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo, solamente ocurre que éstas deben atravesar por más obstáculos que los hombres para alcanzarlos y que encontrar el camino correcto de ascenso puede ser difícil, es por esto el nombre de “El Laberinto”.
- ❖ El Precipicio de Cristal: Esta cuarta metáfora no está en la línea antes nombrada por Eagly y Carli, sino que es presentada por Ryan y Haslam y habla de que las mujeres son llamadas a ejercer cargos de liderazgo en puestos en los que estarán destinadas a fracasar, esto ocurre por 2 posibles razones: porque por características estereotípicas femeninas, pueden lidiar mejor con los costos socio-emocionales de una crisis o simplemente por un sexismo hostil de parte de sus superiores que buscaría su fracaso y así continuar alimentando el prejuicio en contra de ellas.

CAPÍTULO 2. EL SERVICIO NACIONAL DE PESCA

El Servicio Nacional de Pesca es una organización parte de la Administración Pública del Estado de Chile, de dependencia directa y centralizado. A continuación una breve reseña histórica:

“Con la creación del Servicio Nacional de Pesca (Sernapesca) y la Subsecretaría de Pesca por Decreto Ley N° 2442 del 29 de Diciembre de 1978, se modifica radicalmente la institucionalidad pública pesquera existente hasta ese momento en nuestro país. Posteriormente, como respuesta a las modificaciones de la Ley de Pesca, publicadas en 1992, a través de la Ley N° 18.892, Sernapesca debió reestructurarse, para hacer frente a los nuevos desafíos ambientales y las exigencias de un comercio internacional dinámico y globalizado.

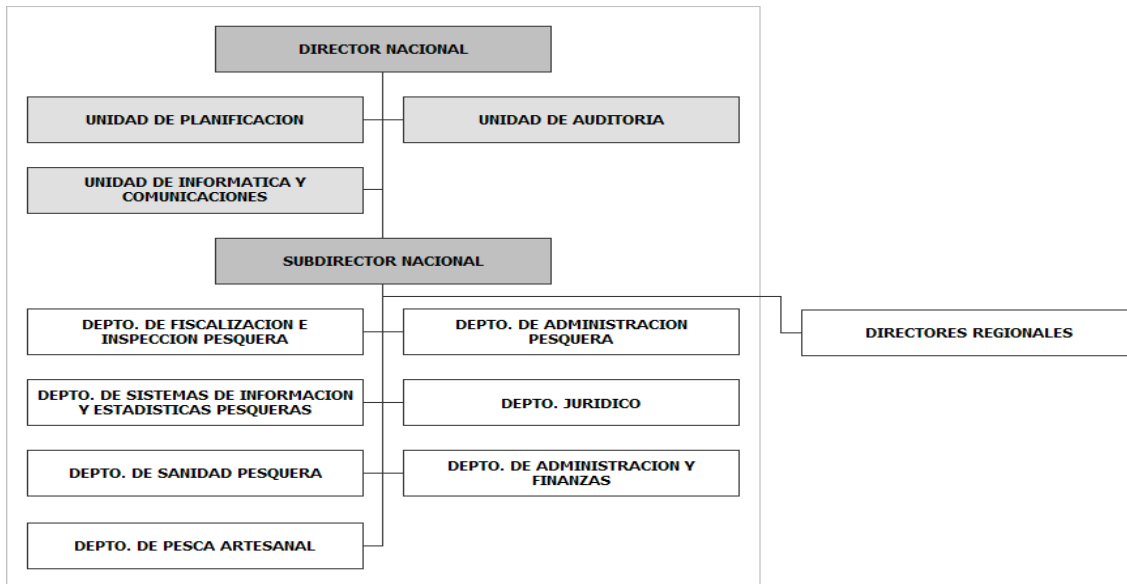
A más de tres décadas de su creación, el Servicio Nacional de Pesca cuenta con 753 funcionarios/as de planta, contrata y honorarios. Se trata de una institución altamente profesionalizada: el universo total de los funcionarios está compuesto en un 70% por profesionales, 20% técnicos y el 10% restante, por administrativos y auxiliares.

El Servicio Nacional de Pesca posee una estructura de dirección centralizada y una distribución territorial que actualmente considera 15 Direcciones Regionales, 45 oficinas provinciales y comunales, incluidas dos oficinas insulares (Isla de Pascua y Juan Fernández) más una Oficina de Coordinación ubicada en Santiago.”¹²

Este órgano del Estado se encarga principalmente de fiscalizar el cumplimiento de la normativa en la actividad pesquera dentro de todos sus ámbitos, así como también la acuicultura, resguardar la calidad, prevención y tratamiento de infecciones y virus que afecten a los productos del mar y mantener los estándares de las importaciones de los mismos, desde Chile hacia el extranjero.

¹² http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=126 (Visto 07/10/12; 01:15)

A continuación se presenta el Organigrama de la Institución.



Nuestra investigación, será llevada a cabo dentro de la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Pesca, la cual está ubicada en la Región de Valparaíso, cuenta con una planta funcionaria de 237 personas, entre Honorarios, a Contrata y de Planta. La planta funcionaria de la Dirección Nacional se divide en 7 Departamentos, 5 Unidades, 1 Dirección y Subdirección, y también funcionarios auxiliares.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema o pregunta de investigación quedará planteado de la siguiente forma: ¿Cómo perciben los funcionarios de la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Pesca la condición de género en el liderazgo de sus equipos de trabajo?

3.2. Objetivos de la Investigación

La Investigación estará guiada por el siguiente objetivo general:

- ❖ Conocer, describir y analizar cuál es la percepción que los funcionarios tienen de un líder según su género, en una entidad pública de dependencia estatal.

A su vez, la investigación contará con los siguientes objetivos específicos:

- ❖ Establecer si, en la percepción de los funcionarios, el género del líder es un factor determinante a la hora de medir el desempeño.
- ❖ Determinar si el género del líder afecta más a alguien de igual o de distinto género que este.
- ❖ Investigar si el género del líder es un factor determinante a la hora de medir el éxito o fracaso del mismo dentro del servicio.

3.3. Hipótesis de Trabajo

Por otro lado, el trabajo estará basado en hipótesis que a medida avance la investigación serán descartadas o aceptadas, estas son:

- ❖ La percepción de los funcionarios no se afecta por el género del líder.
- ❖ El género del líder afecta más en la percepción de un subordinado del mismo sexo.
- ❖ Un líder es reconocido como tal, cuando presenta características asociadas al liderazgo de género masculino¹³.

¹³ <http://www.mujeresenred.net/spip.php?article94> (Visto 07/12/12; 02:38)

De las hipótesis nombradas anteriormente, se desprenden variables que a continuación serán operacionalizadas:

Variable Independiente	Superior	Dimensiones (Género Subordinado)
Género del Superior	Femenino	Femenino
		Masculino
	Masculino	Femenino
		Masculino

Variable Dependiente	Subordinado	Dimensiones (Género Superior)
Percepción del Funcionario	Femenino	Femenino
		Masculino
		Indiferente
	Masculino	Femenino
		Masculino
		Indiferente

Variable Dependiente		Dimensiones (Características)
Características del Superior	Asociadas al Género Femenino	Carismático
		Empático
		Conciliador
	Asociadas al Género Masculino	Autoritario
		Competitivo
		Confiable

3.4. Universo, Población y Muestra

Para efectos de nuestra investigación, consideraremos como nuestro universo investigativo a la “Dirección Nacional del Servicio Nacional de Pesca”, por lo tanto los resultados serán extrapolables a este servicio en específico.

En segundo lugar, nuestra población la constituirán los departamentos y unidades que en el Organigrama de la Institución aparecen debajo de los niveles de Dirección y Subdirección Nacional y éstos constituirán, entonces, el grupo que estudiaremos con mayor profundidad.

Por último, se usó un tamaño muestral probabilístico para lo cual se asignó un nivel de confiabilidad del 95% con un margen de error aproximado del 12% (12,3%), lo que arrojó un tamaño muestral óptimo de aproximadamente 50 funcionarios que trabajan en el Edificio de la Dirección Nacional, y pertenecen a los siguientes departamentos y/o unidades: Depto. Administración Pesquera, Depto. Administrativo, Unidad de Fiscalización e Inspección de la Acuicultura, Unidad de Salud Animal y Unidad de Desarrollo de las Personas. Esta muestra será representativa de la población, población entendida como la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Pesca, y es de quienes obtendremos la mayor cantidad de información acerca del servicio para así llevar a cabo nuestra investigación.

3.5. Descripción del Instrumento

El instrumento que fue utilizado para el presente estudio es una Encuesta de Percepción de Liderazgo, esta encuesta contendrá un total de 15 preguntas cerradas de alternativas, las cuales estarán enfocadas principalmente a obtener información acerca de los superiores de los funcionarios y cómo se sienten estos últimos al ser liderados por un hombre y por una mujer, y también, cuáles son sus preferencias personales respecto a este tema.

La encuesta aplicada se encuentra íntegramente incluida en la sección de Anexos de este trabajo.

3.6. Tabulación de Resultados

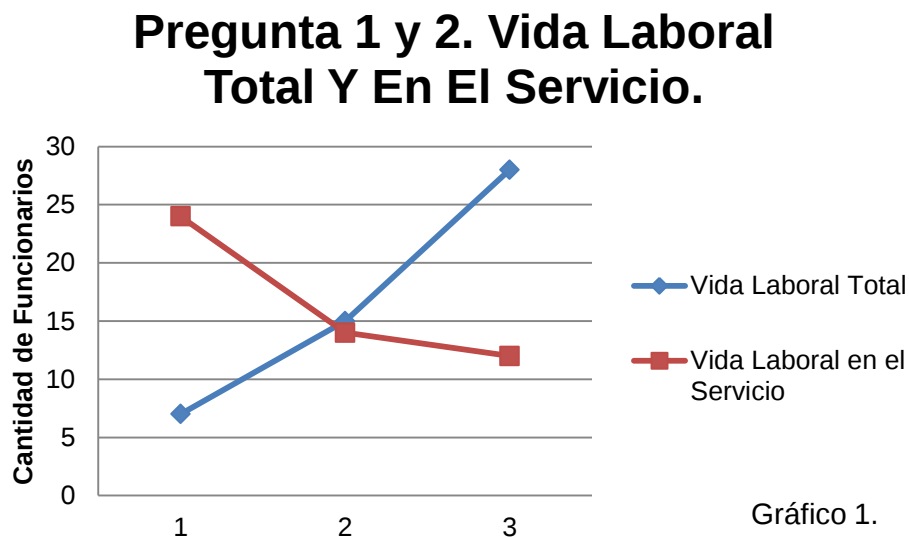
En la sección de anexos se incluye la tabulación de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en el servicio a un total de 50 funcionarios de la Dirección Nacional del Servicio Nacional de Pesca.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultado que se presentará a continuación será realizado por cada una de las preguntas incluidas en la encuesta que fue aplicada.

4.1. Preguntas 1 y 2. Relacionadas a la vida laboral de los funcionarios.

Estas preguntas estaban enfocadas a formar la base de caracterización de los funcionarios encuestados, junto a las características de sexo, edad y calidad contractual, nos ayudará a sesgar la información obtenida. El gráfico 1 muestra los resultados obtenidos.



Cómo se puede apreciar para la pregunta 1 ¿Cuántos años tiene usted de vida laboral?, el 56% de los encuestados tiene más de 10 años de vida laboral, 30% entre 5 y 10 años y sólo el 14% ha trabajado menos de 5 años. Para la pregunta 2 ¿Cuántos años tiene usted de vida laboral dentro del servicio?, se obtuvieron porcentajes similares pero en las alternativas contrarias, ya que un 48% de los funcionarios responde llevar menos de 5 años en el servicio, un 28%, entre 5 y 10 años y sólo un 24% de los encuestados dice tener más de 10 años de vida laboral en el servicio. Se debe agregar también que el promedio de edad de los encuestados está en aproximadamente 36 años, lo que reafirma el porcentaje obtenido en las respuestas sobre todo a la primera pregunta. La edad máxima de los encuestados fue de 53 años y la mínima de 22.

4.2. Pregunta 3 ¿Qué considera más importante en un superior?

En esta pregunta ya se comienzan a recopilar datos duros acerca de lo que buscan los subordinados en sus superiores, el gráfico 2 nos muestra la tendencia que arrojó.

Pregunta 3. ¿Qué considera más importante en un superior?

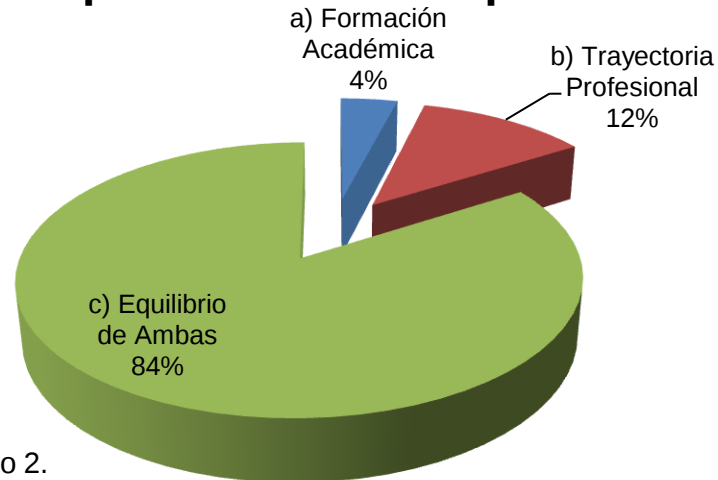


Gráfico 2.

Como se puede apreciar, los funcionarios privilegian que el superior tenga tanto la Formación Académica adecuada para el cargo, como también una Trayectoria Profesional exitosa que avale sus capacidades y las potencialidades que tenga de desempeñar el cargo de manera exitosa (alternativa C) , sin embargo, la segunda alternativa con mayor porcentaje es la Trayectoria Profesional por sí sola, por lo que se puede inferir que éste es el punto más importante que miden los subordinados de sus superiores.

4.3. Pregunta 4. ¿Qué características considera importante que un superior muestre?

Al hablar de liderazgo y definir el concepto es normal que se vengan a la mente una serie de características asociadas, las cuáles a su vez tienen que ver con lo que se considera una persona exitosa en su campo. Para efectos de esta investigación se recopiló un conjunto de características de las que fueron seleccionadas las que más se utilizaban en los trabajos que sirvieron de base para la creación del marco teórico.

Por otro lado, se tomaron características que son asociadas a un liderazgo de género masculino, las cuales son: Autoritario, Competitivo y Confiable; y otras que

generalmente se asocian a un liderazgo femenino, las que corresponden a: Carismático, Empático y Conciliador. Este último punto los encuestados no lo sabían, por lo que los resultados ayudarán a determinar que género es el que, inconscientemente, se prefiere que lidere. A continuación se presenta el Gráfico N° 3 con los resultados obtenidos en la Pregunta N° 4 de la encuesta, en la que los encuestados tenían la posibilidad de marcar más de una alternativa.

Pregunta 4. ¿Qué características considera importante que un superior muestre?

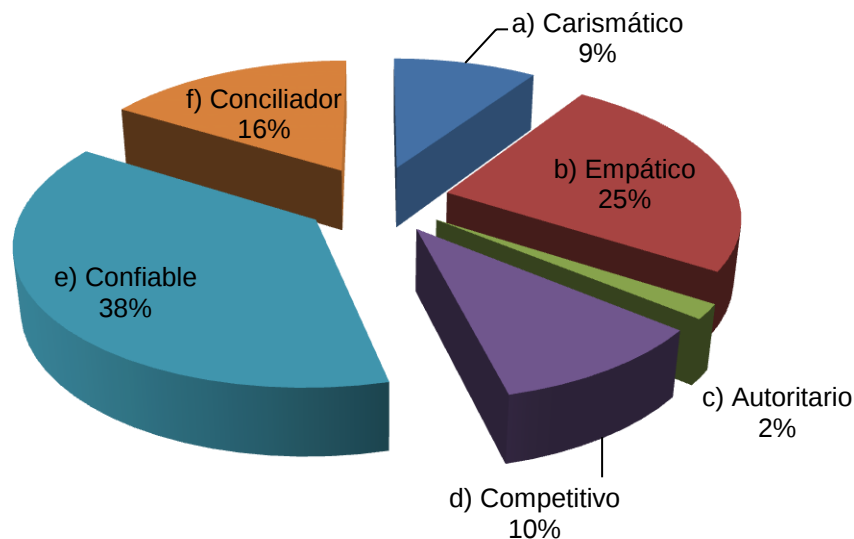


Gráfico 3.

Como se puede apreciar en el gráfico, la alternativa más elegida apunta a que un superior debe ser Confiable con un 38% de las preferencias, la Empatía también es una de las características que se considera importante en un superior y en tercer lugar el que el superior sea Conciliador. Como se dijo anteriormente en las alternativas de esta pregunta existían 3 características que se asocian principalmente al liderazgo masculino y otras 3 que se asocian al liderazgo femenino, al realizar la suma de los porcentajes de las respuestas obtenidas, se obtiene que existe un 50% de preferencia por las características femeninas y otro 50% que prefiere un liderazgo más masculino.

Los gráficos 4 y 5, muestran lo que prefieren los encuestados femeninos y los encuestados masculinos por separado.

Preferencia Femenina: Características del Superior

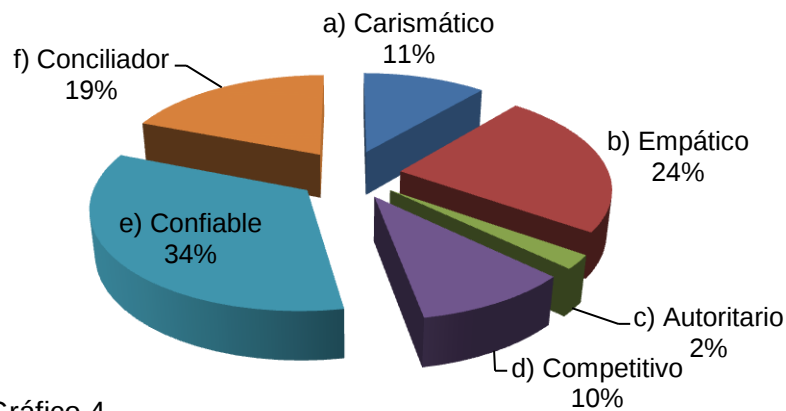


Gráfico 4.

Preferencia Masculina: Características del Superior

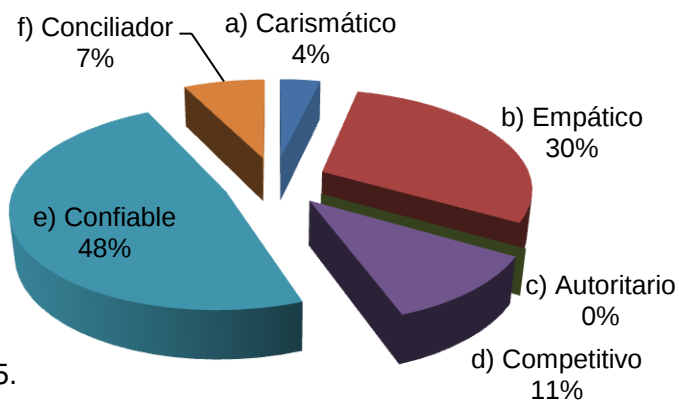


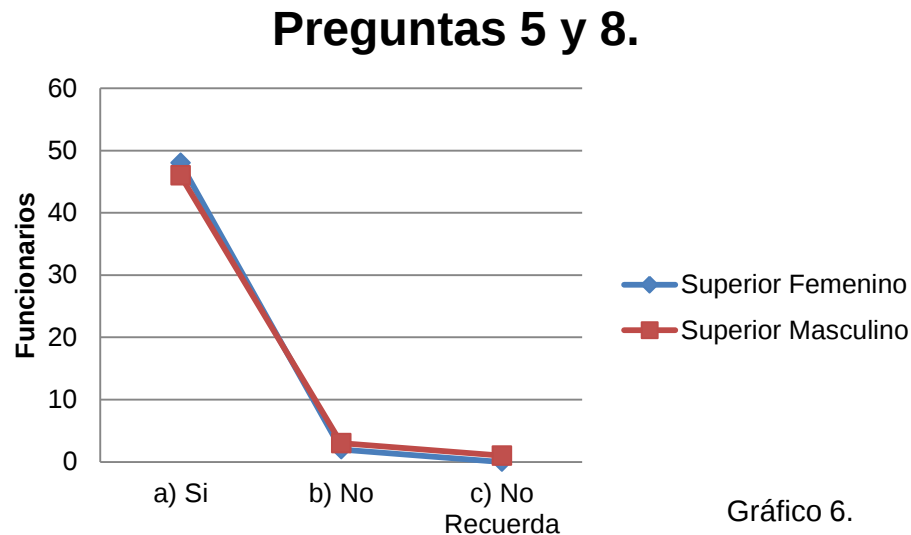
Gráfico 5.

Los gráficos anteriores nos muestran más claramente las preferencias de cada género en cuanto a características del superior se trata. Con una ligera diferencia, se observa que las mujeres tienden a preferir características del liderazgo femenino en sus superiores, con un 54% de la preferencias para éstas, los hombres, en oposición, prefieren características relacionadas más con el liderazgo masculino con una diferencia un poco más marcada (59% de preferencia por las características masculinas).

Los datos entregados nos permiten entrever que aún existe un cierto grado de preferencia por la masculinidad en los cargos más altos de parte de los mismos hombres, y de parte de las mujeres se aprecia lo que podría llamarse una solidaridad de género al preferir rasgos más femeninos en el liderazgo.

4.4. Preguntas 5 y 8. ¿Ha tenido usted un superior de género femenino o masculino?

Las preguntas 5 y 8 van enfocadas a determinar si el funcionario ha sido liderado por uno o ambos géneros lo que entregaría la visión general del liderazgo que es lo que se busca con la encuesta. En el gráfico 6 se puede observar los resultados obtenidos.



Como se puede apreciar, en su mayoría los funcionarios recuerdan haber sido liderados tanto por hombres como por mujeres, y en ambos casos son porcentajes mínimos los que aducen no haber sido liderados por superiores de uno de los dos géneros. Esto ayuda a nuestra investigación dado que indica que los funcionarios encuestados pueden hablar desde la experiencia que ellos mismos han tenido frente a estos dos géneros.

4.5. Preguntas 6, 9 y 15. Relacionadas a la permanencia en el cargo por el superior.

La permanencia en el cargo de un superior la entregarán los subordinados a través de las preguntas 6, 9 y 15. Para las preguntas 6 y 9 existe una interrogante anterior en la que los encuestados indican si han tenido un superior de género femenino y masculino respectivamente, es importante realizar estos cuestionamientos para luego determinar la preferencia personal de cada encuestado en cuanto a la condición de género de sus superiores. La pregunta 15 recoge de los funcionarios lo que ellos recuerden acerca del género del superior que se mantuvo durante el mayor tiempo en el cargo.

Los gráficos 7 y 8 muestran los resultados obtenidos para las preguntas 6 y 9 respectivamente.

Pregunta 6. Permanencia de un Superior Femenino en el Cargo.

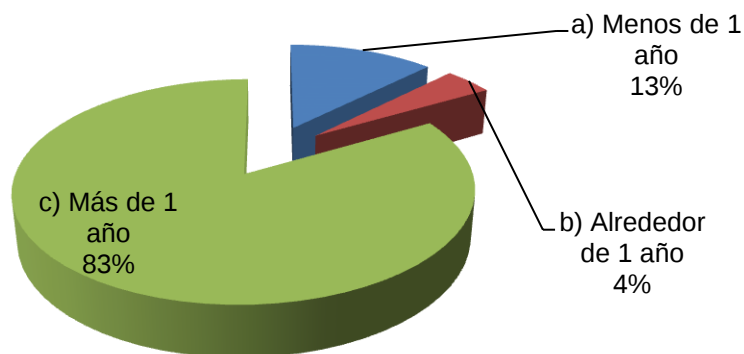


Gráfico 7.

Pregunta 9. Permanencia de un Superior Masculino en el Cargo.

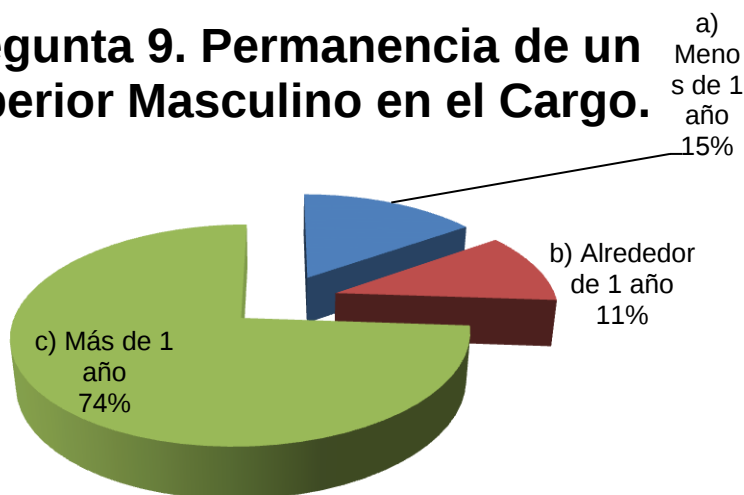


Gráfico 8.

En ambos gráficos se aprecia una clara tendencia, la cual es que sin importar mayormente el género del superior, éstos tienden a durar más de 1 año en el cargo. Sin embargo, también se puede apreciar que son los superiores femeninos los que presentan un mayor porcentaje de duración en el cargo, dado que un 83% de los encuestados indicó que había sido liderado por un superior femenino durante más de un año versus el 74% que indicó esta misma situación pero ahora por un superior masculino. Esto se repite para la primera alternativa, en la cual nuevamente son los superiores masculinos los que más

se mantienen en el cargo durante menos de 1 año aunque con una leve diferencia con respecto a los superiores femeninos (2% de diferencia).

Pregunta 15. Género del Superior que mantuvo más tiempo el cargo.

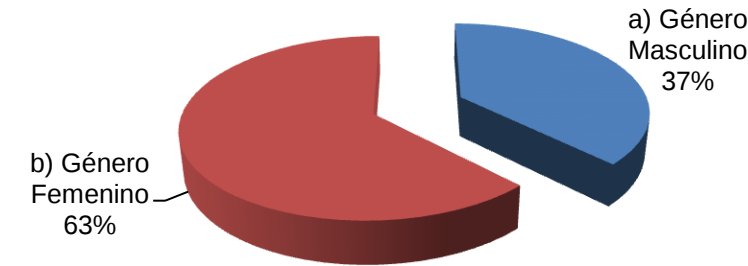


Gráfico 9.

La pregunta graficada recoge lo que los funcionarios recuerdan en cuanto al género del superior que mantuvo el cargo durante más tiempo. Al observarlo podemos determinar que se reafirma lo visto en los dos gráficos anteriores al indicar que son los superiores de género femenino los que logran una mayor permanencia en el cargo por un amplio margen de diferencia del 29%.

4.6. Preguntas 7 y 10. Relacionadas a las razones de abandono del cargo

Las razones de abandono se refiere al tipo de razones por las cuales el superior dejó de trabajar en el servicio, y éstas se dividirán en razones de tipo personal y razones del servicio, también dentro de las alternativas, se les entregó a los encuestados la posibilidad de expresar que no sabían por qué sus superiores habían dejado el cargo y también si éste aún se mantenía en ejercicio. Este dato es importante de recoger debido a que nos indicará si es que desde el servicio existe algún grado de preferencia por algún género en específico lo que podría repercutir en la percepción y preferencia de los subordinados. Las preguntas 7 y 10 de la encuesta son las que están referidas a este tema y a continuación se encuentran graficadas en el gráfico 10.

Preguntas 7 y 10. Razones de Abandono del Cargo.

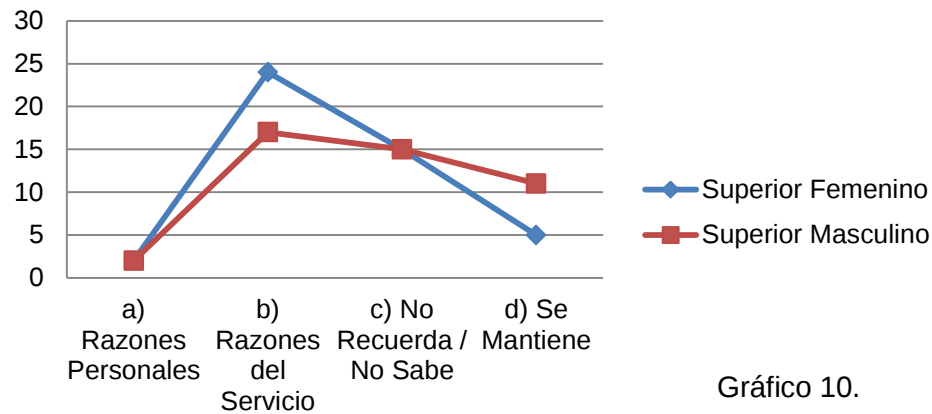


Gráfico 10.

En el gráfico se puede apreciar que en general son las mujeres las que más abandonan su cargo por Razones del Servicio con un 48% de las respuestas, en contraste con los hombres los cuáles sólo lo hacen en un 34% de los casos. Para el caso de aquellos que aún se mantienen, aquí es donde los superiores masculinos muestran superioridad con un 22%, mientras que los superiores femeninos obtienen solo un 10%. Esta diferencia entre ambas alternativas reafirma el hecho de que serían los superiores masculinos los que, al parecer, tendrían mayores facilidades por parte del servicio para mantener su cargo.

Al enlazar estas preguntas con las de la variable anterior, podemos decir que si bien son los superiores de género femenino los que logran mantenerse durante más tiempo en el cargo (entendiendo esto como un período superior a un año), por parte del servicio existe mayor facilidad para que los hombres se mantengan vinculados a éste y tienden a prescindir de los superiores femeninos en función de sus necesidades, este punto es importante dado que muestra que los funcionarios subordinados no atienden, en general, a los temas de género y buscan la equidad en él.

4.7. Preguntas 11 y 12. Relacionadas a la preferencia de los funcionarios.

En estas preguntas se dirige a los encuestados a elegir que prefieren ellos en un superior en cuanto a su género y también se les solicita decidir quien, según su visión, realizó una mejor labor de dirección. A continuación los gráficos 11 y 12, muestran el resumen de las respuestas obtenidas para las preguntas nombradas.

Pregunta 11. ¿Cuál de sus superiores considera usted que realizó una mejor labor?

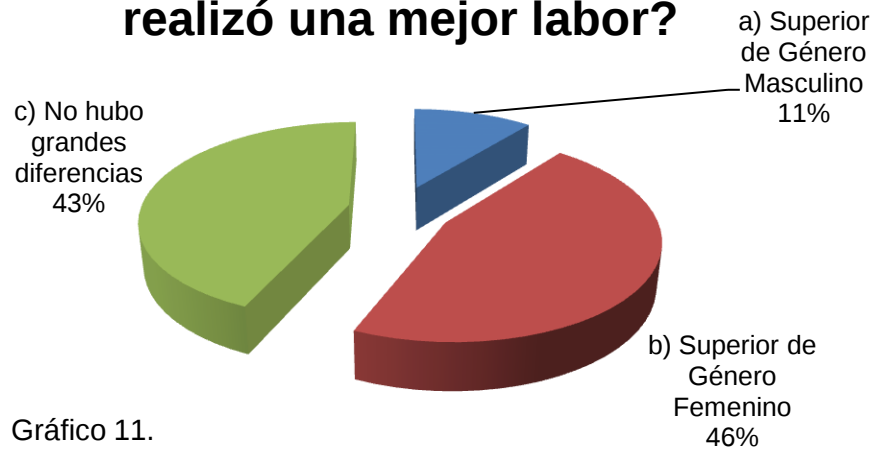


Gráfico 11.

Pregunta 12. Preferencia de Género del Superior.

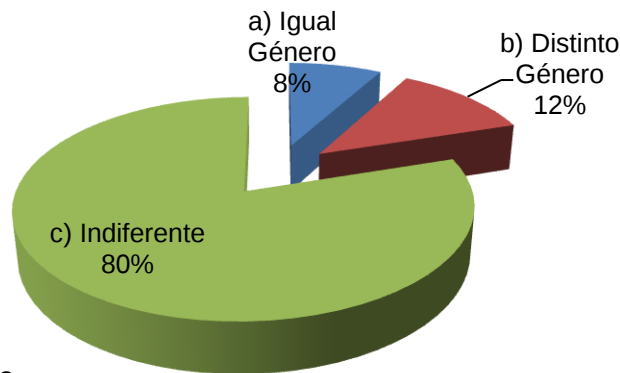


Gráfico 12.

Los gráficos, como se puede apreciar, entregan una clara tendencia para la pregunta 12, representada en el Gráfico 12. La tendencia nos dice que en general los subordinados no tienen una preferencia hacia la condición de género de su superior y que por lo tanto esto les es indiferente. La segunda alternativa con mayor preferencia es la que indica que los subordinados prefieren ser dirigidos por una persona de distinto género que el propio, aunque esta obtiene una proporción mínima de respuestas por lo que no afecta mayormente en la tendencia mayoritaria.

Por último, la pregunta 11 nos presenta una interesante situación. En esta pregunta se les solicita a los encuestados determinar el género del líder que dentro de su propia percepción realizó una mejor labor y si bien, en otras preguntas de la encuesta la tendencia en general apunta a que no han existido mayores diferencias en la condición de género de los superiores, en esta pregunta, aunque por un pequeño margen, la mayor parte de los encuestados determinó que fue el líder femenino el que realizó una mejor labor con un 46% de las respuestas, luego un 43% indicó que no hubo mayores diferencias, y por último, tan solo un 11% respondió que el superior que mejor labor realizó fue el de género masculino. Debemos agregar a este punto, que de las respuestas que indican que fue el superior de género femenino el que realizó una mejor labor, el 95% pertenece a encuestados del mismo género (femenino) y sólo el 5% restante es del género masculino. Para quienes dijeron que no existieron mayores diferencias en la calidad de la labor según el género del superior, la proporción se divide para ambos en un 50%. Y por último, quienes indicaron que fue el superior masculino el que realizó una mejor labor, el 60% de los encuestados pertenece al género femenino y el 40% restante al género masculino. Este punto reafirma lo dicho anteriormente sobre que desde las mujeres existe una mayor “solidaridad de género” que para los hombres, los cuáles se podría decir que muestran mayor objetividad en sus respuestas.

4.8. Preguntas 13 y 14. Relacionadas al género del superior y la afección en los funcionarios.

La pregunta 14 va dirigida a obtener la visión de cada funcionario acerca de si ellos creen que la condición de género del superior afecta en el rendimiento del grupo que dirige y la pregunta 13 es directa en preguntar si personalmente se sienten afectados por esta misma situación. A continuación los gráficos 13 y 14 muestran los resultados obtenidos.

Pregunta 13. ¿Considera que el género del superior afecta en su rendimiento?

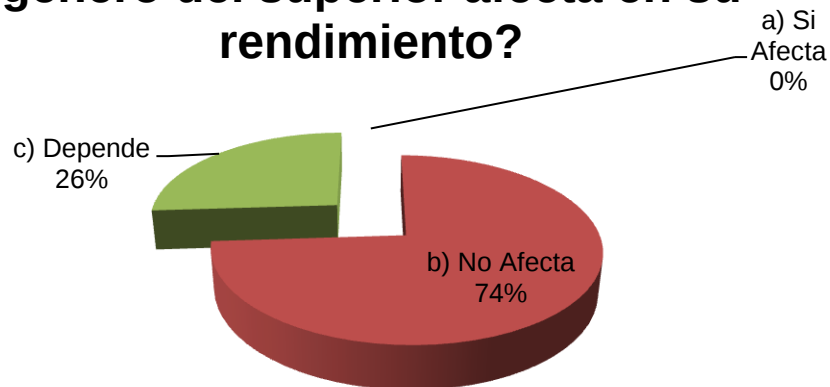


Gráfico 13.

Pregunta 14. ¿ Considera que el género del superior afecta en el rendimiento del grupo?

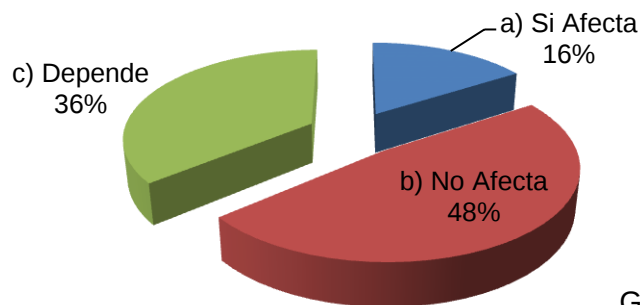


Gráfico 14.

Los gráficos anteriores muestran que los funcionarios, en general, consideran que la condición de género de su superior no afecta en el rendimiento ni tampoco en el rendimiento propio, aunque es importante destacar que en la situación específica de la pregunta 14, se muestra que aunque en su mayoría no se sienten afectados personalmente por el género de su superior, si creen (en un 16%) que al grupo si le afecta esta situación y si le sumamos el 36% que considera que la afectación depende obtenemos que un 52% de los encuestados considera que dadas ciertas circunstancias,

la condición de género del superior puede afectar en el rendimiento del grupo que encabeza.

CONCLUSIONES

Este trabajo se propuso conocer, describir y analizar la percepción de los funcionarios respecto de su líder desde una perspectiva de género, al finalizar la investigación esto fue logrado, así como también los objetivos específicos propuestos. Se pudo observar que en general, la condición de género no es un factor que determine el desempeño, también que son los funcionarios de género femenino los que se ven más influenciados y muestran mayor interés en el género de aquél que lidera el grupo y por último, se pudo apreciar que son los superiores de género femenino los que tienden a permanecer por más tiempo en el cargo, pero a su vez al abandonarlo, lo hacen generalmente por razones del servicio.

Con respecto a las hipótesis que se plantearon al inicio de este trabajo se puede decir que las dos primeras se confirman pero sólo en el caso de los funcionarios de género femenino, ya que en el caso de los hombres, éstos no presentan una tendencia marcada. Y en el caso de la tercera hipótesis, se puede decir que las características que se buscan en un superior son equilibradas entre los géneros a los que se asocian.

En general, el estudio no arrojó tendencias claras y los resultados son en algunos casos un tanto contradictorios. Según los mismos, no existen grandes diferencias en el cómo perciben la condición de género de sus superiores, sin embargo esto tiene algunos ribetes importantes de hacer notar.

Si bien existe un equilibrio en las características que buscan los funcionarios en cuanto al género que éstas se asocian, las funcionarias mujeres buscan características más femeninas y los funcionarios hombres, a su vez, prefieren que su superior muestre características más masculinas en su actuar. Esto lleva a inferir que aún existe un cierto grado de reticencia hacia la femineidad en cargos de liderazgo y lo que podría llamarse una “solidaridad de género”.

A pesar de que se logra apreciar un equilibrio en el punto anterior sobre las características del líder y su género, son las mujeres las que logran permanecer durante más tiempo en su cargo, a diferencia de los hombres, que según los encuestados permanecen en el cargo en un porcentaje menor que las mujeres.

Por otro lado, son los mismos superiores femeninos, los que según los resultados obtenidos abandonan más su cargo por razones del servicio, esto indicaría una tendencia por parte de los cargos más altos de preferencia porque estos cargos sean ocupados por hombres.

En general, las funcionarias mujeres muestran cierta preferencia por los superiores de género femenino. En cambio los funcionarios hombres no muestran una tendencia clara hacia ninguno de los dos géneros en particular, lo que hace pensar que existe un mayor grado de objetividad por parte de estos últimos.

A modo de propuesta, puede agregarse que sería útil replicar este estudio en otras instituciones del sector público, sobretodo en aquellas con una notable tradición masculina, con el fin de descartar cierto grado de sexismo para con aquellos que se desempeñan en cargos de liderazgo y así solo sean medidos por sus capacidades.

Es importante a su vez, educar a los funcionarios en los temas de igualdad de género, esto con el fin, nuevamente, de que quienes ocupen los cargos sean los más aptos y capaces para hacerlo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros.

- ❖ H. Davison y M. Burke, *Journal of Vocational Behavior* 56, "Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Metanalytic Investigation", 2000, Pags. 225-248.
- ❖ F. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (McGraw-Hill), 1967.
- ❖ P. Hersey y K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, (Prentice Hall), 8a edición, 2001.
- ❖ R. House, *Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory*, *Leadership Quarterly*, 1996, Pags. 323-352.
- ❖ W. Ouchi, *La Teoría Z: "Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés"*, (Ediciones Orbis), 1982.

Revistas.

- ❖ M. Lupano, *Revista Psicodebate* 9. Psicología, Cultura y Sociedad, "Nuevas Metáforas acerca de las Mujeres Líderes", 2008.

Internet.

- ❖ <http://lema.rae.es/drae/?val=liderazgo>
- ❖ <http://www.elergonomista.com/lidhab.html>
- ❖ <http://www.emprendedoresnews.com/tips/gurues/liderazgo-segun-drucker.html>
- ❖ <http://www.mujiresentred.net/spip.php?article94>
- ❖ http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=126

ANEXOS

Tabulación de Resultados

Foli o	Sex o	Eda d	Contrato	1			2			3			4					5			6			7				8			9			10				11			12				13			14			15							
				A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	D	E	F	A	B	C	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	A	B	C	D	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B												
001	M	33	Honorarios			X	X					X				X	X				X				X				X				X				X			X	X					X												
002	M	25	Honorarios		X		X					X		X	X	X	X				X				X				X				X			X		X			X				X													
003	M	36	Honorarios		X		X				X			X		X	X				X				X	X			X				X			X		X			X	X					X											
004	F	24	Honorarios	X			X				X			X	X	X	X			X					X	X			X					X			X			X			X			-	-											
005	F	40	Honorarios			X	X					X				X	X				X				X				X	X				X		X			X			X				X												
006	M	34	Honorarios		X		X				X		X			X	X				X				X	X			X				X					X	X			X			X	X												
007	M	38	Honorarios			X	X				X		X	X	X	X					X				X	X			X	X				X			X			X			X			X	X											
008	F	39	Contrata			X			X			X		X		X					X		X		X				X				X	X				X		X	X					X												
009	F	--	Contrata			X			X			X			X	X	X							X	X				X	X					X			X		X			X	X														
010	F	45	Planta			X			X			X	X		X		X							X	X			X	X					X				X			X			X	X													
011	F	25	Contrata		X				X						X	X	X						X	X		X				X					X			X	X			X	X				X											
012	M	48	Honorarios			X	X					X			X	X	X						X			X			X					X			X			X			X			X	X											
013	F	53	Contrata			X			X			X		X	X	X	X							X	X			X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X		X			X	X					
014	F	32	Honorarios	X			X					X	X		X	X	X							X			X	X						X			X			X			X			X			X									
015	F	28	Honorarios	X			X					X		X	X	X	X							X			X	X						X			X			X			X			X			X									
016	F	25	Honorarios	X			X					X		X	X	X	X							X			X			X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X			X	X			X	X		
017	F	32	Honorarios		X		X			X			X		X	X	X							X			X			X					X			X			X			X			X			X								
018	F	29	Honorarios		X		X					X		X		X	X	X						X		X			X					X	X				X			X			X			X			X							
019	F	--	--			X			X			X	X		X	X	X							X		X			X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X			X	X				X
020	F	35	Contrata			X			X		X			X		X	X							X		X			X					X		X		X			X			X			X			X	X							
021	F	30	Contrata		X				X			X	X			X	X							X		X			X						X		X			X			X			X			X			X						
022	F	41	Honorarios			X	X					X		X		X	X	X				X			X			X							X			X			X			X	X			X			X							
023	F	30	Contrata			X			X			X		X		X	X	X						X		X			X						X			X			X			X			X			X	X							
024	F	43	Honorarios			X	X					X	X				X							X		X			X						X			X			X			X			X			X	X							
025	F	22	Honorarios	X			X					X		X		X	X	X						X		X			X						X			X			X			X			X			X								
026	F	29	Honorarios		X		X					X	X			X	X	X						X		X			X						X			X			X			X			X			X	X							

027	F	45	Honorarios		X	X			X	X		X	X	X			X	X		X	X		X		X	X		X		X		
028	F	36	Honorarios		X	X			X		X		X	X	X			X	X		X	X		X		X		X		X	X	
029	M	33	Planta		X		X		X			X	X				X	X		X	X			X		X	X		X	X		
030	F	32	Contrata	X		X			X	X		X	X	X			X	X		X		X		X		X	X		X	X		
031	F	31	Contrata	X		X			X			X	X	X			X	X		X			X		X	X		X		X		
032	F	35	Contrata	X		X			X	X	X	X	X		X			X	X			X		X	X		X	X		X	X	
033	F	52	Contrata		X		X		X	X		X	X	X			X	X		X			X	X		X			X	X		
034	F	23	Honorarios	X		X			X	X	X	X	X	X			X		X	X		X			X	X		X		X	X	
035	F	53	Contrata		X		X		X			X	X				X	X		X			X		X	X		X		X	X	
036	F	28	Honorarios	X		X			X	X			X	X		X			X	X		X		X		X	X		X	X		
037	M	45	Contrata		X		X		X			X	X				X	X		X			X		X		X	X		X	X	
038	F	50	Honorarios		X	X			X	X		X	X	X		X	-	-	-	-	X			X		X		X		X	X	
039	F	45	Contrata		X	X			X	X		X	X				X	X		X			X		X	X		X		X		
040	F	53	Honorarios		X	X	X		X			X	X	X			X	X		X			X		X	X		X		X	X	
041	M	29	Contrata	X		X		X		X		X		X			X		X	X			X		X		X	X		X		
042	F	34	Contrata	X		X			X			X	X	X			X			X	X		-	-	-	-	-	-	X		X	X
043	M	36	Honorarios		X	X			X	X		X	X	X			X		X	X			X		X		X	X		X	X	
044	F	--	Planta		X		X		X	X	X		X	X	X			X	X		X			X	X		X	X		X	X	
045	M	32	Honorarios	X		X			X	X		X	X				X		X	X			X		X		X	X		X	X	
046	M	42	Contrata		X	X			X			X		X		-	-	-	-	-	-	X			X	X		-	-	-	X	
047	M	48	Contrata		X		X		X	X		X	X	X			X		X	X			X		X		X	X		X	X	
048	F	36	Honorarios	X		X			X			X	X		X		-	-	-	-	X			X	X		X	X	X	X		X
049	M	38	Honorarios		X	X			X	X				X			X			X	X			X		X		X		X	-	-
050	F	42	Honorarios		X	X			X	X				X		-	-	-	-	-	-	X			X		X		-	-	-	X

Encuesta de Percepción de Liderazgo.

La presente encuesta es realizada por un alumno de la Carrera de Administración Pública de la Universidad de Valparaíso y está enfocada a establecer si es que existen diferencias en el cómo perciben los funcionarios un liderazgo femenino y, por otro lado, un liderazgo masculino y cómo afectan estas diferencias a la institución, en términos de clima laboral, desempeño funcionario, etc.

Los resultados obtenidos de ella, serán tratados de forma **confidencial y anónima**, y serán utilizados con **finés netamente académicos**, por lo tanto **se les solicita responder con la máxima honestidad y confianza**.

De Antemano Muchas Gracias.

Sexo: ☐ Masculino ☐ Femenino

Edad: _____ años.

Calidad Contractual: ☐ Planta. ☐ Contrata. ☐ Honorarios.

Instrucciones de Respuesta.

- Leer atentamente la pregunta antes de responderla.
- Encerrar en un círculo la alternativa que más se acerque a su realidad o que más le satisfaga.

1.- ¿Cuántos años tiene usted de vida laboral?

- a) Menos de 5 años
- b) Entre 5 y 10 años
- c) Más de 10 años

2.- ¿Cuántos años tiene usted de vida laboral dentro del servicio?

- a) Menos de 5 años
- b) Entre 5 y 10 años
- c) Más de 10 años

3.- ¿Qué considera más importante en un superior, su formación académica o su trayectoria profesional?

- a) Formación Académica
- b) Trayectoria Profesional
- c) Equilibrio de ambas

4.- ¿Qué características considera importante que un superior muestre? (Puede marcar más de 1 alternativa)

- a) Carismático
- b) Empático
- c) Autoritario
- d) Competitivo
- e) Confiable
- f) Conciliador

5.- ¿Ha tenido usted un superior de género femenino?

- a) Si
- b) No
- c) No recuerda

6.- ¿Por cuánto tiempo se mantuvo esta situación?

- a) Menos de 1 año
- b) Alrededor de 1 año
- c) Más de 1 año

7.- Que usted recuerde, ¿De qué tipo fue o fueron la o las razones por las que este superior dejó su puesto?

- a) Razones Personales
- b) Razones del Servicio
- c) No recuerda / No sabe

8.- ¿Ha tenido usted un superior de género masculino?

- a) Si
- b) No
- c) No recuerda

9.- Nuevamente, ¿Por cuánto tiempo se mantuvo esta situación?

- a) Menos de 1 año
- b) Alrededor de 1 año
- c) Más de 1 año

10.- Que usted recuerde, ¿De qué tipo fue o fueron la o las razones por las que este superior dejó su puesto?

- a) Razones Personales
- b) Razones del Servicio
- c) No recuerda / No sabe

11.- ¿Cuál de sus superiores considera usted que realizó una mejor labor?

- a) Superior de género Masculino
- b) Superior de género Femenino
- c) No hubo grandes diferencias

12.- A modo personal, ¿Prefiere que su superior sea de igual o distinto género que usted?

- a) Igual género
- b) Distinto género
- c) Indiferente

13.- ¿Considera que el género del superior afecta en el rendimiento de usted?

- a) Si afecta
- b) No afecta
- c) Depende

14.- ¿Considera que el género del superior afecta en el rendimiento del grupo que encabeza?

- a) Si afecta
- b) No afecta
- c) Depende

15.- Que usted recuerde, ¿A qué género correspondía el superior que se mantuvo durante más tiempo en el cargo?

- a) Género Masculino
- b) Género Femenino

Muchas Gracias.