



---

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN-SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Trabajo Final de Graduación

El papel de la mujer como líder y su impacto  
en el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas

Profesor de Seminario de Graduación:  
José Walter Orozco Fonseca, MBA

Profesora Tutora de Trabajo Final de Graduación:  
Kattia Chacón Bejarano, MBA

Estudiante:  
Sandra Burns

Agosto, 2006  
SAN JOSÉ, COSTA RICA

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| I. INTRODUCCIÓN:.....                                   | 1  |
| II. JUSTIFICACIÓN:.....                                 | 4  |
| III. OBJETIVO GENERAL:.....                             | 5  |
| IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....                         | 6  |
| V. METODOLOGÍA APLICADA: .....                          | 6  |
| VI. DESARROLLO: .....                                   | 10 |
| A. Generalidades de PYMES: .....                        | 10 |
| 1. Definición:.....                                     | 10 |
| 2. Historia .....                                       | 10 |
| 3. El marco institucional de apoyo a las PYMES:.....    | 14 |
| 4. Programas de apoyo a las PYMES .....                 | 16 |
| 5. Estructura: .....                                    | 16 |
| B. Generalidades del liderazgo.....                     | 18 |
| 1. Concepto: .....                                      | 18 |
| 2. Definición de líder:.....                            | 19 |
| 3. Diferentes estilos de liderazgo:.....                | 20 |
| 4. Liderazgo y competitividad: .....                    | 22 |
| 5. Liderazgo laboral: .....                             | 22 |
| 6. Liderazgo de la mujer: .....                         | 23 |
| 7. La mujer en las PYMES:.....                          | 25 |
| C. El recurso humano dentro de la empresa .....         | 29 |
| 1. La dirección del recurso humano en la empresa: ..... | 29 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.    | El papel del recurso humano dentro de los planes de la empresa .....  | 30 |
| 3.    | La necesidad de motivación del recurso humano.....  | 33 |
| 4.    | Capacitación y desarrollo del recurso humano .....  | 38 |
| 5.    | Formación y desarrollo: .....   | 40 |
| VII.  | ENTREVISTA REGIONAL SOBRE EL TEMA: .....  | 42 |
| VIII. | ALGUNAS MUJERES EMPRESARIAS EXITOSAS. ¿CÓMO PIENSAN? ..   | 45 |
| IX.   | ANÁLISIS GENERAL DEL PAPEL DE LA MUJER COMO LÍDER Y SU<br>IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS<br>EMPRESAS:..... | 47 |
| X.    | CONCLUSIONES: .....   | 50 |
| XI.   | RECOMENDACIÓN GENERAL SOBRE EL TEMA:.....   | 56 |
| XII.  | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....   | 59 |

*El liderazgo femenino un modelo a tener en cuenta,  
un modelo para construir y afianzar  
(Behrensén, Celina 2001)*

## **El papel de la mujer como líder y su impacto en el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas**

### **I. INTRODUCCIÓN:**

El tema del liderazgo es un factor importante para que el recurso humano pueda contribuir a enfrentar los grandes retos y demandas a los cuales se ven sometidas las organizaciones, como resultado de la nueva economía global.

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME) constituye un sector que crece a pasos agigantados en nuestros países e igual que las grandes organizaciones deben cumplir con estándares que los pueda colocar en la lista de empresas competitivas.

Un aspecto relevante en las PYMES es la participación de la mujer en los cargos de autoridad y su aporte al desarrollo de la empresa.

Los retos de las mujeres empresarias y ejecutivas son muy grandes y las respuestas a estos desafíos son cada vez más necesarias, pues solamente asumiendo una actitud positiva con miras a lograr la excelencia, se llegará al punto en donde el liderazgo en manos de una mujer sea visto como un elemento importante que las PYMES deben aprovechar para acercarse al logro de las metas propuestas.

En estos momentos se están tomando en cuenta tres elementos que deben ser tratados como piezas de cristal, pues juegan un papel fundamental en el diario

vivir de las empresas: la mujer, el líder y la Pequeña y Mediana Empresa (PYME).

En la mayoría de los países, las empresas y los gobiernos han venido experimentando una nueva percepción de la mujer en el mundo laboral, aceptando los retos que implica que ellas asuman puestos más altos, no solamente en las empresas, sino también en el campo académico y político.

Un caso de ilustración es el de Ngozi Okonjo-Iweala, Ministra de Finanzas de Nigeria, quien dejó su cargo como vicepresidenta del Banco Mundial, en el año 2003, para ocupar dicho cargo. Para ella su principal tarea consiste en reorganizar la economía de su país, asegurándose de que el dinero proveniente del petróleo sea utilizado para proveer agua potable, invertir en escuelas y salud para su población de 137 millones de habitantes (Clarín.com, Suplemento mujer, agosto 2005).

El desempeño gerencial de las mujeres se ha venido traduciendo en grandes avances para la economía de los países, especialmente si tomamos en cuenta los logros obtenidos como propietarias de empresas; como lo muestra un estudio realizado por Julie R. Weeks y Danielle Seiler (2001) del Banco Interamericano de Desarrollo, en el cual se vislumbra que la actividad empresarial de la mujer en América Latina tiene mayor impacto sobre el PIB que la actividad económica en general.

El liderazgo femenino igualmente se ha venido desarrollando en la región centroamericana, al incorporar a la mujer en la toma de importantes decisiones con el apoyo de los gobiernos locales y de organismos internacionales.

El 26 de mayo del presente año, las ministras de la Mujer de Centroamérica y el Instituto de la ONU para la promoción de la mujer (INSTRAW) firmaron en la

ciudad de Panamá un acuerdo para fortalecer la presencia y participación de las mujeres en los puestos de toma de decisión (nacion.com, mayo 28, 2006).

Organismos internacionales, regionales y agencias de cooperación, como la OIT, SIECA en Centroamérica, la CIID/IDR de Canadá, desde hace varios años promueven programas de apoyo a las PYMES, incluyendo la participación de la mujer en cargos de gerencia.

## II. JUSTIFICACIÓN:

Los países están experimentando una serie de cambios a nivel comercial, así con los nuevos retos de la globalización la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) se enfrenta a los nuevos procesos comerciales, en los cuales la toma de decisiones juega un papel preponderante a la hora de enfrentar las demandas de la nueva economía global, como lo son la competitividad, los índices de producción, la decisión en el punto de venta, un consumidor cambiante, nuevos productos, nueva tecnología, competencia laboral y política empresarial.

El papel de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) es de suma importancia, ya que se ha convertido en un motor que genera empleo (Philippi, Irene (2005), razón suficiente para contar con el recurso humano óptimo, que contribuya al desarrollo productivo de la empresa, la cual debe ser liderada por personas que reconozcan sus fortalezas y los motive a desarrollarse como individuos capaces y también a sentirse parte de la organización. En este aspecto el líder juega un papel importante por ser quien dirige a un equipo; así, si se parte del principio de que el liderazgo se produce cada vez que se trata de influir en el comportamiento de un individuo o grupo, entonces se cuenta con los elementos básicos: el líder y su equipo.

En los últimos años, una nueva cara se ha venido integrando a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), no solamente como un miembro más del equipo de trabajo, sino como un instrumento fundamental que contribuye al desarrollo de la empresa, guiando y motivando a un equipo a alcanzar la excelencia, por medio de innovaciones y estrategias que dan paso al desarrollo personal y a una participación activa. La mujer ha venido desempeñando cargos de autoridad en diferentes empresas y los logros en esta gestión son dignos de lucir en el tapete.

El propósito de este ensayo es el de traer a la luz el impacto que el papel de la mujer como líder ha tenido en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES),

así como algunos de los instrumentos utilizados para alcanzar los logros obtenidos.

Los esfuerzos que las mujeres han venido realizando a través de los años, en cuyos casos la capacidad y preparación estaban cimentados en la voluntad de servir, en la intuición y en la manera innata de dirigir e identificar las fortalezas de cada persona, reflejan logros que inspiran a seguir explorando terrenos que solo permiten ver hacia delante.

Esta época globalizada con mujeres preparadas académicamente y dispuestas a contribuir con el desarrollo económico de sus países debe ser visto como un regalo del cielo. ¿Qué más se puede hacer sino aprovechar el recurso de manera que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, mediante un clima organizacional agradable?

Por tanto, es justo y necesario documentar y resaltar el impacto del liderazgo femenino en las PYMES, de manera que pueda servir como una guía para las empresas a la hora de reclutar personal para los puestos de dirigencia; sobre todo si se toma en cuenta el apoyo recibido por diferentes organismos.

Igualmente, servirá como un instrumento con efecto multiplicador orientado a fomentar el desarrollo de las capacidades de liderazgo en las mujeres que contribuyan al bienestar de las organizaciones y las economías de los países.

### **III. OBJETIVO GENERAL:**

Analizar y exponer el papel que juega la mujer en los cargos de autoridad en las PYMES; así como su estilo de liderazgo en las Pequeñas y Medianas Empresas.



#### **IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar el concepto de liderazgo que predomina en las PYMES.
- Descubrir la importancia que se le da al tema del liderazgo en los PYMES, con miras a lograr un mayor nivel de competitividad.
- Determinar el papel de la mujer en las PYMES a través de los años.
- Investigar la influencia de las líderes femeninas en el desarrollo personal del recurso humano en las PYMES.
- Valorar la motivación y participación del recurso humano en el desarrollo de la empresa en donde el líder es una mujer.

#### **V. METODOLOGÍA APLICADA:**

Para definir la metodología aplicada en esta investigación y en el desarrollo del tema, es conveniente mencionar algunos de los aspectos relacionados con el ensayo y la investigación. Para ese fin, se recurrió al extracto de lecturas compiladas por el profesor José Walter Orozco Fonseca, MBA, UNED, 2006.

##### Definición de ensayo:

Es un escrito en prosa, generalmente breve, que expone con madurez y sensibilidad una interpretación personal sobre cualquier tema, sea filosófico, científico, histórico, literario, etc.

El ensayo corresponde a una serie de divagaciones en las cuales el autor expresa sus reflexiones acerca de un tema determinado o, incluso, de ideas diversas acerca de un hecho o aspecto (sin tema específico).

### Características del ensayo:

Este debe ser de libre estructura, de forma sintética (breve), variado en tema, elegante y debe representar la manera particular en que el autor interpreta y expresa su sentir sobre una temática.

### Tipos de ensayo:

1. **Ensayo literario:** El ensayo literario debe ser variado y poseer libertad temática.
2. **Ensayo científico:** Se le llama de esta forma porque al incluir la ciencia, se pretende llegar hasta el fondo de la verdad.

### La investigación:

Tomando como base la Antología compilada por la profesora Ana María Murillo, MBA, UNED, 2005, para el curso de Investigación de Mercados, se realiza una descripción sobre la investigación y sus diferentes tipos.

Una investigación es un proceso sistemático, organizado y objetivo, cuyo propósito es responder a una pregunta o hipótesis y así aumentar el conocimiento y la información sobre un aspecto o hecho desconocido.

### Investigación cuantitativa:

Se refiere a la colección y análisis de datos cuantitativos sobre variables, tratando de determinar los resultados con exactitud a través de una muestra con el propósito de probar hipótesis establecidas.

### Investigación cualitativa:

En la mayoría de los casos, se basa en la recolección de datos sin medición numérica y en algunas ocasiones se emplean para probar hipótesis.

La investigación cualitativa se comunica e interactúa con los sujetos del estudio y hace preguntas que responden a situaciones reales o posibles.

### Combinación entre los enfoques cuantitativos y cualitativos:

Para combinar los dos enfoques, el investigador debe trabajar con una mentalidad abierta comenzando por tomar en cuenta todas las ventajas de cada uno de los enfoques.

En el caso del presente ensayo, se utiliza una combinación de la investigación cuantitativa y cualitativa, ya que se presentan tanto datos estadísticos como opiniones y posiciones de personas y entidades con respecto al tema.

Se ha utilizado las siguientes fuentes para obtener la información:

- Bibliografías: libros, revistas, artículos, publicaciones varias.
- Medios de comunicación: periódicos, revistas.
- Observación de comportamientos en las personas y entidades involucradas en el tema.
- Entrevistas a personas involucradas y conocedores del tema.

Durante el desarrollo del ensayo se contó con la colaboración constante en cuanto a consultas y a la facilitación de materiales del Sr. José Manuel Jiménez, Director Ejecutivo de las Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas (ASOPYMES) en Costa Rica y Facilitador del Programa EDUCAFTA, AMCHAM, Costa Rica.

Asimismo, se realizaron consultas a la señora Ana Cecilia Cordero, Gerente de CINTINELA, empresa dedicada a la distribución de cintas, artículos de empaques y regalos, ubicada en San Antonio de Belén, Heredia, Costa Rica y Presidente de la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas (ASOPYMES) de Costa Rica, sobre su percepción sobre el tema y a algunos subtemas que deberían ser incluidos en el estudio.

El tipo de ensayo se inclina al estilo literario por la libertad con que se maneja la temática, permitiéndole a la autora ahondar en las partes que considera importantes de comunicar al lector.

Durante la elaboración del ensayo se ha recurrido a las tecnologías de comunicación existentes como el correo electrónico, fax, internet y llamadas de larga distancia.

## VI. DESARROLLO:

### A. Generalidades de PYMES:

#### 1. Definición:

Antes de definir a las pequeñas y medianas empresas, sería conveniente indicar que una empresa es una organización económica en la cual se combinan los factores productivos para generar bienes y servicios y así satisfacer las necesidades de la sociedad (Mejía, 2003).

Los criterios utilizados para definir a las PYMES incluyen cierto grado de arbitrariedad, porque varía de acuerdo con la cantidad de colaboradores con que se cuente o el monto de la facturación, todo esto aunado a que no existe una estadística confiable y real de las PYMES que posibilite adoptar algún criterio de las medidas especiales que se deban considerar. No obstante, se puede decir es que son empresas que nacen y evolucionan utilizando recursos de todo tipo, incluyendo el humano, materiales y de información, cuya eficiencia se va logrando por el método de prueba y error (Jiménez, 2006).

En algunos países, como Colombia, clasifican el término de acuerdo con el número de personal, es decir, la pequeña empresa cuenta con personal entre 11 y 50 empleados y la mediana entre 51 y 200 trabajadores (Ley de fomento de Colombia #905, 2004).

#### 2. Historia

Las pequeñas empresas son incubadoras de ideas creativas y nuevos modelos de mercado. Con frecuencia, son pioneras dentro de sus propias industrias, y ven la tecnología como una herramienta que los ayudará a competir y a alcanzar mejores resultados de negocio (Jiménez, 2006).

Más que cualquier otro sector de negocios, las pequeñas empresas entienden que necesitan concentrarse en dirigir sus negocios, no solo la tecnología, si aspiran a ser creativas y competitivas. Por ello, demandan tecnología que resuelva problemas de negocios, en lugar de agregar accesorios (Jiménez, 2006).

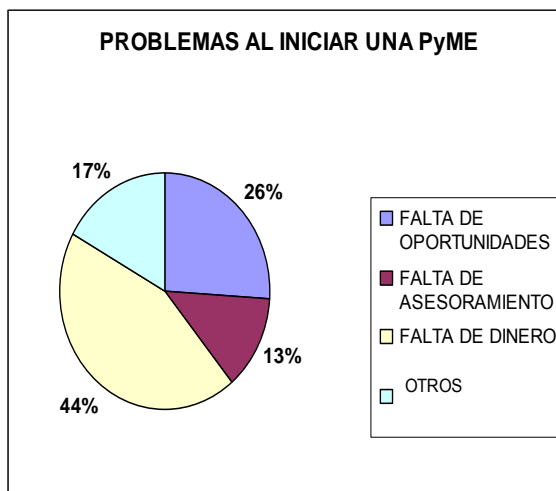
Por otro lado, como se observa en el siguiente gráfico, No. 1, existen algunas limitaciones que se dan a la hora de comenzar una PYME, las cuales de no contar con el apoyo necesario, pueden conducir a la desmotivación. Estas son la falta de oportunidades para penetrar en el mercado, falta de asesoramiento para manejar la empresa y el mayor problema que es la falta de dinero.

El gráfico suministrado por ASOPYMES, el cual es el resultado de una encuesta sobre los problemas con que se encuentran las personas a la hora de iniciar una PYME, refleja que un 13% considera la falta de asesoramiento como el mayor problema, que puede ser normal al principio, pues luego al involucrarse de lleno en el negocio se va reconociendo la necesidad de asesoramiento en diferentes aspectos, como lo son las legislaciones del gobierno para abrir un negocio.

Un 17% atribuye las inconveniencias a otros motivos que se desconocen. Mientras que el 26% indica que la falta de oportunidades es el problema que encuentran. Este último representa un rubro más aceptable por el tiempo que toma un negocio nuevo para introducir sus productos al mercado.

El 44% indica que el mayor problema a la hora de iniciar una Pequeña y Mediana Empresa es la falta de dinero. Pero hoy en día se cuentan con organizaciones nacionales y locales que ofrecen ayuda económica mediante préstamos y otro tipo de alianzas para iniciar las empresas.

Gráfico # 1 Problemas al iniciar una PYME



Fuente, ASOPYMES, 2005

Por medio del Decreto Ejecutivo N° 26426-MEIC se estableció un marco legal para las empresas, que fue promulgado el 5 de noviembre de 1997. Este decreto clasifica a las empresas de acuerdo con el número de empleados, ventas anuales y la inversión en maquinaria y equipos (de Paula, Bolaños, 1999).

En su análisis sobre el comportamiento del financiamiento de las PYMES en Costa Rica, Francisco de Paula Gutiérrez y Rodrigo Bolaños Zamora (1999) clasifican las PYMES de la siguiente manera:

- En el caso de las pequeñas empresas deben presentar al menos dos de las siguientes condiciones: 1) Un número de empleados mayor de 5 pero menor de 30. 2) Las ventas anuales deben ser menos o iguales a \$500.000.
- La mediana empresa debe tener entre 31 y 100 empleados, las ventas anuales pueden exceder \$1.000.000 y su inversión en maquinaria y equipo no debe superar medio millón de dólares.

Algunas características principales de las PYMES, según José Silvestre Méndez (1999, son las siguientes:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, pues muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado, el cual algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

En los últimos 15 años el comportamiento de las PYMES ha estado influenciado por la tendencia hacia una mayor apertura económica. Esta se inicio a mediados de los ochenta, por los periodos de alto crecimiento y recesión que experimentó la economía costarricense en los años noventa, y también por la orientación hacia objetivos generales de eficiencia, estabilidad y apertura con el proceso de avanzar en el proceso de la globalización (de Paula y Bolaños, 1999).

Durante esta época se experimentó una reducción en las medianas empresas, pero un incremento en las micro y las pequeñas empresas, lo



cual pudo haberse dado por la incapacidad algunos sectores de generar fuentes de empleo (de Paula y Bolaños, 1999).

Si realizamos una comparación con un país de la región con respecto a la década del ochenta, como en el caso de Nicaragua, vemos que debido a las medidas proteccionistas se fomentó el uso intensivo de la mano de obra, un mercado cautivo y poco desarrollo tecnológico, lo cual daba como resultado una producción de mala calidad. En esa misma década aumentó la presencia de organizaciones de apoyo al desarrollo empresarial dirigidas principalmente al movimiento cooperativo.

Igualmente como Costa Rica, Nicaragua experimentó los cambios de la política económica en los años 90, por una economía de libre mercado, lo cual implicó la transferencia de recursos humanos del sector público a los PYMES (Ministerio de Fomento, Industria y Fomento de Nicaragua, 2006). Actualmente, la mayoría de las PYMES de ese país se encuentran en manos de mujeres, y estas aportan más de un 40% del PIB en ese país (Euroamericana S.A, Portal Nicaragua, 2006).

El tema de las PYMES ha venido generando gran interés en diversos sectores, ocasionando la intervención de los gobiernos y de los organismos internacionales, promoviendo la inclusión activa del sector productivo privado y la participación del Estado como promotor de las PYMES (IBERPyme, 2006).

### 3. El marco institucional de apoyo a las PYMES:

Atendiendo a las nuevas realidades, durante la década de los noventa se comienzan a constituir instituciones públicas para el fomento de las PYMES.

De hecho, las PYMES habían cobrado ya en la década de los noventa, una considerable importancia en las agendas de diversas instituciones multilaterales que mantienen operaciones en la región, las cuales habían comenzado a financiar variados mecanismos de apoyo. Entre éstos pueden mencionarse el apoyo a políticas territoriales para el conjunto de empresas de menor tamaño, apoyo a políticas orientadas a dar respuesta a retos específicos de las PYMES como la desregulación y la innovación tecnológica, financiamiento de programas de formación profesional y de capacitación empresarial, y apoyos específicos para la creación de agrupamientos de empresas en territorios y segmentos de cadenas de valor globales.

De acuerdo con Brouchier (1998), las Políticas de Fomento de las PYMES en Centroamérica se conformaron en torno a una modalidad de gestión gubernamental, que tiende a limitar el papel de los gobiernos en el campo del apoyo al sector y a trasladar, mediante una readecuación institucional. De esta manera, en línea con los cambios del entorno internacional, se procedió a la creación de una institucionalidad afín al sector como reconocimiento de la importancia de las PYMES en el combate de la pobreza y para la creación de empleo.

A finales de 2001, en Centroamérica, se conformó el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa (*CENPROMYPE*), como institución especializada en la atención a la institucionalidad pública y privada de apoyo a la micro y pequeña empresa, la cual tiene por misión fortalecer a las PYMES de la región y su inserción competitiva en el mercado.

#### 4. Programas de apoyo a las PYMES

Desde finales de la década de los noventa, se comenzaron a implementar programas de apoyo a las PYMES orientados en múltiples direcciones, tales como el fortalecimiento de las instituciones públicas vinculadas al sector; la promoción de mecanismos de articulación intra e inter-empresarial; y el mejoramiento del acceso a servicios financieros y de asistencia técnica.

- a) El fomento de agrupaciones de empresas (*clusters*)
- b) El mejoramiento de infraestructura
- c) La atracción de inversiones
- d) La promoción de las exportaciones
- e) El apoyo al aumento de la calidad y productividad de las MIPYME.

Por otra parte, empresas individuales, cámaras y asociaciones, entre otras, comenzaron a participar en iniciativas de apoyo.

Sin embargo, pese a los esfuerzos realizados a lo largo de la década del noventa, a favor de las MIPYME, los resultados de estos esfuerzos todavía se muestran limitados en su alcance y cobertura de cara a los nuevos y mayores desafíos que estas empresas enfrentan (Jiménez, 2006).

#### 5. Estructura:

Actualmente, los países desarrollados reconocen la importancia de las PYMES en su propia estructura productiva, así como su contribución al empleo y al ingreso nacional, su importancia en el mercado interno y al desarrollo regional.

Los cambios operados en las políticas económicas de estos países, los cuales, en algunos casos, implicaron la salida del esquema tradicional que otorgaba todo el protagonismo a las grandes empresas, ampliaron el espacio para las PYMES superando las limitaciones internas y externas y contaron con un decidido impulso gubernamental (Jiménez, 2006).

Hacia 1993 había 17 millones de PYMES en la Unión Europea. Por cada mil habitantes había 50 empresas que proveían 67 millones de puestos de trabajo: 2,6 millones de nuevos puestos con respecto a 1988. (Vagnola, 2005).

Las PYMES han demostrado ser más resistentes a las crisis por su mayor flexibilidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado. Por otra parte, cuando se encuentran insertas en cadenas productivas con grandes y medianas empresas, participan activamente en el incremento de la eficiencia productiva de toda la cadena, lo que se expresa en el aumento de ventas en mercados internos y externos.

Los gobiernos de los países desarrollados otorgan un lugar preferencial a las empresas de menor tamaño en sus políticas económicas, al crear y desarrollar instituciones destinadas a canalizar las acciones y fondos hacia ellas (Vagnola, 2005).

Los datos incluidos en el cuadro No. 1 de la compilación estadística en el informe de Trabajo de la División de mipyme del BID (2003), refleja el comportamiento de los sectores en 12 países de América Latina, incluyendo Costa Rica.

De tal modo, se observa la importancia que la micro, pequeña y mediana empresa van adquiriendo en nuestros países, con participación significativa en la producción. En el caso Costa Rica, las PYMES

representan un 12% de las ventas y en Nicaragua un 36% en la producción nacional.

Cuadro #1  
Importancia económica de la micro, pequeña y mediana empresa

| <i>Importancia económica de la micro, pequeña y mediana empresa.</i> |   |              |             |               |
|--|---|--------------|-------------|---------------|
| <i>País</i>  | <i>Indicador</i>                        | <i>Micro</i> | <i>Pyme</i> | <i>Grande</i> |
| Argentina/1  | Participación en la producción (%)      | 24,8%        | 42,7%       | 32,5%         |
| Brasil   | Salarios (millones US\$)                | 7.840        | 19.860      | 102.959       |
| Chile  | Ventas (millones US\$)                  | 3.370        | 19.647      | 89.988        |
| Colombia   | Participación en valor agregado (%)     | 1,4%         | 30,9%       | 67,7%         |
| Costa Rica/2   | Participación en las ventas (%)         | n.d.         | 12,6%       | n.d.          |
| Guatemala  | Participación en el PIB (millones US\$) | 7.449        | n.d.        | n.d.          |
| Honduras/3   | Ventas (millones US\$)                  | n.d.         | 4.884       | n.d.          |
| México   | Participación en el valor agregado (%)  | 30%          | 32%         | 38%           |
| Nicaragua/4  | Participación en la producción (%)      | 2,1%         | 36,3%       | 61,6%         |
| Panamá   | Producción (millones US\$)              | 3.400        | n.d.        | n.d.          |
| Rep. Dominicana  | Producción (millones US\$)              | 2.328        | n.d.        | n.d.          |
| Venezuela/5  | Participación en la producción (%)      | n.d.         | 13,8%       | n.d.          |

1) Datos calculados a partir de los datos del Censo Nacional Económico de 1994. Incluye a los sectores: industrial, comercio y otros servicios. Se definió a las empresas de acuerdo a su número de empleados: micro (1-10), pyme (11-200) y grande (más de 200).  
2) Fuente: Base de datos sobre pymes industriales de la CEPAL. El dato corresponde al año 1997 y se refiere exclusivamente a empresas del sector de la manufactura con un número de empleados entre 31-100.  
3) Incluye solamente a pequeñas empresas.  
4) Fuente: Banco Central de Nicaragua, 1995. Se definió a las empresas de acuerdo a su número de empleados: micro (1-9), pyme (10-99) y grande (más de 99).  
5) Fuente: Base de datos sobre pymes industriales de la CEPAL. El dato corresponde al año 1995 y se refiere exclusivamente a empresas del sector de la manufactura con un número de empleados entre 5-100.

Fuente: Guaipatin, C. (2003) Observatorio Mipyme: Compilación Estadística para 12 Países de la Región. Informe de Trabajo, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.: BID

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo Económico (2003)

## B. Generalidades del liderazgo

### 1. Concepto:

El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado y cuya finalidad es alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo (Hagai, 1992:19-24). Esto indica que la presencia del líder es indispensable para guiar al

recurso humano hacia los logros de los objetivos propuestos por la organización.

En marzo de 1990, el Sr. Donald E. Petersen, ex-Director General de Ford Motor Company, dictó una conferencia en la Universidad de Cornell titulada "Acerca del Liderazgo". Petersen resumió su concepto de liderazgo como sigue: "El liderazgo es la cualidad que consiste en tener visión, ética, determinación, realismo y que, para ser eficaz, debe comunicarse en forma sencilla a todos los miembros del equipo". ¿Qué se puede deducir de esta afirmación? Que los líderes de la empresa deben tener muy claro cuál es su objetivo y cómo se va lograr. Así, una vez que tenga lista su agenda, debe sentarse con su equipo para indicar que es lo que espera de su departamento o del grupo en general y definir la manera más eficaz de lograrlo en equipo, tomando en cuenta los recursos y limitaciones.

El concepto de liderazgo del Sr. Petersen abarca una serie de cualidades que se acercan a la realidad con respecto a lo que cada organización espera de sus líderes, pues además de influir en el grupo, debe estar en la disponibilidad de escuchar a los miembros de su equipo de manera que los aportes que presenten puedan ser considerados en las decisiones de un departamento o unidad, para sí contribuir al bienestar de la empresa.

## 2. Definición de líder:

Los líderes señalan la dirección a seguir (Gardner, 1990:11), en algunos casos se puede encontrar líderes con un solo estilo de liderazgo y otros con más de uno.

Una guía para el mejoramiento de la calidad en las PYMES del Departamento de Ciencia y Tecnología de la OEA (2003) realiza una

ilustración de Jan Carlzon, el reconocido ejecutivo que llevó a Scandinavian Airlines a una posición eminente, considera que depende del alto ejecutivo convertirse en un verdadero líder, para lo cual debe crear un ambiente en donde los funcionarios puedan llevar a cabo sus responsabilidades con confianza y con perfección. Tal afirmación se puede interpretar como que el líder debe ser ambicioso, inquisitivo, inquieto, profesional y dejar a un lado cualquier indicio del “yo”, delegando responsabilidades a sus subalternos, con el cuidado de apoyarlos y orientarlos en sus iniciativas.

### 3. Diferentes estilos de liderazgo:

Los estilos de liderar de las personas que ocupan una posición de liderazgo en una organización, pueden ser muy diferentes y esto no necesariamente significa que cualquiera de las formas sea incorrecta.

En un artículo Daniel Goldman (2000), presenta los diferentes tipos de liderazgo<sup>1</sup> existentes, los cuales se analizan a continuación:

#### ***Estilo afiliativo:***

A pesar de que este estilo se enfoca hacia las personas y la armonía, representa una situación difícil para la organización; ya que da pie al bajo desempeño, lo cual va de la mano con la baja producción y, por ende, con resultados financieros negativos para la organización.

#### ***Estilo con autoridad:***

Este estilo es uno muy particular y con grandes ventajas, pues presenta un líder sin ningún interés de estar sentado, lamentándose por las experiencias desagradables que ya no pueden ser controladas, mas bien dirige su energía hacia el futuro,

buscando estrategias y motivando a los demás a hacerlo. Es un estilo visionario que al final de cuentas motiva y conduce al resto del equipo hacia la creatividad y el compromiso de levantar la organización.

***Estilo coaching:***

Este estilo es el ideal. En realidad toda persona con una posición de liderazgo debería de ser un *coach*, conduciendo a su equipo a situarse en ese punto en donde esté realizando el trabajo que realmente sabe hacer con entusiasmo y motivación.

***Estilo coercitivo:***

Tener a un personal trabajando bajo amenazas, haciéndolas sentirse inútiles podría considerarse como camino seguro al fracaso. Este estilo de liderar conduce a bajar la moral de los funcionarios la organización, lo cual da como resultado las renuncias frecuentes.

***Estilo democrático:***

Aquí se ve la falta de coraje para tomar las decisiones de hacer lo que es necesario sin perder el tiempo. Está bien tener un equipo que aporte ideas, pero cuando los competidores y las tecnologías están marcando la aguja que conduce al éxito o al fracaso, definitivamente no se puede perder el tiempo en muchas reuniones para buscar consenso.



#### 4. Liderazgo y competitividad:

El entorno competitivo cada vez demanda cambios en la empresa, por lo que se debe contar con un líder que pueda motivar a su equipo a alcanzar el máximo nivel de eficacia, a través de la generación de ideas y la implementación de nuevos proyectos.

La competitividad está tan ligada a la empresa como su recurso humano, pues en la medida en que este último se identifique con la empresa y reconozca la necesidad de ser más competitivo aumentará su interés por aprender e integrarse en un proceso de desarrollo personal (Mitsch, Darelyn).

Martin (2005) en su artículo “Complex Challenges and the New Leadership” indica que más de la mitad de los nuevos retos requieren que los líderes se vean en situaciones en las cuales deban realizar actividades que normalmente no hacen.

Se espera que un líder siempre esté dispuesto a atacar la rutina, cambiando los métodos que resulten ineficientes, eliminando aquellas tradiciones que puedan impedir el progreso de la empresa.

Los cambios son imposibles a menos de que el líder de la organización sea una persona que entusiasme y apoye a los miembros al proceso de cambio (Kotter, 1996).

#### 5. Liderazgo laboral:

La formación permanente del recurso humano es la respuesta a las necesidades de las PYMES para hacerle frente a la competencia y asegurarse un buen lugar en el mercado. Inclusive con el tiempo, ante estos nuevos cambios y retos del mercado, el empleo deberá dejar de

considerarse como una variable en constante crecimiento, el empleo podría llegar a convertirse en un bien escaso, que tendrá que administrarse bien y ser promovido; además, la demanda tiende a ser muy específica, especializada y de constante aprendizaje, de inclusión progresiva de la mujer (Jiménez, 2006).

#### 6. Liderazgo de la mujer:

En su artículo “Una forma de liderar: el liderazgo femenino“(2005), Ana María Fernández, Licenciada y doctora en Ciencias Políticas y Sociales, expresa que al hablar de liderazgo femenino se puede afirmar que este se ha dado en todos los tiempos y varias mujeres líderes han roto esquemas. Entre esas mujeres se puede mencionar a la Madre de Jesús, Juana de Arco, La Madre Teresa de Calcuta, Eva Perón, Margaret Thatcher, Lady Diana y Rigoberta Menchú, entre otras.

Entonces, ¿qué se puede esperar del liderazgo femenino en tiempos actuales, en donde además de contar con las cualidades de la mujer como la intuición, la generosidad, las relaciones humanas y el deseo de superar obstáculos entre otros, tiene la ventaja de poder prepararse académicamente y presentarse al mundo empresarial como una persona capaz de aportar su grano de arena al desarrollo de la economía? Solo queda abrirle las puertas para que pueda darle rienda suelta al sinnúmero de conocimientos y experiencias que desea compartir.

Las mujeres han realizado progresos importantes en el mundo del trabajo, pues su participación no ha dejado de crecer. En la actualidad, más del 40% de la fuerza laboral del mundo está formada por mujeres, aproximadamente un 70% en los países desarrollados y un 60% en los países en desarrollo (Taracena, 2005).

Cada vez son más las mujeres que ocupan puestos de mayor jerarquía, tanto en actividades políticas como empresariales. Además, en los últimos 50 años la mujer ha tenido acceso a puestos directivos en donde la calidad y productividad han dado grandes resultados (Datos Pymes.com, 2003); sin embargo, en un estudio del BID sobre la actividad de la mujer en América Latina, se comprueba que a pesar de que un número significativo de mujeres adultas trabajan, la mayoría de ellas aún no han logrado cargos de autoridad en sus lugares de empleo (Weeks, 2001).

De acuerdo con Gaulejac (1993) “actualmente las mujeres desean con mayor ímpetu, ocupar puestos de dirección cada vez más altos, esforzándose para ello, ya que la búsqueda de la excelencia en el seno de la organización las induce a un desafío permanente a superarse”.

En una entrevista hecha por la revista AM (Association Meetings, 2005: 24: 25), la señora Mickey Schaefer, quien inició su carrera como directora ejecutiva de Missouri Academy of Family Physicians y luego pasó a ser Gerente de Ventas para Conventions & Visitors Bureau of Greater Kansas City, afirma que en una organización es importante tratar a todos los miembros con respeto y hacerlos sentir que cada uno constituye una parte fundamental para lograr el éxito de la empresa. Schaefer también afirma que las mujeres deben demostrar que están comprometidas con su trabajo de manera que puedan ser tomadas en serio.

A pesar de las diferentes técnicas de liderazgo que existen, predomina la relación directa con el crecimiento y el auto-conocimiento que conlleva al desarrollo de las capacidades de un líder.

El liderazgo femenino debe conocer y optimizar su propio estilo y su flexibilidad, así como reconocer su potencial de manera que se rompan

los estereotipos o patrones de nuestra cultura empresarial, en la cual el liderazgo se ha considerado por muchos años un asunto para hombres.

En la actualidad, los estereotipos se están modificando, así lo muestran las tendencias que surgen de las últimas estadísticas. Estas últimas indican el aumento de hogares constituidos por ambos integrantes, en los que la "jefa o cabeza de familia" que aporta para la economía es la mujer (Revista Inter-Forum, 2006).

En la actualidad, las empresas están incorporando nuevos modelos organizacionales y se han creado nuevas estructuras en las cuales la imagen del gerente está siendo reemplazada por la del "líder". El papel de la mujer es importante en este cambio, ya que cuenta con las cualidades y habilidades para constituirse en un líder. La empatía, la benevolencia, el espíritu de justicia, firmeza, humildad son virtudes que forman parte primordial del "fenómeno del liderazgo" (Artículo Liderazgo de la mujer, 2005).

#### 7. La mujer en las PYMES:

Existen pocas estadísticas que cuantifiquen las contribuciones económicas de la mujer en este rubro; sin embargo, de acuerdo con el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo Económico (BID), en América Latina entre un cuarto y un tercio de las PYMES son propiedad de mujeres (Weeks, 2001). Estas mujeres desarrollan sus propias empresas con el deseo de lograr la independencia económica o un horario flexible de trabajo debido al alto costo que representa las guarderías infantiles o también se constituye en una forma de avanzar profesionalmente.

En las PYMES con frecuencia se superponen planos laborales y familiares, es allí donde el liderazgo femenino se dificulta pues los límites

-en las relaciones- son poco claros y pueden generar falsas expectativas y confusión, que afecta el trabajo de la mujer y sus funciones. Este punto se relaciona con la falta de entrenamiento femenino en la conducción y ejecución de tareas en el mundo masculinizado de las empresas.

Las líderes femeninas necesitan tanto de su sensibilidad e intuición como del pensamiento estratégico y racionalidad, aspectos que deberán entrenar para evitar las interpretaciones personales con apego emotivo. El liderazgo desde la mirada femenina implica fortalecer el estilo e identidad del liderazgo como fruto del aprendizaje de las propias experiencias laborales (Revista Inter-Forum, 2006).

Las PYMES conformadas por mujeres tienden a unir esfuerzos formando un proceso organizacional, el cual le permite a todas captar tanto los mercados locales como internacionales (ASOPYMES, 2005).

Tal y como lo muestra la figura No.1, durante el proceso se inicia con la identificación del negocio —que es la etapa en donde se agrupa a las personas claves dependiendo de la naturaleza del negocio—, para proseguir con el proceso de inscripción de la empresa; lo cual en algunas ocasiones puede resultar algo tedioso para las personas nuevas en el proceso.

Una vez con el proceso de inscripción andando, los miembros de la empresa que está por comenzar, se sientan a plantear las estrategias a seguir para el logro de sus objetivos.

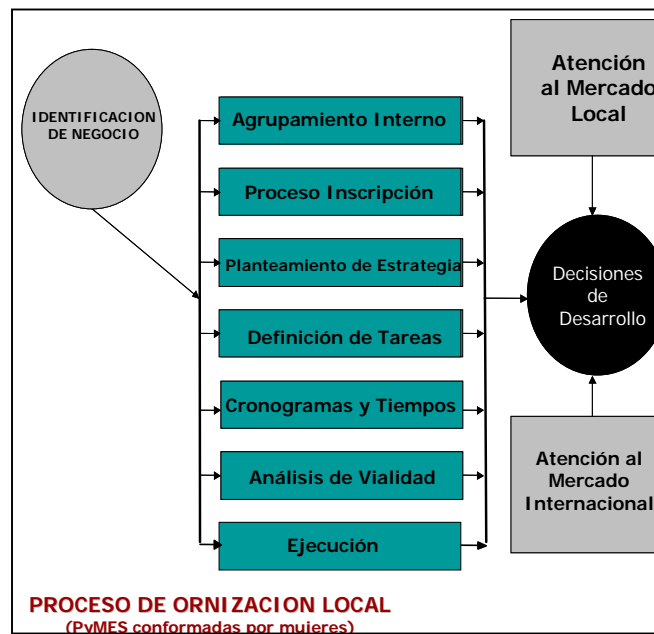
El siguiente paso consiste en la distribución de las tareas entre los miembros de la nueva empresa, de acuerdo con el papel que vaya a desempeñar, seguida de la distribución del tiempo para el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El análisis de la viabilidad del proyecto sería el indicador para continuar con la ejecución del negocio.

Una vez recorridos los pasos anteriores, de acuerdo con la figura 1, se deben considerar las decisiones de desarrollo, el mercado meta sería el mercado local, para en un futuro extenderse al mercado nacional.

Figura # 1

Proceso de Organización Local (PYMES conformadas por mujeres)



Fuente: ASOPYMES, 2005

El surgimiento de las mujeres empresarias trae consigo un alto grado de diversidad en cuanto a sus motivaciones, posición económica, tipos de negocios y capacidad de desarrollarse, lo cual trae implicaciones a la hora de diseñar, promover y poner en marcha políticas y programas de desarrollo de la pequeña empresa (OIT, Centro de Formación Profesional, 2006).

Una estrategia adoptada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2005) es realizar actividades de cooperación técnica, proporcionando a las mujeres los elementos necesarios para alcanzar el éxito en su empresa, diseñando e implementando programas de formación empresarial, mejora de productividad, capacitación directiva, facilitándoles el acceso a los recursos necesarios y asesoramiento para crear y establecer la empresa.

El programa BESED (Boosting Employment through Small Enterprise Development) de la OIT, impulsa el empleo a través del Desarrollo de la Pequeña Empresa como respuesta a la importancia del empresariado femenino y refuerza su cooperación con los interlocutores locales involucrados en el desarrollo de la pequeña empresa: gobierno, cámaras de comercio y asociaciones de pequeñas empresas (OIT, Centro de Formación Profesional, 2005).

El estudio del BID antes mencionado, también presenta un análisis de la relación entre la actividad económica en general, condición gerencial y actividad empresarial de las mujeres, así como el crecimiento económico de los países de América Latina y el Caribe demuestra que el apoyo a los esfuerzos de desarrollo empresarial podría tener un impacto significativo sobre el crecimiento económico y la prosperidad de la región.

## C. El recurso humano dentro de la empresa

### 1. La dirección del recurso humano en la empresa:

En una conferencia organizada por KPMG a finales de 2005, en la cual se pretendió responder a la pregunta: ¿existe un *management* femenino? tres mujeres profesionales que ocupan cargos de responsabilidad en organizaciones de primer nivel expusieron algunos casos para responder a la pregunta.

#### 1) Psicóloga Beatriz Martínez (2005):

Expresó que algunos rasgos en un estilo de dirección femenino son:

- Dirección más participativa
- Mayor valoración de las relaciones humanas
- Mayor empleo de la intuición en la toma de decisiones

A diferencia de la dirección masculina la femenina posee:

- Estilo operativo de tipo cooperativo
- Fomento de la creación de equipos de trabajo
- Énfasis en la calidad
- Menor control sobre las personas
- Mayor colaboración y comprensión
- Altos niveles de rendimiento

#### 2) Economista Mara Mattozo (2005):

Expuso que tres elementos claves para la toma de decisión en experiencias exitosas son:

- Honestidad intelectual (“decidir lo que uno tiene que decidir”)
- El tiempo (“dedicación *full time*”)
- Mucha energía involucrada ( “implica un trabajo personal duro e intenso”)

#### 3) Ingeniera Rosario Pou, Vicepresidenta del Grupo Ence en Uruguay (2005):



Según ella, lo que respaldó su trabajo fue justamente el empeño, el estudio, la paciencia, flexibilidad, tesón y estar decidida a dar su aporte, buscar la excelencia, lo cual otorga la posibilidad de cambiar. Además, hizo referencia a estudios científicos sobre el cerebro de la mujer, diferenciando aspectos como:

- Desarrollo de un pensamiento más amplio
- Capacidad de intuir en diferentes situaciones
- Mayor facilidad para establecer relaciones interpersonales
- Facilidad nata para expresarse, escuchar, dar espacios para el diálogo, enseñar y proteger.

Todo lo manifestado por estas tres mujeres pone de manifiesto, una vez más, los recursos de que dispone la mujer para ocupar un puesto de liderazgo. Estas son experiencias compartidas en donde ellas mismas sienten que trabajan con la energía, la dedicación y el compromiso que se requiere, haciendo uso de su habilidad para establecer relaciones interpersonales, enseñar y dirigir.

## 2. El papel del recurso humano dentro de los planes de la empresa

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo que este proceso conlleva la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones, podría decirse que la gestión de recursos humanos sería “el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos” (Jimenes, 2006). De esta definición se desprende lo siguiente:

1. En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales la

dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

2. Para poner en funcionamiento a las personas de una organización se necesita definir las políticas de personal y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).
3. Se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
4. Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Hoy en día, momento en que en las organizaciones se han dado cuenta de la importancia fundamental que tiene el capital humano, el liderazgo femenino puede tener su protagonismo, puesto que si algo caracteriza a las mujeres frente a los hombres es su sensibilidad, intuición y su preocupación por los aspectos humanos de la organización, lo que se concreta en facilitar la comunicación. La mujer suele tender a mirar más a largo plazo y ve el trabajo como un elemento más de su propia identidad. Algunos otros elementos que las mujeres han incorporado a su estilo de liderazgo son: confianza, comprensión capacitación permanente, franqueza, creatividad y sensibilidad (Diario la flecha, 2006).

La competitividad está tan ligada a la empresa como su recurso humano, pues en la medida en que este se identifique con la empresa y se reconozca la necesidad de ser más competitivo aumentará su interés por aprender e integrarse en un proceso de desarrollo personal. Por esta razón, actualmente, en lugar de invertir en productos y servicios, se está adaptando la modalidad de invertir en las personas que los conocen y saben como producirlos; en personas que saben cómo atender a los clientes y tenerlos contentos.

Así pues, esta nueva estrategia busca asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión de la organización de manera adecuada, logrando así cumplir también con sus objetivos.

En su ponencia “Reflexiones y Perspectivas sobre las Competitividad de las Empresas Lideradas por Mujeres”, presentada en el 1st Forum of Business Women’s Organization (2004), Mercè Castells, Presidenta de Mujeres Empresarias, afirma que las personas que dirigen una empresa, son quienes posibilitan que esta sea competitiva. En el caso de las mujeres, ellas poseen una serie de cualidades que facilitan el llegar a ser competentes:

- Su capacidad de someterse al riesgo
- La facilidad para hacer contactos
- Casi no presenta resistencia en los cambios
- Tiene intuición para poder adelantarse a los cambios y reaccionar antes de que éstos se produzcan

Justamente, estos cuatro componentes a que se refiere Mercè Castells son los que la mayoría de las mujeres emprendedoras llevan debajo de su brazo, cada día que se dirigen hacia la empresa para la cual laboran. Parte de la experiencia trabajando en diversas instituciones, incluyendo un organismo regional e internacional, ha sido poder apreciar y sentir la facilidad con las mujeres ponen manos a la obra a la hora de surgir un nuevo proyecto. Solo basta saber cuál es la necesidad que se debe llenar, de cuáles recursos se dispone para llevar adelante el proyecto, a quiénes se debe recurrir a la hora de necesitar apoyo.

En todo proyecto es importante anticiparse a los cambios y prever los riesgos. La mujer emprendedora ya sabe como reaccionar ante tales situaciones, pues es lo que ha estado haciendo toda su vida.

### 3. La necesidad de motivación del recurso humano

La globalización se ha hecho visible en las finanzas, el comercio y la producción, entre otros; se ha estado sintiendo de igual manera en la información, el conocimiento, el servicio al cliente, la calidad y la necesidad de ser productivos y competitivos.

Las empresas que prestan atención a los cambios que se deben realizar cuentan con mayores posibilidades de éxito que aquellas que no se han preocupado por tomar las medidas necesarias para competir en la nueva economía global.

¿Qué tiene que ver esta nueva etapa con el recurso humano? En realidad mucho y todo por cuanto el capital humano forma parte de la visión en la cual se le da a este recurso más valor que a los otros factores de producción (Mora, 2006).

Es difícil pensar que antes, y por muchos años, el recurso humano no era considerado como pieza importante dentro de una organización, cuando en realidad nada se puede mover sin la disponibilidad y la participación de las personas.

De tal modo, este valor que se le está dando al recurso humano se traduce a delegarles funciones importantes, capacitarlos y tomar sus opiniones en cuenta, entre otros.

Hoy en día, en las grandes organizaciones se ven departamentos y oficinas exclusivamente para el recurso humano. No solamente para gestionar el pago de la planilla, sino que están subdivididas en secciones para capacitación, promoción, orientación y asistencia personal, entre otros. Esta es la parte en la cual la mujer puede aportar a la empresa,

pues por naturaleza tiende a escuchar y pensar en opciones que puedan contribuir al bienestar de las personas.

El capital humano constituye el soporte de la empresa. Si lo ponemos a la par del capital financiero vemos que el primero es la cabeza porque piensa que hacer para generar más dinero, que hacer para explorar las fortalezas de cada una de las personas que integran la empresa. El capital financiero es un medio, pero nada puede hacer por sí solo (Chiavenato, 2003).

Así pues, cuando se desea iniciar una empresa, por naturaleza se tiende a pensar en el dinero que se necesitaría para iniciarla y de primera entrada pareciera que es lo normal. Pero, ¿qué pasa con las personas que deben tener la responsabilidad de que el negocio llegue a ser próspero y genere más dinero? Es el recurso humano que con su participación, preparación y dedicación aportarán todo lo que puedan para sacar la empresa adelante.

En la institución que representa esta servidora, se han visto casos en los cuales se recibe dinero de donantes para ejecutar un proyecto. ¿Qué pasaría si no se contara con el recurso humano óptimo, el cual, a su vez, cuenta con el apoyo de sus superiores para obtener resultados exitosos?

En muchos casos estos proyectos son manejados por mujeres, que deben viajar a otras comunidades durante la ejecución de los proyectos. Es sorprendente ver como se preparan con antelación como si realizaran un viaje de placer. Su capacidad de organización las lleva a planear sus giras de manera que una vez en el campo, el trabajo con la contraparte y los beneficiados del proyecto se realiza sin mayores contratiempos.

Por esta razón, el recurso humano es pieza fundamental en la productividad, por ello las empresas por pequeñas que sean, necesitan motivar a su personal de manera que siempre esté presente el deseo de la continua búsqueda de la competitividad, para así tratar de alcanzar y aprovechar al máximo las fortalezas de la empresa y con ello lograr su objetivo principal (Mitsch, Darelyn “DJ”, Coaching for Extraordinary Results, 2006).

En estos momentos se hace la diferencia entre grandes y pequeños a la hora de tocar un punto tan importante como la competitividad. El compromiso de ser cada vez más competitivos debe manejarse como un eslogan en todas las organizaciones. La necesidad de identificar fortalezas en cada uno de los miembros de las empresas para que puedan trabajar de acuerdo con su capacidad, aumenta la autoestima de los funcionarios y mejora la relación con sus superiores.

¿Cuál es la posición de la mujer a la hora de identificar sus fortalezas? Una posición de ventaja, pues llega al mercado laboral con un cúmulo de experiencia y cualidades debajo del brazo, y, en algunos casos, acompañada por la preparación académica. Su deseo de superación y de demostrar que puede aportar mucho a la institución la hace aún más merecedora de oportunidades en los puestos de autoridad.

En la mujer se puede contar con su habilidad para interactuar con los demás y adaptarse a los distintos temperamentos y puntos de vista, el conocimiento y el control de los propios impulsos, la motivación y el optimismo ante las dificultades; así como su facilidad para adaptarse a diferentes situaciones constituyen elementos de fuerza en la inteligencia emocional —que consiste en la capacidad de comprender los sentimientos ajenos y en tener facilidad en el manejo de sus emociones y para comprender a los demás— (Goleman, 2000).

El siguiente cuadro, No.2, consiste en una tabla confeccionada por ASOPYMES (2005), con los resultados de evaluación sobre la percepción de la mujer, el cual arroja su posición que va desde el compromiso hasta su habilidad de interactuar con otras personas.

En una escala que va de 1 a 5 el sentido de compromiso ocupa el primer lugar, indicando que la mujer tiende a realizar su trabajo, adquiriendo el compromiso de realizarlo un buen trabajo desde el inicio al final de un proyecto. Igualmente, la sensibilidad a los problemas del entorno, la cantidad de trabajo que sé es capaz de realizar; así como otras habilidades que la caracterizan como es motivar y optimizar recursos, se reflejan en el cuadro.

Cuadro #2  
Percepción  
Evaluación del desempeño

|  |      |
|--|------|
| Compromiso                               | 4.50 |
| Sensibilidad a problemas del entorno     | 4.26 |
| Cantidad de trabajo                      | 4.22 |
| Espíritu de auto superación              | 4.06 |
| Resistencia a la presión                 | 3.91 |
| Capacidad de comunicar                   | 3.89 |
| Capacidad de motivar                     | 3.88 |
| Capacidad de optimizar recursos          | 3.85 |
| Capacidad de resolver problemas          | 3.72 |
| Capacidad de organización                | 3.71 |
| Capacidad de delegar y coordinar equipos | 3.69 |
| Creatividad e imaginación                | 3.67 |
| Capacidad de asumir riesgos y liderar    | 3.58 |
| Capacidad de liderar personas            | 3.44 |
| Capacidad de negociación                 | 3.39 |

Escala de 1-5 (donde 1 significa menor dominio y capacidad y 5 significa mayor dominio y capacidad)  
Fuente: ASOPYMES, 2005

Si se va al cuadro No. 3 ASOPYMES (2005), este muestra el grado de percepción de conducta de la mujer, lo cual concuerda con resultados de estudios mencionados antes en este ensayo, y que gracias a ellos ahora existen programas de apoyo por parte de organizaciones regionales e internacionales para el desarrollo del liderazgo femenino en las PYMES. Inclusive, tal y como se menciona en este ensayo, los gobiernos están solicitando la participación de la mujer en la política.

Cuadro #3  
Percepción de la conducta de la mujer

|   |      |
|---|------|
| Asertividad                               | 6.31 |
| Capacidad de delegar y coordinar equipos  | 6.19 |
| Capacidad de motivación                   | 6.00 |
| Espíritu de auto superación               | 5.71 |
| Capacidad de comunicación                 | 5.70 |
| Capacidad de autorización de los recursos | 5.52 |
| Capacidad de liderazgo                    | 5.40 |
| Capacidad de organización                 | 5.10 |
| Capacidad creatividad                     | 5.02 |
| Capacidad resolutive                      | 5.00 |
| Capacidad de negociación                  | 4.74 |
| Capacidad de hablar en público            | 4.38 |

\*Escala de 1-7 (donde 1 significa menor dominio y capacidad y 7 significa mayor dominio y capacidad)  
Fuente: ASOPYMES, 2005



Para ilustrar casos de mujeres que cumplen con este papel según los estándares mencionados, se puede aludir a Mayi Antillón, ex vicepresidenta de la Cámara de Industrias de Costa Rica y actual diputada por la provincia de San José. Se le ha visto en varias reuniones con pequeños empresarios en donde con solo estar de pie ante ellos, su optimismo parece contagiar a los demás. Una vez que termina de interactuar con los empresarios, estos salen convencidos de que deben seguir elaborando sus productos de excelente calidad y estar dispuestos a capacitarse para ser mejores cada día.

Por otro lado, está la exprimera dama, Margarita Penón, quien tuvo la tarea de mediar con los trabajadores en estado de huelga. Aquí se puede ver que si a doña Margarita se le asignó dicha misión, fue porque había quienes confiaban en sus habilidades natas de mujer y en su capacidad de dialogar y escuchar a los demás.

Para Nina DiSesa (2006), directora comercial de la firma McCann-Erick, "La mujer pone en jaque la competitividad y moviliza una serie de rasgos como la empatía y la colaboración" (Artículo "Principales habilidades femeninas").

Esto es lo que se ve en las instituciones hoy en día. Hay que ver a un grupo de mujeres organizando conferencias, convenciones, seminarios, etc. Ellas van más allá del 110% que se debe dar. Ellas son cautelosas y no se retiran hasta ver que todo quede listo para lograr un evento exitoso.

#### 4. Capacitación y desarrollo del recurso humano

Actualmente, las empresas están invirtiendo en su personal, ya sea en capacitación, en asesoramiento y en cualquier otro campo necesario, de

manera que el funcionario pueda realizar su trabajo con excelencia y así se garantiza que se cumplan los objetivos de la empresa.

Las grandes empresas con la ayuda de entidades como Hewlett Packard, y Microsoft trabajan en programas de capacitación al personal. Estas están convencidas de la importancia de la capacitación del recurso humano en la organización.

En la Organización de Estados Americanos (OEA), se cuenta con un presupuesto para capacitar al personal en diferentes áreas: idiomas, programas de cómputo, talleres de superación personal, etc., así como asistencia económica para cursos libres y carreras formales realizadas en instituciones educativas.

Otras empresas contratan los servicios de consultores que les ayuden a desarrollar un nuevo sistema, en el cual se realicen ejercicios para conocer los campos en los que cada funcionario pueda desarrollarse mejor, de manera que pueda aprovechar su fortaleza aportando a la empresa un rendimiento de calidad.

Las líderes femeninas que arrastran ese sentir de que deben cumplir varias tareas a la perfección, son las más dispuestas a aceptar los ofrecimientos de capacitación en áreas que desconocen, cuyo objetivo es poder cumplir con las expectativas de quienes las colocan en esos puestos. De igual forma, por experiencia la mujer está consciente de que la preparación y la capacitación son claves para que las personas se sientan confiadas de poder brindar un alto rendimiento.

A veces esto pareciera ser un asunto de cultura, pues en organismos internacionales donde laboran personas de diferentes nacionalidades, se pueden ver casos de hombres o las mismas mujeres quienes, a lo mejor inconscientemente, le hacen el camino difícil a una mujer que está a cargo

de un departamento. Esto ocurre posiblemente porque en algunos países se sigue el mismo patrón en el cual los hombres siempre serán los “jefes” en la institución, esperando que las mujeres sigan con su papel de asistentes administrativas, enfermeras o maestras.

Un motivo para ofrecer un curso sobre capacitación internacional en las PYMES, organizado por INBIO y CINPE-UNA (CINPE-UNA, 2004), es el hecho de que consideran que el conocimiento es un factor de producción básico y, por lo tanto, el aprendizaje se convierte en la actividad esencial para aumentar dicho conocimiento.

En definitiva, solo se puede trabajar con entusiasmo y dar el 110% si conoce y se está capacitado para lo que demanda el cargo por asumir. La mujer siempre tiende a ser inquisitiva y a tratar de aprender todo lo que pueda, para poder ser tomada en cuenta cuando se presente una oportunidad en la institución.

##### 5. Formación y desarrollo:

Una preocupación constante de las PYMES ha sido la atención de las áreas de capacitación en relación con el logro de los objetivos, pues tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es *planear y ejecutar programas de capacitación*, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos.

Desde la perspectiva que se viene analizando, si comparamos los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los trabajadores, surgirán las necesidades de formación y desarrollo. Los programas de capacitación y desarrollo estarán orientados a ajustar las necesidades de las PYMES, de tal manera que su objetivo sea

desarrollar las competencias, que se requieren para ser generadores de valor.

Un cambio significativo permite que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos, para ser diseñados según las necesidades de las PYMES, es decir, estarán orientados a desarrollar las competencias que los procesos requieren para ser exitosos.

## VII. ENTREVISTA REGIONAL SOBRE EL TEMA:

### Entrevista #1

---

**Nombre:** Gonzalo Capriles

**Cargo:** Coordinador de la Unidad de Gestión, Programa IBERPYME  
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA)  
Caracas, Venezuela

#### **ASPECTOS RELEVANTES**

- *El concepto de liderazgo que predomina en las PYMES es el dinamismo, el espíritu emprendedor, de innovación y desarrollo tecnológico, de capacitación, de búsqueda de nuevos mercados y de mejoramiento de la productividad y competitividad.*
- *Los aspectos de liderazgo que contribuyen a la competitividad en las PYMES son:*  
*La innovación, la tecnología, la capacitación, la asociatividad, cooperación inter empresarial y la internacionalización.*
- *Visualiza el desempeño de la mujer en un cargo de autoridad como de gran importancia para la organización, promoción, mercadeo y tecnología.*
- *Algunos aportes de la mujer al desarrollo del recurso humano en una empresa son: capacidad de concretar, coordinar, supervisar y dirigir.*
- *No debería haber discriminación entre liderazgo femenino o masculino en una organización PYME.*

#### **ANÁLISIS**

- ❖ *No se menciona dentro del concepto de liderazgo la habilidad de trabajar y motivar a un equipo.*
- ❖ *Está convencido de que la mujer podría contribuir en la empresa en la parte de organizar, promocionar y mercadeo (habilidad para interactuar con otras personas); así como su capacidad para concretar, coordinar, supervisar y dirigir. Esta creencia se inclina hacia las opiniones de algunas personas que se citan en el ensayo sobre características de la mujer.*
- ❖ *Considera que tanto la mujer como el hombre son capaces de ejercer puestos de liderazgo; sin embargo, se debe tomar en cuenta las cualidades natas de la mujer.*

### Entrevista #2

---

**Nombre:** Olga Ovares  
**Cargo:** Directora Ejecutiva  
Comisión Nacional de Valores  
Costa Rica

### **ASPECTOS RELEVANTES**

- *El componente ético es indispensable, no solo en las transacciones sino en la forma en que se ejerce el liderazgo.*
- *La falta de capacitación en gerencia y liderazgo podría ser una causa de un mal desempeño de la mujer a la hora de ejercer un cargo de autoridad.*
- *Las mujeres son más sensibles a las necesidades de las personas y es más profunda a la hora de tratar un tema de resolución de conflictos.*
- *La lealtad hacia el logro de los objetivos, el ambiente laboral sano, la cultura corporativa hacia la excelencia son algunas características que identifican a una institución dirigida por una mujer.*
- *Es importante que las mujeres no copien las malas prácticas del liderazgo masculino.*

### **ANÁLISIS**

- ❖ *Se menciona el componente ético a la hora de ejercer el papel de líder, el cual es un elemento que tendrá un efecto multiplicador en los demás miembros del equipo.*
- ❖ *La ausencia de la capacitación en gerencia y liderazgo puede conducir a un mal desempeño por parte de la mujer A la hora de ejercer un cargo de autoridad, sin embargo, se debe tomar en cuenta que todo líder debe estar dispuesto a capacitarse las veces que se necesite para hacerle frente a su función (ya sea en el tema de gerencia, actualización sobre nuevos métodos o tecnologías a emplearse en la institución, etc).*
- ❖ *Destaca la sensibilidad de la mujer y su capacidad en la resolución de conflictos, opinión que comparte esta servidora y algunas personas que se citan en el ensayo.*
- ❖ *Las malas prácticas pueden venir tanto del liderazgo masculino como de un grupo de personas o de la cabeza de la institución. Es importante poder determinar cuando se puede recurrir a mejores prácticas en una situación dada.*

Entrevista #3

**Nombre:** Carmen Castro

---

**Cargo:** Gerente Entorno Empresarial  
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa  
CONAPYME, El Salvador

### **ASPECTOS RELEVANTES**

- *El Concepto de liderazgo que predomina en las PYMES es la buena gestión de las empresas como sinónimo de liderazgo, lo cual se logra mediante la autoridad ejercida por los líderes.*
- *Para que las PYMES sean cada vez más competitivas, se debe enfocar en sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica dentro de la empresa. Pues sus logros son los resultados de un trabajo en equipo.*
- *La mujer ejerce autoridad de una forma más equilibrada, buscando generar confianza, buena comunicación y trabajo en equipo.*
- *A la hora de elegir entre un líder femenino y un líder masculino se debe considerar la estrategia de la empresa, la actividad económica y la cultura empresarial que se desea construir.*
- *La mujer en su papel de líder ha contribuido a una mejor comunicación entre el personal de la empresa.*

### **ANÁLISIS**

- ❖ *Además de la autoridad ejercida por el líder en la buena gestión de la empresa sería conveniente incluir su capacidad de delegar y de influir en su equipo.*
- ❖ *El enfoque en las relaciones funcionales con individuos específicos es importante y a pesar de que contribuye a que los logros puedan interpretarse como resultados de un trabajo en equipo, no se puede perder de vista ese trabajo constante con el equipo de manera que cada miembro pueda sentir que todos van en la misma dirección con respecto a los objetivos de la empresa.*
- ❖ *La autoridad de forma equilibrada debería darse por parte del líder masculino y femenino, cuidando siempre de no generar demasiada confianza de manera que los funcionarios descuiden su trabajo.*
- ❖ *Además de considerar la estrategia de la empresa, la actividad económica y la cultura a construir, a la hora de elegir entre un líder femenino y masculino, sería conveniente incluir la preparación académica del líder, pues en algunos casos a pesar de que la actividad económica esté orientada hacia personas de un sexo, se podría encontrar un líder del sexo opuesto con la preparación adecuada para el puesto.*
- ❖ *Una vez más se menciona la comunicación como una de las fortalezas del liderazgo femenino.*

## VIII. ALGUNAS MUJERES EMPRESARIAS EXITOSAS. ¿COMO PIENSAN?

*Nombre: Vivian Hirsch*

*Nacionalidad: Chilena*

*Posición: Presidenta de América Latina de Edelman, una de las cinco compañías de Relaciones Públicas más grandes del mundo*

*¿Qué dice Vivian?*

*"Es posible compatibilizar el trabajo con los espacios de esparcimiento y familia".  
"Lo más importante ha sido mi gran ambición y mi talento con lo que hago. Trabajo mucho y no creo en hacer las cosas a medias; no me voy de la oficina hasta que esté todo terminado y revisado hasta el último detalle".*

*Fuente: Tiempos del Mundo, Cono Sur, 3 al 9 de Marzo 2005*

*Nombre: Magui Lins de Castro*

*Nacionalidad: Brasileña*

*Posición: Gerente general de Kodak Chile*

*¿Qué dice Magui?*

*"Las mujeres brasileñas tenemos una mentalidad clara y definida de que debemos trabajar y competir con quien sea, sin importar su género. En otros países del continente la situación es la contraria, las mujeres piensan primero en casarse y luego, quizás, realizarse profesionalmente".*

*Es importante mantener una actitud seria y responsable en el trabajo, pero "no matarse en él". Para ella es vital tratar muy bien a las personas, desde quien sirve el café hasta el presidente de la empresa. "Eso me ha ayudado muchísimo, hablar con todos igual, ser humilde.... Me gusta trabajar en grupo y es por eso que reconozco a mi 'teamwork' constantemente. Los problemas son míos y los logros son de todos. Así es como debe ser".*

*Fuente: Tiempos del Mundo, Cono Sur, 3 al 9 de Marzo 2005*



*Nombre: Olga Ovarés*

*Nacionalidad: Costarricense*

*Posición: Directora Ejecutiva Comisión Nacional de Valores*

*¿Qué dice Olga?*

*“Para que nuestro trabajo salga bien lo primero es creer y amar lo que hacemos. Si no tenemos pasión por lo que hacemos, no podemos contagiar a los demás”.*

*“ Cuando tenemos conocimientos y logramos deshacernos de la arrogancia, la soberbia y el orgullo y nos interesamos genuinamente por los aportes de quienes colaboran con nosotros y los edificamos, se crea un ambiente que nos facilita que las cosas ocurran”.*

*Fuente: Entrevista de la autora del ensayo a la señora Ovarés*

*Nombre: Leila Cobo*

*Nacionalidad: Colombiana*

*Posición: Editora de música latina de la prestigiosa revista Billboard,*

*¿ Qué dice Leila?*

*La Clave del éxito: “Perseverancia, porque a mí me han dicho que 'no' todo el tiempo. Al comienzo me di cuenta de que había mucha gente que quería hacer lo mismo que yo, tener un trabajo en el negocio del entretenimiento. Por esto fui muy 'metida' y muy agresiva en buscar empleos y en llamar a gente y proponer notas. No me cansé de decir 'aquí estoy, puedo hacer esto, puedo hacer lo otro...'; hasta que las personas, muy gradualmente, me comenzaron a decir 'muy bien, hágalo’”.*

*“Se puede encontrar un balance entre la vida personal y la profesional, pero siempre hay que realizar sacrificios”.*

*Fuente: Tiempos del Mundo, Cono Sur, 3 al 9 de Marzo 2005*

## **IX. ANÁLISIS GENERAL DEL PAPEL DE LA MUJER COMO LÍDER Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS:**

El desarrollo de este ensayo ha permitido recopilar e identificar información sobre el liderazgo femenino, si bien es cierto se tenía un vago conocimiento sobre el tema antes de la investigación obtenido mediante medios de información, también ha servido para sembrar una inquietud: ir más allá e incursionar y determinar cuál es el aporte que se le puede brindar a las PYMES.

A continuación se presenta un análisis general sobre el tema, basado en la investigación y datos recolectados para este ensayo, a saber:

- Las pequeñas y medianas empresas se pueden considerar nichos en los cuales la mujer puede llegar a formarse y a desarrollar sus habilidades de liderazgo, precisamente porque sin darse cuenta se concentra en sacar adelante a este tipo de empresas con un alto grado de compromiso y seriedad.
- Son muchas las mujeres dueñas de las PYMES porque en la mayoría de los casos han surgido por la necesidad de un ingreso económico y luego se va convirtiendo en un instrumento que se puede amoldar y hacer crecer.
- Las PYMES han demostrado ser más flexibles para adaptarse a las condiciones tan cambiantes del mercado. Igualmente, la mujer cuenta con la facilidad de reacomodarse y adaptarse a situaciones diferentes.
- Es de esperar que un líder siempre este dispuesto a atacar la rutina, probando y cambiando métodos para el logro de mejores resultados. ¿Cuántas personas no han visto una líder comunitaria inventando e invitando a los demás miembros a buscar otras formas de abordar al gobierno local ante una petición denegada o ante una gestión de crédito para sacar adelante su proyecto de ayuda a microempresarias?
- El liderazgo femenino tiene un tono más sofisticado a la hora de pensar en la mujer dentro de la empresa; sin embargo, para nadie es un secreto que esto se ha venido dando en todos los tiempos, y se ha visto reflejado

en las mujeres que han ocupado cargos de poder en sus gobiernos, en las educadores que han cimentado las bases de la educación en tantos líderes políticos y empresarios.

- La mujer presenta un estilo de liderazgo afiliativo que se enfoca a la armonía; sin embargo, tiende a combinarlo con el estilo de autoridad, lo cual da como resultado un ambiente organizacional agradable, con un equipo visionario y comprometido con la organización.
- Los elementos de generosidad, la intuición, las relaciones humanas, el compromiso y la capacidad de enfrentarse a situaciones difíciles que caracterizan a la mujer, es justo lo que se requiere en las PYMES, tomando en cuenta la presión de este sector por alcanzar una estabilidad en el mercado. Aquí es donde se puede dar ese equilibrio de trabajar con un personal motivado y la preocupación por aumentar la productividad en la empresa.
- Las mujeres son más conservadoras con respecto al manejo del dinero en las PYMES. Planifica la forma en que destinará los recursos de la empresa y busca alternativas de ahorros.
- Son cada vez más los organismos e instituciones que apoyan el liderazgo femenino en las PYMES, mediante programas de capacitación, de desarrollo y apoyo económico, entre otros.
- El hecho de sentir que la lucha por encontrar un espacio en el mercado laboral, en el cual se toma en cuenta su capacidad de liderazgo, impulsa a las mujeres a unirse y formar redes de cooperación a nivel nacional, regional e internacional.
- La participación de la mujer en cargos de toma de decisiones en las políticas de los países se ha incrementado al tal punto que en algunas regiones se han realizado foros sobre el tema de mayor participación de las mujeres en los puestos políticos.
- Son más las mujeres que se dedican a prepararse académicamente y a obtener un título universitario, de manera que pueda estar preparada para competir por un puesto de autoridad en la organización.
- La mujer no aspira a un puesto de liderazgo para competir con el liderazgo femenino; al contrario, desea aprovechar sus habilidades y capacidades de modo que sirvan de complemento para lograr resultados excelentes en la empresa.
- Con el surgimiento de las mujeres empresarias se da una diversidad en cuanto a la posición económica, social, preparación y capacidad. Este

fenómeno debe manejarse cuidadosamente en las PYMES, enfocándose en hallar la fortaleza de cada una, para así poder brindar un servicio de calidad a la empresa.

- Si en un principio el surgimiento del liderazgo femenino se consideraba un *boom*, lo cierto es que cada vez existen más indicios de que está aumentando, por lo que sería conveniente que las instituciones acepten el hecho de que la mujer con su habilidad innata, experiencia, capacidad y preparación ha llegado “para quedarse”. ¿Qué más queda sino aprovechar este valioso recurso?
- Desarrollo profesional, el trabajo en donde pueda poner en práctica sus habilidades, motivación y reconocimiento, entre otros, es lo que todo funcionario aspira a tener en la institución donde labora. Por naturaleza la mujer trata de proveer a cada individuo con el elemento que siente puede hacerlo sentirse realizado.

El análisis presentado describe los hechos y situaciones relevantes del rol de la mujer en los negocios y también en el papel de líder. A continuación, se enlistarán las conclusiones del ensayo con miras a dejar en claro el papel de la mujer como líder y su impacto en el desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

## **X. CONCLUSIONES:**

El rol tan importante que ha estado jugando la mujer a la hora de ejercer un papel de liderazgo, se ha venido dando desde hace varios años. Sin embargo, es hasta en la actualidad que se están viviendo los tiempos en los cuales la mujer ha dejado de reclamar un lugar de autoridad en la empresa de una forma pasiva, ya sea como recepcionista, como asistente administrativa y en algunos casos por el parentesco con un alto funcionario dentro de la organización.

La mujer de hoy en día se está atreviendo cada vez más a entrar por las puertas grandes, con el propósito de ser tomada en cuenta para un cargo de dirección en el mundo laboral. Una forma de ir introduciéndose es por medio de las Pequeñas y Medianas Empresas, de las cuales algunas son propietarias y en donde han llegado a descubrir o a reafirmar su capacidad de liderazgo.

De igual manera, son cada vez más las puertas que se le abren a la mujer. Las puertas de las universidades y otros centros educativos están abiertas ante la necesidad de querer prepararse académicamente para poder competir por un puesto en una empresa.

Los programas de capacitación financiados por los organismos internacionales y otras entidades que promueven el desarrollo, han descubierto la capacidad de la mujer para dirigir, coordinar, planificar, organizar, etc., a tal punto que le abre las puertas y confía su dinero en ellas para el desarrollo de las PYMES.

Por otro lado, los partidos políticos reconocen cada vez más el nivel de esfuerzo que realiza la mujer por alcanzar las metas propuestas y su poder de convencimiento cuando es necesario.

¿En dónde ubican las instituciones donantes, los partidos políticos, los grupos organizados y la sociedad civil a la mujer a la hora de desempeñarse como líder

en las Pequeñas y Medianas Empresas? ¿A que conclusión se puede llegar después del camino recorrido en el desarrollo de este ensayo?

Como se indicó al principio de este documento, sobre el propósito de dar a conocer el impacto que el liderazgo empresarial ha estado teniendo sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES); así como algunos de los instrumentos utilizados para el alcance de los logros obtenidos, a continuación se presenta los siguientes hallazgos y conclusiones:

- Para analizar el papel que juega la mujer en los cargos de autoridad, así como su estilo de liderazgo en las PYMES, si se toman en consideración las diferentes fuentes de información, como lo son las publicaciones, artículos y entrevistas a nivel nacional, regional e internacional, y la experiencia laboral de la autora, se concluye que a pesar de que la mujer tiende a ser más equilibrada a la hora de ejercer dichos cargos, ella tiende a apegarse a su papel de autoridad, dejando espacio para generar confianza en su personal, buena comunicación y sembrar la semilla de la necesidad de ir mas allá en toda función que se vaya a realizar .

Su papel ante la empresa es de lealtad y desafío por demostrar su capacidad de ejercer su cargo y cumplir con las expectativas puestas en ella.

Con respecto al estilo de liderazgo de la mujer en las PYMES, se ha observado que es más fácil que haya una confianza por identificación entre ella y su equipo, gracias a la cual los integrantes se sienten seguros de que los demás van a realizar su trabajo aún cuando ella no esté presente. Esto especialmente porque es normal que en las PYMES los funcionarios compartan el mismo ideal de ver crecer una empresa que han visto nacer. Por lo tanto, se concluye que el estilo de liderazgo de la mujer en las PYMES es una mezcla de estilo afiliativo, que se enfoca a

las personas y de autoridad para dirigir con energía y motivación al resto del equipo.

- A la hora de identificar el concepto de liderazgo que predomina en las PYMES, se encontró que el liderazgo no es el principal elemento que se toma en cuenta a la hora de establecer una Pequeña y Mediana Empresa, pues al inicio lo más importante es acomodarse y poder cumplir con los requisitos establecidos, ya sean económicos o legales.

Con esto se concluye que el concepto de liderazgo predominante es que el líder va surgiendo en la medida en que la empresa va tomando forma y se ve en la necesidad de identificar a una figura que lleve las riendas, puesto que quizás ya ha estado siendo ejercido por alguna persona —conciente o inconcientemente—, ya sea el propietario de la empresa u otra persona que ha estado en el proceso de organización desde el inicio.

- Sobre el objetivo específico de descubrir la importancia que se le da al tema de liderazgo en las PYMES, con miras a lograr un mayor nivel de competitividad, se concluye que llega a ser de suma importancia cuando las personas que están a la cabeza de la empresa se sienten en la necesidad de recurrir a diferentes formas para hacerle frente a las demandas de la economía global. Ese es el momento en que se requiere de personas que puedan organizar y coordinar la empresa de manera que pueda llegar a ser competitiva.
- Al determinar el papel de la mujer en las PYMES a través de los años se llega a las siguientes conclusiones:
  - Algunas mujeres realizan una actividad económica que las conduce a formar su propia empresa.
  - El tiempo y los resultados van demostrando su capacidad de administrar y multiplicar los recursos; así como su habilidad

para ajustarse a los cambios que se vean obligadas a realizar en la empresa.

- Las mujeres tienden a ayudarse mutuamente creando redes de comunicación y colaboración mutua con otras Pequeñas y Medianas Empresas dirigidas por mujeres. Esta iniciativa se da tanto a nivel nacional como regional e internacional.
  - Los foros y conferencias sobre el tema de liderazgo femenino que se realizan sirven de complemento para que las mujeres que persiguen el mismo fin, puedan formular proyectos y establecer una agenda con las prioridades en el tema del liderazgo femenino en las Pequeñas y Medianas Empresas.
  - Las mujeres moldean y combinan sus habilidades y capacidades, dejando una huella firme y sólida en cada gestión que realizan dentro de la Pequeña y Mediana Empresa.
- En cuanto a la influencia de las líderes femeninas en el desarrollo personal del recurso humano se concluye que:
    - Gracias a diferentes elementos como la habilidad para interactuar con las personas, de escuchar y atender las necesidades de otros; así como su experiencia como madre, esposa e hija, gracias a la cual está acostumbrada a tratar con diferentes personalidades, la mujer se convierte en una fuente de fortalezas para tratar los asuntos relacionados con los funcionarios.
    - El hecho de conocer lo difícil que es posicionarse en el puesto que de acuerdo con su experiencia y capacidad desea asumir, la mujer llega a comprender mejor las frustraciones del personal, por lo que les presta la atención debida y recurre a diferentes estrategias para conocer las fortalezas de cada miembro de su equipo, de manera que puedan desempeñarse en lo que mejor se desempeñan.
    - La mujer tiende más a estimular a su personal para que este puedan superarse como personas y profesionales dentro de la empresa, esto mediante cursos de capacitación y formación académica formal. Inclusive los programas de apoyo a la mujer, dirigidas por mujeres, generalmente, incluyen en su agenda y presupuesto la preparación del recurso humano.



- Al valorar la motivación y participación del recurso humano en el desarrollo de la empresa en la cual la líder es una mujer se llega a las siguientes conclusiones:
  - El estar a cargo de una organización, un departamento un proyecto o cualquier otra actividad específica involucra dirigir a otras personas, requiere de la capacidad y la disposición de coordinar, dirigir, informar, delegar, compartir y, sobre todo, motivar.
  - La motivación es un elemento fundamental para que un funcionario realice su trabajo con excelencia y con el deseo de ir más allá del 100%. Hasta se puede confundir con un incentivo económico, un beneficio o cualquier otro tipo de reconocimiento.
  - La mujer tiende a motivar a las personas para que crezcan con la empresa, a expresar sus ideas y tomarlas en cuenta, de manera que trabajen sintiendo que cumplen un papel importante en el éxito de la empresa.
  - La capacidad de motivación de la mujer y su percepción del desempeño son relativamente altos (ASOPYMES, 2006).
  - A pesar de que la mujer al frente de una empresa tiende a orientarse más a las personas, ésta también dirige a su equipo con la firmeza y la seriedad necesaria para establecer un balance y un clima de trabajo, en el cual el empleado se sienta motivado a trabajar en equipo y también a sentir que sus aportes son valiosos para la institución.

En general se concluye que el aporte de la mujer como líder en las PYMES, lejos de verse como una competencia para el liderazgo masculino representa un complemento que solo puede contribuir a reforzar las PYMES. Esto por cuanto las cualidades como la benevolencia, el espíritu de justicia y la humildad, junto con la firmeza que normalmente posee la mujer, no pueden dejarse de lado si se quiere desarrollar un ambiente organizacional que permita a los miembros de la organización trabajar en armonía y colaboración mutua.

De igual manera, la tendencia de la mujer de planificar más a largo plazo y su deseo de capacitación permanente y de capacitar a los demás, garantiza que la organización siempre estará al día para atender demandas de la economía global.

Las lecciones aprendidas durante el desarrollo de este ensayo han servido para el enriquecimiento intelectual de esta servidora, dejándola con la inquietud de continuar investigando sobre el tema y también con la inclinación de buscar la forma de contribuir en el desarrollo de este tema. A continuación, se ofrece una recomendación general con respecto al tema.

## **XI. RECOMENDACIÓN GENERAL CON RESPECTO AL TEMA:**

Al conocer sobre la infraestructura y los alcances en el tema del liderazgo femenino en las Pequeñas y Medianas Empresas, no queda más que preguntarse ¿Qué se puede hacer para que este gran proyecto llegue a beneficiar a más y más personas? ¿Cuál es la forma de aportar el grano de arena que como jefes de hogar, profesionales e hijos de la patria corresponde?

Una de las prioridades de los gobiernos debería ser el concientizar a las personas de los diferentes sectores como el público, el privado, el académico, grupos organizados, la sociedad civil, etc., sobre su responsabilidad de involucrarse en los asuntos o temas que contribuyan al desarrollo económico de su país. En el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas se sabe que han existido por muchos años, aunque no con ese nombre, pero sí están en las mentes de las personas que han tratado con un zapatero y de las instituciones financieras que le han otorgado un préstamo a un panadero.

El tema del liderazgo femenino en las Pequeñas y Medianas Empresas también se ha venido tratando por años en todas las comunidades, especialmente en puestos de comidas o en las pulperías de los barrios, cuando a pesar de que el negocio pertenecía a la familia se veía a la esposa llevando la batuta a la hora de hacer los números y de decidir a cuál vecino se le otorgaba crédito.

Con la velocidad en los cambios de la economía, ya nadie se puede dar el lujo de sentarse desde la barrera y observar a grupos de mujeres alrededor del mundo organizándose y trabajando juntas con o sin la ayuda de algunas entidades hemisféricas y locales para continuar promoviendo el desarrollo del liderazgo femenino.

¿Por dónde se puede comenzar a sembrar la semilla de la importancia del liderazgo femenino en las PYMES de manera que no solamente la mujer se

interese, sino para que los hombres sigan involucrándose y lleguen a sentir que esta iniciativa servirá para que la mujer con sus ventajas natas y preparación académica lejos de representar una amenaza, represente un complemento y soporte para alcanzar los logros dentro de la empresa, los cuales al final se traduce en progreso para los países?

Se puede comenzar desde el hogar si los padres dejan de trazar las diferencias tradicionales de género: mujercitas que aprenden a lavar y cocinar en el verano, mientras que el muchachito acompaña a su papá a vender verduras en el tramo del mercado. ¿Quién dijo que para la niña no sería muy fácil poder colaborar en el negocio? Pareciera que en nuestro país solo los asiáticos han manejado ese concepto desde hace varios años, pues en el colegio las muchachas a veces venían con sueño por atender el restaurante de la familia la noche anterior.

Un lugar ideal para fomentar el concepto del liderazgo femenino es en los centros de estudios, desde los niveles de primaria y secundaria, pues es posible identificar cuales estudiantes tienen potencial como líder empresarial y, además, promover la visión de que tanto hombres como mujeres puedan llegar a considerar dicho potencial como algo natural.

Si bien es cierto que las universidades cuentan con carreras para formar líderes empresariales en el tema del liderazgo en las PYMES, esta debería considerarse una de las materias básicas para todo estudiante. Esto por cuanto todo hombre y mujer debería de saber que indiferentemente de la carrera que escoja, puede llegar a ser un líder exitoso en una empresa indiferentemente de su tamaño.

Por otro lado, al igual que las PYMES establecidas y las organizaciones que las apoyan, sería conveniente que las universidades a nivel nacional, regional e internacional lleguen a formar un acuerdo por el cual sea obligatorio registrarse en el curso, de manera que se adecuen a los esfuerzos que están realizando las

organizaciones internacionales para unir esfuerzos sobre el tema a nivel mundial.

Otra forma de inculcar el tema del liderazgo femenino es por medio de los gobiernos locales, pues las comunidades pueden atender sesiones de información y capacitación sobre el tema, así como realizar talleres con modelos de Pequeñas y Medianas Empresas dirigidas por mujeres, de manera que se produzca un efecto multiplicador, el cual, a su vez, sea visto como una práctica normal en la comunidad.

El camino recorrido en el tema del liderazgo femenino ha sido largo y actualmente se están viendo los resultados; sin embargo, aún es posible facilitar este proceso comenzando desde ahora a formar las mentes de las personas para que el futuro el liderazgo femenino y masculino sea visto como la unión de fortalezas que solo puede conducir a la formación de personas y empresas competitivas.

## XII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

AM, Association Meetings, February, 2005

Center for Creative Leadership. Leading effectively e-Newsletter – January 2006 issue

<http://www.ccl.org/leadership/enewsletter/2006/JANdriving.aspx?pageld=1475>.

Accesado 01-04-06

De Paula Gutiérrez, Francisco, Bolaños Gutiérrez Rodrigo. El Financiamiento de la Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica: Análisis del Comportamiento Reciente y Propuestas de Reforma. CEPAL, Santiago de Chile, 1999. <http://www.eclac.cl/publicaciones/comercio/8/lcl1178/lcl1178e.pdf>

Diario la prensa de honduras, 25 de abril de 2006

Hernández Fernández Ana M<sup>a</sup>. Una Forma de Liderar: El Liderazgo Femenino <http://www.gestiopolis.com/canales2/economia/pymmex.htm>

Gardner, John (1990) On leadership. New York, NY: The Free Press.

Goldman, Daniel (marzo-abril, 2000) Leadership that gets results, Traducidos y adaptados por la Dra. Ivonne Scott.

Hagai J. Liderazgo que perdura en un mundo que cambia. Texas: Mundo Hispano, 1992:19-24.

Jiménez, José Manuel. Educador CAFTA, AMCHAM Costa Rica. Entrevista, mayo, 2006.

Kotter, John P, Leading Change, 1996. Boston, MA: Harvard Business School Press.

La mujer Poder Femenino. Artículo

<http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyid=608>

La prensa de honduras

[http://www.laprensahn.com/internacionales\\_notas.php?id04962=11206&t=1148623200](http://www.laprensahn.com/internacionales_notas.php?id04962=11206&t=1148623200)

Ley de fomento de Colombia #905, 2004.

<http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0590000.HTM>

Liderazgo de la mujer:

<http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyid=449>

Méndez, Morales José Silvestre (1996). Economía y la Empresa. Editorial McGraw-Hill, México.

Mejía Chávez, Raúl. Publicación: raulmejia1983@hotmail.com

Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, Nicaragua. La importancia de las PYMES.

[www.mific.gob.ni/fomento/documentos/IMPORTANCIA%20DE%20LAS%20PYMES.doc](http://www.mific.gob.ni/fomento/documentos/IMPORTANCIA%20DE%20LAS%20PYMES.doc) -

Mitsch, Darelyn “DJ”, Artículo “Coaching for Extraordinary Results”, 2006

Mora Vanegas Carlos Ing. camv12@hotmail.com

<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/imcaphumv.htm>

Murillo Ana Maria, MBA. Antología Compilada. UNED, 2005.

OIT, Centro de Formación Profesional, 2006.

[http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue\\_gen/des\\_peq.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue_gen/des_peq.htm)

Orozco Fonseca, José Walter, MBA. Extracto de Lecturas. UNED, 2006

Programa Iberoamericano de Cooperación Institucional para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (IBERPyme). <http://www.iberpymeonline.org>

Philippi, Irene. Representante Residente del PNUD. Discurso 7 de noviembre 2005. Santiago de Chile

Ramírez, Eugenio. Hablemos de Gerencia. Aspectos Gerenciales, recopilación de Lic. Rosa Ma. Vindas Chaves, MBA

Revista Inter-Forum:

<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/101501mujer.html>

Seiler, Daniel, Weeks, Julie. “Actividad Empresarial de la Mujer en América Latina”. Banco Interamericano de Desarrollo, 2001, Washington D.C.

Smith, Dean y Bell, Gerald (2004), The Carolina Way: Leadership lessons from a Life in coaching. New York: The Penguin Press.

Suplemento Mujer. Clarín.com. 2005

[http://www.penelopes.org/Espagnol/xarticle.php3?id\\_article=1717](http://www.penelopes.org/Espagnol/xarticle.php3?id_article=1717).

Taracena, Rosario. Artículo "Vemos, pero no tocamos: como romper el crystal, 2005. Revista TodaMujer.com.

<http://www.todamujer.com/articulos/11317.html?PA=1>

Tiempos del Mundo, Cono Sur, 3 al 9 de Marzo 2005

<http://www.tdm.com/ConoSur/2005/03/20050303-614691.htm>

Vagnola, Adriana Lic. Fac. de Ciencias Económicas / Sec. de Ciencia y Técnica  
Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina

Sección de Economía: <http://www.unrc.edu.ar/publicar/intercien/005/once.htm>