

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES (RSO)

*Estudios desde la mirada de la Responsabilidad Social hacia
los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina*



SIMPOSIO INTERNACIONAL
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
DE LAS ORGANIZACIONES

NORA GORROCHATEGUI
VALMIR MARTINS DE OLIVEIRA
NELSON STEVENSON PALAMARA
Compiladores



RiL editores



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
DE CHILE

DIRECTIVOS GENERACIÓN CONFIANZA: PERSPECTIVA DE GÉNERO EN PYMES SECTOR SERVICIOS, BOGOTÁ D.C.

*Marta Gisela Durán Gamba**

*Luz Janeth Lozano Correa***

*Myriam Sosa Espinosa****

Colombia

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, en un contexto altamente volátil y complejo, tienen el reto de vincular directivos cuyas habilidades de liderazgo favorezcan diálogos socialmente responsables con los públicos con quienes interactúan, siendo sus trabajadores uno de sus mayores activos para el crecimiento sostenible. Por ello, la influencia de los directivos tiene un papel central en el desarrollo de competencias que favorezcan el desempeño de las personas y la organización, como la confianza, considerada un capital intangible que incentiva una mayor competitividad organizacional propiciada por estos, al establecer acuerdos cooperativos y transparentes con sus *stakeholders* (Cegarra, Briones y Ros, 2005). Existe predominio del género masculino en los cargos directivos que representan las destrezas de un gerente efectivo. Sin embargo, los cambios organizacionales, demográficos, económicos y culturales generan situaciones que tienden a conformar un panorama gerencial más equitativo, diverso e incluyente que, a su vez, produce alternativas gerenciales con

* Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: marthaduran@usantotomas.edu.co

** Maestría en Gestión de Organizaciones, Universidad EAN. Correo electrónico: luzlozano@usantotomas.edu.co

*** Maestría en Administración de Personal, Universidad de Guanajuato. Correo electrónico: myriamsosa@usantotomas.edu.co

ventajas tanto para la directiva masculina como la femenina (Fletcher, 2004). Desde este contexto, y con base en un análisis empírico, la presente investigación cuestiona ¿cuál es la incidencia del género de los directivos en la generación de confianza en los colaboradores en pymes del sector servicios en Bogotá D.C.?

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En un contexto global en el cual el mercado laboral experimenta un proceso de cambio vertiginoso, el mundo de los negocios a su vez ágilmente implementa importantes transformaciones en los requerimientos de los trabajadores en general y, particularmente, de sus directivos, debido a la diversidad de roles que estos desempeñan. De esta forma, tanto mujeres y hombres en cargos gerenciales se enfrentan a importantes retos, entre ellos, lograr el compromiso de sus colaboradores, desarrollar una cultura que facilite el alcance de objetivos y tomar decisiones enmarcadas en un comportamiento ético e incluyente, aspectos que repercuten directamente en los resultados a nivel organizacional, así como de los grupos de interés (Dickson, Smith, Grojean y Ehrhart, 2000; Gilli, 2011). Hay que señalar, además, que los directivos en su gestión están llamados a construir ámbitos de trabajo que promuevan el desarrollo de habilidades que conlleven a sus equipos a un mayor compromiso con su labor y a incrementar el nivel de desempeño. Por lo cual, la confianza se considera una capacidad estratégica en la interacción de los directivos, ya que esta facilita las relaciones con los equipos de trabajo, así como la participación, la cooperación, la comunicación, la motivación y el desarrollo de los mismos para el logro de objetivos comunes, obteniendo resultados sobresalientes (Dargam, 2011; García-Marzá, 2004). Por lo tanto, esta investigación considera de gran relevancia comprender ¿cuál es la incidencia del género de los directivos en la generación de confianza en los colaboradores en pymes del sector servicios en Bogotá D.C.?

MARCO TEÓRICO

El marco de referencia de la presente investigación está conformado por los conceptos de confianza, género y dirección en pymes del sector servicios en Bogotá D.C., los cuales se describen a continuación.

CONCEPTO DE CONFIANZA

El proceso de generación de confianza al interior de las organizaciones es susceptible a la influencia de distintos factores que pueden contribuir a su mejoramiento o deterioro. Uno de ellos es la diferencia en el género de los distintos colaboradores y directivos que forman parte de una determinada organización, que debe ser tomado en consideración para lograr un proceso óptimo en la generación de confianza, y así, fomentar espacios de alta productividad en el contexto de la capital colombiana. Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998) la definen en términos de las expectativas positivas que se tienen con respecto al comportamiento de otros, así como un cierto nivel de aceptación de vulnerabilidad, en la interacción social. Complementariamente, Covey y Merrill (2007) consideran la confianza como una forma de fe. Mientras que Sabel (1993), por su parte, describe la confianza como la seguridad de que ninguna de las partes tomará ventaja sobre las vulnerabilidades de las otras. Estos postulados revelan una tendencia de los autores que han estudiado este tema por definirla en términos de dos factores fundamentales: la aceptación de un cierto nivel de vulnerabilidad y la existencia de unas expectativas acerca de la persona u organización en quien se confía. Como afirman estos autores, la confianza está presente en todas las relaciones humanas y en todas sus actividades. Así pues, la generación de confianza al interior de las organizaciones es un reto que los directivos enfrentan día a día.

Igualmente, es oportuno indicar que se habla de confianza cuando las interacciones de las personas generan intereses entre ellos, de tal manera que se conserva y prima el estímulo que da valor al sostenimiento mutuo de las relaciones. Esto se denomina «interés encapsulado», es decir, el interés de una persona persuade el de aquel con quien interactúa, lo que promueve la expectativa de mejorar y permanecer con la relación. Así mismo, se pueden describir algunas características propias que sustentan la confianza, como son los comportamientos recíprocos o de intercambio que traen beneficios mutuos en el sostenimiento de las relaciones, como lo argumenta Hardin (1980, 1991). Es importante asentar que la confianza se deriva de las motivaciones que permiten un beneficio potencial en el manejo de sus relaciones, como lo argumentan Luhman (1988), Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998). Por su parte Covey y Merrill (2007), al definir la confianza como un acto de fe, describen tres aspectos fundamentales en el desarrollo de la confianza, a saber: el carácter,

la competencia, así como la relación entre el carácter y la competencia, las cuales hacen parte de la capacidad del individuo para lograr generar confianza en otros y así mismo, la traslada al contexto empresarial. Por lo tanto, la confianza es un activo intangible, y para efectos de la investigación, es importante considerar las relaciones de reciprocidad de los directivos con sus diferentes grupos de interés, estimando además las características personales como sus competencias de dirección para fortalecer el desempeño de las personas en sus organizaciones.

CONCEPTO DE GÉNERO

Tal como afirma Hernández (2006), el género constituye la categoría explicativa de la construcción social y simbólica, histórico-cultural de los hombres y las mujeres sobre la base de la diferencia sexual. Lagarde (2004, citada por Hernández, 2006) señala cinco dimensiones que contiene el género, las cuales se describen a continuación: a) *la biológica*: comprende el bimorfismo sexual constituido por los cuerpos humanos; b) *la económica*: en las sociedades existen actividades concebidas para las mujeres y otras para los hombres; esta dimensión tiene como indicador la feminización de la pobreza, de la agricultura, la prostitución, la discriminación económica y laboral en función del género; c) *la psicológica*: se refiere a la subjetividad individual a partir de un orden social que establece prácticas de relacionamiento; d) *la social*: implica las normas y prohibiciones que se convierten en tabú en el contexto donde emergen para cada sociedad; e) *la política*: comprende el conjunto de relaciones de poder en todos los ámbitos; en donde histórica y mayoritariamente en las sociedades los hombres les ha sido concedido mayor poder y las mujeres han mantenido subordinación en todo sentido. Es preciso señalar que estas conforman el marco de referencia conceptual para la presente investigación, para el caso de género.

CONCEPTO DE DIRECCIÓN

Entre los objetivos principales con los que se crea una empresa está el logro de resultados de naturaleza económica, para lo cual es de gran relevancia conseguir que todas las personas que forman parte de este contexto aporten sus capacidades y conocimientos, a fin de generar valor y mejoras constantes que conlleven al éxito al largo plazo. En este

sentido, las personas que acceden a cargos directivos tienen una gran responsabilidad en cuanto al alcance de resultados colectivos de la organización, siendo pues indispensable que, tanto directivos como equipos de personas, desarrollen un ámbito que facilite asumir los retos que esto conlleva (Argandoña, 2014). Asimismo, las organizaciones actuales en un entorno de incertidumbre precisan contar con personas que puedan gestionar de forma eficaz teniendo presentes los distintos públicos con los que interactúan, por lo tanto, el liderazgo complementa la función directiva, lo que conlleva responder de forma más efectiva ante el cambio, lo cual resulta determinante para el éxito o fracaso de su gestión (Kotter, 1999; Lambert, 1994). Por otra parte, cabe señalar que la misión central de un directivo en un cargo implica no solo los aspectos técnicos, sino también que integre los valores y las virtudes morales, así como la toma de decisiones convenientes para la organización y que conducen, en última instancia, al logro de objetivos, la rentabilidad, el estatus, la satisfacción de sus trabajadores, de sus clientes, así como de todos aquellos que participan activamente en la organización. Razón por la cual el directivo tiene el desafío de crear un clima de motivación y confianza que oriente, en especial a sus trabajadores, a obtener objetivos comunes trazados (Argandoña, 2014).

Complementariamente, es importante mencionar que algunas de las principales funciones que el directivo realiza tradicionalmente son las de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, dentro de la dirección propiamente dicha esta implica, además del mando, la motivación de quienes tiene a su cargo, lo que conlleva a realizar labores a fin de que la organización mantenga su curso. Estas labores son: a) *estratégicas*, es decir, las relacionadas con el logro de resultados y aporte de valor a la organización; b) *ejecutivas*, tienen que ver con participar los objetivos a los equipos de trabajo impulsando el logro a través de personas con las habilidades que conlleven a dicho fin y c) *de liderazgo*, se orientan básicamente a la motivación y desarrollo de las personas a nivel de la organización (Abadía, como se citó en Soriano Llobera y Cebrian Díaz, 2014).

CAPACIDADES DEL DIRECTIVO

Algunas de las capacidades que caracterizan a los directivos y que les facilitan una mejor gestión a nivel integral en el ámbito organizacional son: exploración de su entorno, entender la estrategia de la

organización, pensamiento gerencial, trabajo en equipo, negociación, liderazgo, logro de objetivos, proactividad, proyección social, habilidad personal (cómo aprender a escuchar, empatía y asertividad) e integridad personal (Guevara, según se citó en Hernández, Armenteros, Villanueva, Montalvo y Del Río Ramírez, 2016).

LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO

En aras de comprender la labor de un directivo, la cual suele confundirse con la del líder y en otros casos no se tiene claridad frente a la relación que existe, a continuación, se definen ambos conceptos.

Tanto el liderazgo como la dirección son conceptos diferentes que se dividen mediante una fina línea. Zaleznik (2004) señala que el líder se diferencia del directivo particularmente en que se preocupa por el significado que tienen las cosas para las personas, mientras que los directivos se preocupan más por cómo hacer las cosas. Para Yulk (1989), los contrastes esenciales entre directivos y líderes está dada esencialmente en que: los directivos ejercen responsabilidades de posición y autoridad, mientras que los líderes logran influir en el compromiso de las personas al interior de las organizaciones. Es decir, el directivo se enfoca en los procesos, y el líder se orienta principalmente en las personas. Adicionalmente, de acuerdo con Bennis y Nanus (como se citó en Boyatzis, 2008), es oportuno anotar que el liderazgo representa una autoridad informal que genera influencia e interacción en doble vía en pro de resultados comunes. La relación de carácter social del líder proporciona capital emocional y espiritual a quienes le rodean, motivando así el cambio y el desarrollo de los equipos, mientras que la dirección se apoya mayormente en la autoridad institucional, haciendo énfasis en recursos materiales y físicos, orientándose a la administración y a la gestión de la organización.

Es decir, la dirección encamina sus esfuerzos mayormente hacia enfrentar la complejidad, aportando orden y firmeza mediante las labores ya descritas; y el liderazgo, por su parte, facilita el cambio, por lo cual su contribución es equivalente a alinear a las personas a través de los distintos equipos, conduciéndolos hacia el logro de objetivos vinculados a la visión. No obstante, pese a las diferencias que se han procurado establecer, ambos son complementarios e implican propósitos distintos. Es decir, que más allá de la importancia que el liderazgo reviste, este complementa la dirección mas no la reemplaza, entendiendo que la

dirección controla a fin de que los trabajadores dirijan sus esfuerzos hacia el rumbo correcto, mientras que el liderazgo impulsa mediante las emociones y las expectativas de los trabajadores para lograr dicho fin de forma comprometida y entusiasta. Entonces, se puede decir que tanto la dirección como el liderazgo generan balance y son necesarios para el funcionamiento efectivo de las organizaciones (Kotter, 1999, 2005).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Dado que el interés de la investigación se focaliza en la generación de confianza de los directivos desde una perspectiva de género, seguidamente se describen los hallazgos relacionados con el tema.

CONFIANZA Y GÉNERO

La confianza es un intangible presente en las organizaciones que tiene influencia en el liderazgo y no es ajena al género, tema que a nivel organizacional ha sido discutido ampliamente en la literatura. Croson y Gneezy (2009) realizaron un estudio compilatorio que se centra en una serie de juegos de confianza efectuado por otros investigadores, que confirman que las mujeres confían en menor o igual medida que los hombres; sin embargo, los niveles de confianza de las mujeres suelen ser más sensibles al entorno que las que poseen los hombres. Es de gran relevancia mencionar que estos juegos de confianza no están estructurados específicamente para explicar el comportamiento al interior de organizaciones o empresas, y muestran tendencias generales acerca del comportamiento de los individuos en distintas sociedades. Sin embargo, estas generalidades permiten realizar inferencias acerca de lo que se podría esperar al estudiar la influencia del género en el tema de la confianza al interior de las organizaciones. Igualmente, respecto a las diferencias de género en cuanto a la confianza, los resultados de encuestas, así como los resultados experimentales, evidencian que, en general, los hombres confían más que las mujeres. Estos resultados señalan que es menos factible que las mujeres crean que es posible confiar en la generalidad de las personas (Alesina y La Ferrara 2002; Glaeser, Laibson, Scheinkman y Soutter, 2000; Terrell y Barrett, 1979). Un número de investigaciones que se orientan mayormente hacia los experimentos económicos apoya esos resultados y concluye que los hombres confían más que las mujeres.

Lo anterior se fundamenta en resultados que revelan que los hombres depositaron más dinero a sus oponentes en juegos económicos, siendo así más vulnerables aún a las acciones de la otra parte (Buchan, Johnson y Croson, 2006; Snijders y Keren, 1999). Así pues, podría decirse que existe una generalidad en la diferencia de la confianza entre los géneros: las mujeres confían menos que los hombres. Esto puede influir la dinámica de las interacciones sociales en general, así como en el caso particular de la generación de confianza en las organizaciones.

CARGOS DIRECTIVOS Y GÉNERO EN COLOMBIA

Aunque la intención del presente estudio no es analizar la desigualdad de género ni discriminación en el ámbito laboral, es inevitable al indagar la literatura encontrarse con un sinnúmero de publicaciones centradas en estos aspectos. En este orden se expondrá lo encontrado en relación con el género y ámbitos organizacionales y que se considera pertinente para el objeto de estudio de esta investigación. Dentro del contexto colombiano, la revista *Dinero* publicó en octubre de 2015 un artículo titulado «¿Las empresas que tienen mujeres en altos cargos directivos son más exitosas?». Cuestionamiento al que responde que tan solo el 35% de las empresas en Colombia tienen mujeres en posiciones de liderazgo, una cifra realmente baja considerando que hay estudios que revelan que las compañías lideradas por mujeres son más rentables que las que no, hasta en un 26%. Así mismo, se ha identificado menor riesgo de bancarrota y corrupción, también condiciones más favorables a nivel de colaboración, comunicación e innovación cuando quienes lideran las organizaciones son mujeres. Este mismo artículo plantea que un estudio desarrollado por la firma Aequales realizó una encuesta en cuarenta empresas en Colombia para evaluar sus niveles de inclusión, cuyos resultados indican que existen diversos factores que mantienen la inequidad de género, tales como la falta de políticas y de un lenguaje inclusivo. Sin embargo, hay empresas que, según esta misma firma, se destacan por promover la igualdad de género, entre estas: 3M, Johnson & Johnson y Citibank.

Por otra parte, el periódico *Portafolio* publicó en enero de 2015 un artículo titulado «¿En qué cargos las mujeres están mandando en Colombia?», en el cual plantean que Colombia, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es el segundo país a nivel mundial con mayor número de trabajadoras de género femenino en

cargos directivos. La investigación también evidencia que esta constante se presenta en áreas relacionadas con la gestión humana, así como con la comunicación; en cuanto a gerencia se refiere, su gran dificultad tiene que ver con la responsabilidad a nivel familiar. Según un reporte del diario *El Espectador* (2018), solo el 20% de los cargos directivos son ocupados por mujeres, y el 35% se encuentran en cargos profesionales y de gerencia media. Hay que decir entonces que, paulatinamente, las organizaciones en el entorno colombiano han ido generando una mayor equidad en lo que se refiere a la participación del género femenino en el panorama directivo.

CARGOS DIRECTIVOS Y GÉNERO EN IBEROAMÉRICA

En diversas investigaciones surgen importantes conclusiones que permiten ver que la realidad en los países latinoamericanos es muy similar a la de Colombia con relación al género y diversas variables en el ámbito organizacional. Así, por ejemplo, lo determinaron Carranza y Peralta (2012) en su estudio «Empleo y género: análisis de las preferencias de los empleadores como determinantes del acceso al empleo, el caso de la Ciudad de Córdoba, Argentina», quienes identificaron que los empleadores tienen ciertas preferencias con relación a la edad de hombres y mujeres que contratan, evidenciando inequidad, de modo que la demanda de empleos que especifican como criterio de clasificación la edad permiten identificar cuestiones elementales, tales como: las ofertas de empleo que señalan requerir personas menores de treinta y tres años comprenden un 25% del total de la demanda laboral de mujeres y solo un 19% de la de hombres. A su vez, se evidencia casi el doble de posibilidades laborales para hombres que para mujeres cuando se define que son opciones laborales que requieren personas mayores de cuarenta y tres años. Y, finalmente, concluyen que existe segregación ocupacional de género en el mercado, resultando que la mujer está limitada para acceder a determinados empleos.

Hay que agregar que Molina y Torrado (2012) afirman que son pocas las mujeres que tienen cargos directivos en grandes empresas en España, lo que deja a la luz una fuerte segregación de género en el mercado de trabajo en dicho país, independiente del nivel formativo. Así mismo, concluyen las mujeres suelen liderar grupos de entre una y veinte personas generalmente de su mismo sexo y en la medida en que los grupos aumentan de tamaño son liderados por hombres. Por otro

lado, respecto al tema salarial se encontró que los hombres cobran más y se encuentran satisfechos con su remuneración, mientras que entre las mujeres ocurre exactamente lo contrario, es decir, ganan menos y reportan estar insatisfechas con su salario. Otro estudio realizado en España por García, García y Madrid (2012) concluye que las empresas dirigidas por mujeres suelen tener las siguientes características: son de menor tamaño, corresponden al sector servicios, cuentan con tecnología menos desarrollada y son principalmente empresas familiares. En cuanto a la literatura enfocada en género se encuentran afirmaciones respecto a que las mujeres se destacan por competencias como: fácil adaptabilidad a los cambios, disponibilidad para delegar, habilidad para motivar, habilidades comunicativas, intuición, espíritu innovador, aspiraciones formativas, empatía hacia los subordinados y gestión eficaz del tiempo. Competencias que no coinciden con los modelos tradicionales de liderazgo y que se han asociado con la gestión exitosa (Molina y Torrado, 2012); sin embargo, las conclusiones de este estudio plantean que las mujeres que acceden a la cúspide de las organizaciones tienden a reproducir características de liderazgo tradicionalmente asociadas a los hombres, de tal manera que muchas se identifican más con los hombres que con su propio sexo, lo que en ocasiones provoca reacciones de desagrado o desconfianza (Collison, Knights y Collinson, como se citó en Molina et al., 2012).

Por otro lado, en Chile los estudios reportan que la tasa de participación de la mujer en el mercado laboral es de 47,2%, lo que es considerado bajo en relación con otros países. A nivel mundial, el índice para el 2010 es de 53,20%, según el Banco Mundial. La nueva encuesta nacional de empleo (INE) en Chile plantea las razones por las que las mujeres se mantienen fuera de la fuerza laboral, por ejemplo, el 36,58% de las encuestadas lo hacen por causas familiares; a diferencia de los hombres, que lo hacen por motivos de estudio, con un 44,81% (Gallegos, Guzmán, Saavedra y Silva, 2012). Adicionalmente, en Chile es común que la mujer abandone su carrera y trabajo luego de ser madre. Así mismo, a nivel mundial se observa que la participación femenina en cargos directivos es de alrededor un 24%. Además, Chile cuenta con la ley de igualdad salarial (Ley 20348 de 2009, que otorga igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres). Así mismo Adler (como se citó en Molina et al., 2012) afirma que el número de multinacionales dirigidas por mujeres aumentará su competitividad, ya que independientemente de las diferencias o similitudes entre los estilos de liderazgo de

hombres y mujeres, al contar con directivos de ambos sexos la empresa está aumentando su reserva de talento potencial. En general, se puede afirmar que lo que se identifica en Colombia en torno a la participación de las mujeres en cargos de dirección en las organizaciones no es muy distinto a lo que se encuentra en otros países de Iberoamérica.

INFLUENCIA DEL GÉNERO EN LA DIRECCIÓN

Como se ha mencionado, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno caracterizado por la complejidad e influido por cambios externos constantes frente a los cuales tienen el desafío de responder de forma ágil y efectiva; por lo cual, disponen de una diversidad de directivos que no solamente faciliten la optimización de recursos, sino que, a su vez, den lugar a una organización innovadora que se oriente a resultados estratégicos. Por tanto, el género es uno de los factores que determina diferencias importantes en la forma de dirigir los equipos de trabajo en las organizaciones. En este sentido, tradicionalmente las investigaciones señalan que existe una preponderancia del género masculino en cuanto se refiere a los cargos directivos, debido a que representa destrezas de un gerente efectivo (Koenig, Eagly, Mitchell y Ristikari, 2011). Motivo por el cual tienen una mayor representación los altos cargos directivos con respecto a las mujeres. Adicionalmente, el entorno social con regularidad ha atribuido al género masculino mayor poder, autoridad y capacidad para competir en su gestión. Sin embargo, es pertinente señalar que al género femenino se le han atribuido características de gran relevancia, como el hecho de mostrar gran interés en las relaciones de carácter más humano y social, sin hacer tanto énfasis en el concepto de poder y mando (Eagly, Wood y Dickman, como se citó en Ergun, García-Muñoz y Rivas, 2011).

Otros estudios han señalado el incremento de la participación del género femenino en los cargos de las jerarquías superiores en varios estamentos, lo cual indica que lentamente los estereotipos respecto a la dirección y los roles han ido sufriendo cambios, por cuanto las mujeres en su ejercicio directivo pueden reunir varias de las características de ambos géneros (Dasgupta y Asgari, 2004). Por lo anterior, el género femenino poco a poco ha ido superando los obstáculos para ocupar cargos directivos, siendo una promotora del trabajo en equipo, generando así cambios significativos en el concepto tradicional de la dirección basada en la autoridad. Igualmente se puede afirmar que las mujeres en

su gestión en cargos directivos han aportado cambios de gran relevancia a las prácticas consideradas del liderazgo, en cuanto generan relaciones más colaborativas con sus colaboradores, incentivan a metas, influyen mediante sus características y desarrollan un liderazgo más interactivo, procurando disminuir los niveles jerárquicos debido a la socialización y proceso de carrera. En contraste con el género masculino, estos tienden mayormente a influir desde su posición y autoridad organizacional (Lipman-Blumen, 1996; Rosener, 1990). En este sentido, las mujeres dirigen de forma distinta al modelo tradicionalmente reconocido como masculino, razón por la cual se reconocen aspectos fuertes particulares en las mujeres, tales como establecer un balance entre lo racional y lo emocional, es decir, que en su trabajo directivo hacen uso simultáneo de lo cognitivo y lo afectivo, a esta característica propia de las mujeres en los niveles directivos se le ha denominado estilo femenino-natural (Loden, 1985; Helgesen, 1990).

Complementariamente, Cortese (2005) señala que las mujeres en los cargos directivos, y en ejercicio del rol de líderes especialmente, desarrollan un ámbito más grato para trabajar, teniendo presentes para ello los aspectos que proporcionen estabilidad emocional, e igualmente tomando decisiones oportunas y efectivas. Asimismo, desde los hallazgos de Abarca (como se citó en Arteaga y Ramón, 2009), las mujeres desarrollan relaciones menos jerárquicas, menos formales, son más orientadas a las personas, por lo cual desarrollan relaciones que permiten impulsar equipos de personas motivadas, con mayor autoconfianza, cooperación y trabajo en equipo. Del mismo modo, algunos otros aspectos que caracterizan el género femenino en su gestión directiva desde la perspectiva de Loden (1985; Helgesen, como se citó en Eagly, 2013) son: menor nivel control, trabajo colaborativo entre las personas en el contexto organizacional, altos niveles de desempeño, trabajo en equipo, resultados con calidad (el cual es de gran relevancia para este género), intuición y racionalidad, los cuales facilitan la resolución de problemas a nivel organizacional.

De otra parte, Cortese (2005) afirma que tanto los hombres como las mujeres tienen marcadas diferencias a la hora de asumir roles de dirección; en el caso de los hombres, estos se caracterizan por ser más competitivos en su gestión, por mantener relaciones más jerárquicas, es decir, más formales, pues se interesan principalmente en triunfar. En lo que respecta al estilo de resolver los problemas, esencialmente son racionales. Así mismo, hacen un énfasis mayor en el control, en la estrategia

operativa, tienen una actitud no emocional y usan mayormente el razonamiento analítico. Se puede concluir desde esta perspectiva que cada uno de los géneros tiene aspectos diferenciales propios para la dirección de acuerdo con los diferentes tipos de organizaciones. En el caso del género femenino, puede afirmarse que la mujer en cargos directivos favorece la gestión de equipos más creativos y entidades más rentables. Así mismo, esta se reconoce por ser más participativa, menos autocrática, menos directiva, ética y con mayor desarrollo de habilidades sociales, lo que conlleva a considerar que la mujer puede interesarse mayormente por el bien público en el contexto organizacional (Eagly, 2013). En lo que respecta al género masculino, se evidenció mediante un estudio que, en el contexto de las organizaciones militares, a diferencia de otros tipos de organizaciones, el género masculino favorece el proceso de dirección, así como las prácticas asociadas al liderazgo. Mientras que las mujeres se considera que son más efectivas en el sector negocios y educación (Eagly, Karau y Makhijani, 1995; Paustian-Underdahl, Walker y Woehr, 2014).

GÉNERO Y HABILIDADES DEL LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN

Frente a las distinciones que se han hallado a este respecto, las mujeres se caracterizan mayormente por desarrollar las siguientes habilidades del liderazgo en cargos de dirección: a) realizan un trabajo más participativo enfocado en el grupo, basado en los valores y las competencias que facilitan el desarrollo de un buen clima de trabajo; b) se adaptan rápidamente a los contextos cambiantes; c) tienen actitud optimista frente a los desafíos; d) se orientan al trabajo en equipo para solucionar los problemas; e) son más flexibles; f) se enfocan en el cliente y en el aprendizaje constante; g) en habilidades de comunicación, son mayormente dadas a la escucha empática, lo que facilita relaciones más efectivas con el equipo; h) son dadas al diálogo en situaciones conflictivas, de modo que facilitan su resolución (Jorna Calixto, Castañeda Abascal y Véliz Martínez, 2016). En palabras de las citadas autoras, se ha evidenciado los hombres se caracterizan en su desarrollo de habilidades de liderazgo en cargos directivos por: a) trabajar más de forma unipersonal que con una visión enfocada en el equipo; b) tienen una visión más estratégica; c) se han asociado con la capacidad de innovación como habilidad del liderazgo.

DIRECCIÓN Y PERCEPCIÓN DE CONFIANZA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES

Al identificar los hallazgos respecto a la relación que existe entre los directivos y la percepción de confianza por parte de los trabajadores, las investigaciones de Whitener (2001) han confirmado que, cuando los trabajadores logran percibir una relación de confianza respecto a sus superiores inmediatos, se genera un incremento en el compromiso de estos últimos con respecto a su trabajo. Lo que, a su vez, representa una muestra del compromiso de los directivos con sus trabajadores y con la organización. Así mismo, Mayer y Gavin (2005) indican que las relaciones de confianza con los directivos repercuten en los comportamientos ciudadanos de los trabajadores tanto individual como de la organización, e inciden en la capacidad de estos últimos para enfocarse en el trabajo. Desde su perspectiva, Rich (como se citó en Brashear, Boles, Bellenger y Brooks, 2003) plantea que en cuanto el directivo como líder desarrolle la capacidad de crear ambientes de confianza, promueve un mayor compromiso por parte de sus equipos de trabajo. Lo anterior lo logra a través de comportamientos entendidos como veraces e íntegros, sin los cuales no podrán exigir lealtad, lo que a su vez conlleva a que se desarrolle un trabajo dentro de un promedio normal. Por su parte, Dirks (2000) indica que la confianza de los equipos de trabajo en sus directivos genera un efecto en el desempeño, lo que a su vez implica que estos acepten con mejor actitud tanto las actividades, metas, toma de decisiones roles, así como el esfuerzo que implica lograrlas, en ocasiones mediante arduo trabajo.

PERCEPCIÓN DE CONFIANZA ENTRE LOS PARES

Al respecto, Nedkovski, Guerci, De Battisti y Siletti (2017) evidenciaron en su estudio una correlación entre el clima ético organizacional (OEC por sus siglas en inglés) y la confianza de los colaboradores en sus pares, jefes y la organización en general. Existen tres tipos diferentes de climas éticos organizacionales, cada uno con una característica distintiva. El OEC benevolente, en el cual la percepción de los colaboradores es que sus colegas toman decisiones basándose en su preocupación por el bienestar de todos los miembros de la empresa; el OEC de principios, en el cual la percepción es que los colegas, teniendo en mente el bienestar de los demás, siguen cuidadosamente una serie de reglas,

normas y lineamientos de la organización; y el OEC egocéntrico, en el que la percepción es que los colegas velan únicamente por el bienestar propio. Estas percepciones son relevantes en la generación de confianza al interior de la empresa. Los autores del texto indican que en otros estudios se ha encontrado que el OEC benevolente tiende a promover la confianza entre pares al interior de las organizaciones, así como en los supervisores (aunque en menor medida). Por otra parte, un OEC de principios promueve la confianza en los supervisores y en la organización como conjunto. Finalmente, encuentran que una OEC egocéntrico va en detrimento de la generación de confianza.

PERCEPCIÓN DE LA CONFIANZA POR PARTE DE LOS COLABORADORES

Cabe señalar que en las organizaciones es relevante identificar si existe confianza por parte de un colaborador en sus pares, o la de un líder en sus colaboradores y viceversa, pero igualmente evaluar la percepción de la misma. De acuerdo con Edelberg (2010), la confianza no solo debe existir, sino que además debe ser percibida por las partes involucradas. La percepción negativa acerca de la confianza que un jefe les tiene a sus subalternos puede generar serios problemas de clima organizacional y llegar a resultar en una alta rotación. Por su parte, García Cruz y Real Fernández (2013) indican que tanto el apoyo como la autonomía percibidos por el trabajador dan lugar a una motivación intrínseca que conlleva a realizar mayor esfuerzo y compromiso para lograr las metas a nivel de la organización. De esta forma, el apoyo y la autonomía implican un cierto nivel de confianza por parte de los superiores inmediatos o supervisores, y es evidente que los efectos de esta percepción sobre los colaboradores tienen un impacto positivo. Así pues, se entiende que las percepciones de los colaboradores acerca de la confianza moldean el comportamiento, la productividad y la reciprocidad de la confianza en los supervisores y la organización en general.

IMPLICACIONES DE LA DIRECCIÓN, LAS HABILIDADES DEL LIDERAZGO Y EL GÉNERO

De acuerdo con los planteamientos de Rincón, González y Barrero (2017), actualmente es un hecho que las mujeres apenas están representadas en puestos de alta dirección en empresas privadas e instituciones

públicas en el mundo occidental, por lo que es pertinente también afirmar que en los niveles intermedios de la escala laboral y en puestos con un nivel medio de responsabilidad, hay un mayor equilibrio entre hombres y mujeres. Es así que el enfoque basado en las diferencias de género sugiere que las mujeres y los hombres tienen diferentes rasgos relacionados con las habilidades del liderazgo, que pueden explicar una menor presencia de mujeres en cargos que impliquen una mayor capacidad de decisión. En general, los rasgos asociados con los hombres han sido más valorados por los puestos de liderazgo. Sin embargo, diferentes autores indican que un liderazgo efectivo requiere una combinación de características asociadas tanto a hombres como a mujeres, como la inteligencia emocional, la asunción de riesgos, la empatía, la integridad o la capacidad de persuadir, motivar e inspirar a las personas, entre otros. Igualmente, otros estudios que evidencian importantes diferencias en la valoración de los subordinados respecto a la efectividad de sus líderes, dependiendo de si estos son hombres o mujeres, en el caso de Ayman, Korabik y Morris (2009) evaluaron el desempeño de los líderes por parte de sus subordinados, encontrando que fue significativamente menos positiva para las líderes femeninas con subordinados masculinos que para las líderes femeninas con subordinadas femeninas. Los subordinados de género masculino y como las de género femenino de los líderes masculinos calificaron su desempeño como igualmente efectivo, independientemente de sus niveles del estilo de liderazgo.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolla en seis empresas pymes del sector servicios en Bogotá D.C., en la cual participan en total sesenta y dos trabajadores de dichas entidades, con un diseño muestral de tipo no probabilístico. Adicionalmente, se utiliza una metodología descriptiva y cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta ajustada a las necesidades del estudio, a fin de identificar la incidencia de las características del género de los directivos en la generación de confianza en los colaboradores en pymes del sector servicios en Bogotá D.C. Es de precisar que el instrumento cuenta con una escala tipo Likert, que mide las habilidades de liderazgo del directivo, cuyo coeficiente Alpha de Cronbach es del 0,983, siendo pertinente en lo que refiere a su fiabilidad y validez. Igualmente, consta de una segunda escala tipo Likert al final del instrumento, que facilita determinar el grado de pertenencia por

parte de los empleados al manifestar si se sienten orgullosos de trabajar en la organización, si sienten los problemas de esta como propios y si sienten como si la organización fuese su casa. Por su parte, esta escala arrojó un coeficiente de Alpha de Cronbach del 0,8601, por lo cual se puede concluir que la escala establecida para medir el grado de pertenencia por parte de los empleados es adecuada desde el punto de vista de su fiabilidad y validez.

RESULTADOS

En el presente estudio, el 72,6% de los encuestados fueron mujeres y el 27,4% restante hombres (véase cuadro 1).

CUADRO 1. CARACTERIZACIÓN PARTICIPANTES ENCUESTADOS

SEXO DEL ENCUESTADO		
Femenino	Masculino	Total general
45	17	62

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Ninguno de los equipos o áreas encuestadas superaba los veinte colaboradores, lo que coincide con la conclusión de Molina y Torrado (2012) respecto a que las mujeres suelen liderar grupos entre una y veinte personas, generalmente de su mismo sexo, y en la medida en que los grupos aumentan de tamaño son liderados por hombres. Las seis empresas incluidas en este estudio pertenecen al sector servicios y en las áreas un 67,7% de los encuestados tienen como jefe inmediato a una mujer, lo que coincide en parte con la idea planteada por García, García y Madrid (2012), respecto a que las empresas dirigidas por mujeres suelen tener las siguientes características: son de menor tamaño, del sector servicios, cuentan con tecnología menos desarrollada y principalmente son empresas familiares.

En el transcurso de la revisión de la literatura se encontraron reportes que indican que solo el 20% de los cargos directivos son ocupados por mujeres, y el 35% se encuentra en cargos profesionales y de gerencia media (*El Espectador*, 2018). El presente estudio halló datos mucho más altos, de modo que el 67,7% de los encuestados tienen como jefe inmediato una mujer, el restante 32,3% un hombre (véase el cuadro 2):

CUADRO 2. CARACTERIZACIÓN SUPERIORES INMEDIATOS

SEXO DE SU JEFE INMEDIATO		
Femenino	Masculino	Total general
42	20	62

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Los jefes inmediatos en el presente estudio corresponden a gerencia media dentro de las organizaciones, lo que refleja cifras mucho más altas de presencia de mujeres en cargos de gerencia media a las reportadas por el diario en mención. Así mismo, se confirma que las pymes, tal como lo aseguran Franco, Urbano y Toledano (2012), representan una gran oportunidad en cuanto a la reducción de la inequidad de género en el país, particularmente en los ámbitos de participación en los cargos directivos de las mismas y en la introducción de oportunidades equitativas para ambos géneros. Este hecho se constata con la eficacia organizacional: el 57% manifiesta sentirse orgulloso de trabajar allí, el 35,5% siente los problemas de la organización como propios y el 45% siente la organización como si fuese su casa (véase gráfico 1). Por lo tanto, la confianza percibida es alta cuando esta variable se combina con las percepciones de género al interior de las empresas estudiadas.

GRÁFICO 1. SENTIDO DE PERTENENCIA POR PARTE DE LOS TRABAJADORES, APROPIACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN COMO SU CASA



Serie 1. Sentido de pertenencia por parte de los trabajadores

Serie 2. Apropiación de los problemas de la organización

Serie 3. Siente la organización como si fuese su casa

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Respecto a la evaluación de las habilidades de liderazgo de los jefes inmediatos, se observa una percepción muy favorable en casi todos los casos, con un promedio de aprobación del 65%. Se identifican también algunas oportunidades de mejora respecto a las habilidades evaluadas, como lo son: recurrir a su autoridad y poder del cargo para impartir instrucciones, alinear las estrategias organizacionales con sus estrategias de gestión y dedicar espacios de tiempo para escuchar y relacionarse con el trabajador de forma personal, ya que demuestra interés en conocer sus necesidades como parte de su equipo. El porcentaje de aprobación de las habilidades de liderazgo constituye un aspecto positivo, considerando que el 72,6% de los encuestados fueron mujeres y el 27,4% hombres, identificando que las mujeres valoran positivamente las habilidades de sus líderes (véase gráfico 2). Lo anterior que coincide con las conclusiones de estudios tales como el de Ayman, Korabik y Morris (2009), quienes evaluaron el desempeño de los líderes por parte de sus subordinados, encontrando que fue significativamente menos positiva para las líderes femeninas con subordinados masculinos que para las líderes femeninas con subordinadas femeninas. Esto se asocia positivamente con la confianza, dado que las habilidades de liderazgo constituyen uno de los tres aspectos elementales en la generación de confianza, tal como lo plantean Guillén Parra, Lleó de Nalda y Marco Perles (2011) en el proceso de generación de confianza, entonces el depositante evaluará la confiabilidad del depositario en función de tres características: su habilidad, su benevolencia y su integridad.

Por otra parte, es indiscutible que el contexto organizacional de las pymes es altamente dinámico hoy en día. El hecho de concebir a las mujeres como actores que favorecen el desempeño de las personas trae consigo la posibilidad de considerar un panorama gerencial y empresarial alternativo que ofrece múltiples ventajas, tal como lo menciona Fletcher (2004); todas ellas directamente vinculadas con la generación de confianza. Hacerlo efectivamente es un reto que los directivos enfrentan diariamente, pero gestionarlo, desde la óptica diferencial de género, fortalece los comportamientos recíprocos y de intercambio que dan sustento a las relaciones interpersonales (Croson y Gneezy, 2009).

A partir del análisis descriptivo del informe estadístico se destacan dos resultados fundamentales que sostienen la premisa anterior: el primero, que el 72,6 % de los encuestados fueron mujeres. Y el segundo, que el 67,7% de los encuestados tienen como jefe inmediato a una mujer.

En el contexto de esta investigación, se puede afirmar que según el estudio realizado por Edelberg (2010) y la sección de apoyo a las mujeres de la Organización de la Salud OMS (2015), se asegura que las empresas se benefician enormemente al aumentar las oportunidades en cargos de liderazgo para las mujeres, lo cual ha demostrado incrementar la eficacia organizacional. Lo que se comprobó en la presente investigación mediante la evaluación de las habilidades de liderazgo de los jefes inmediatos, cuyos resultados fueron favorables en todas las empresas estudiadas, con un promedio de aprobación del 65%. En los casos referidos, las características propias del liderazgo efectivo están presentes, tales como delegación efectiva de tareas y asuntos, toma de decisiones, receptividad, respuestas de control convincentes, empatía, entre otros. Paralelamente, se discute que la percepción negativa de la confianza puede generar serios problemas en el clima organizacional y en la alta rotación del personal (Edelberg, 2010). Las percepciones de los colaboradores acerca de la confianza moldean el comportamiento, la productividad y la reciprocidad de las relaciones en los supervisores y la empresa en general. En palabras de García Cruz y Real Fernández (2013), tanto el apoyo y la autonomía percibidos por el trabajador conlleva a una motivación intrínseca que promueve tanto un mayor esfuerzo y compromiso en el logro de las metas organizacionales. En la presente investigación, la aplicación de la encuesta estableció las características de los jefes que facilitan el desarrollo de la percepción de la confianza en las relaciones de los colaboradores. Los resultados arrojaron que la percepción no varía ampliamente cuando el género es el principal determinante, cuando existe asociación de confianza relacionado con los beneficios de lograr metas organizacionales, así como con la percepción de asumir los problemas organizacionales como propios.

En contraste con las evidencias discutidas previamente, relacionadas con la influencia del género femenino en el desarrollo de relaciones de confianza y en la gestión de las pymes, es importante señalar que desde la perspectiva de la influencia del género masculino, en el análisis inferencial se encontró que el hecho de tener un jefe hombre aumenta la frecuencia con la que el colaborador percibe que su jefe le demuestra los beneficios de lograr metas organizacionales y que los colaboradores

sienten los problemas de la organización/ área como suyas propias. Al respecto, Cortese (2005) señala que los hombres en su gestión directiva se caracterizan por ser más competitivos y orientados a triunfar, ya que representan destrezas de un gerente efectivo, lo cual supone el logro de metas organizacionales en algunos casos mediante el uso de su posición y autoridad organizacional (Koenig, Eagly, Mitchell y Ristikari, 2011; Lipman-Blumen, 1996; Rosener, 1990).

Adicionalmente, se ha evidenciado que los hombres trabajan de forma unipersonal más que con una perspectiva de equipo; su visión se enfoca en la estrategia organizacional y se han asociado con la capacidad de innovación y liderazgo (Jorna et al., 2016). Igualmente, Dirks (2000) indica que la confianza de los colaboradores en sus directivos incide en su desempeño, en cuanto estos asumen con mejor actitud tanto las actividades, metas, toma de decisiones y roles, generando un esfuerzo superior por lograrlos a través de su trabajo.

Por otra parte, el nivel educativo para el desarrollo de relaciones de confianza entre subalterno y superior inmediato presenta una relación significativa con respecto a comportamientos como: motivación para trabajar más arduamente para lograr metas alcanzables, generar confianza en cuanto es coherente con lo que dice y hace, capacidad de asumir sus errores y consecuencias cuando se equivoca, establecer una comunicación abierta, franca y respetuosa. Por lo anterior, puede afirmarse que el desarrollo de relaciones de confianza con sus directivos, en los comportamientos ciudadanos de los trabajadores a nivel individual y colectivo, incide en la capacidad de estos últimos para enfocarse en el trabajo (Mayer y Gavin, 2005).

Así mismo, hay que señalar que en cuanto el directivo como líder desarrolle ambientes de confianza, impulsa a un mayor compromiso en sus colaboradores. Por lo tanto, son fundamentales los comportamientos veraces e íntegros, sin los cuales no podrán exigir lealtad, lo que a su vez conlleva a que se desarrolle un trabajo. Con respecto a la organización se observa un sentido de pertenencia arraigado por parte de los trabajadores, ya que el 90,3% manifiesta sentirse orgulloso de trabajar allí, el 58,6% siente los problemas de la organización como propios y el 72,5% percibe a la organización como si fuese su casa.

Finalmente, es pertinente afirmar que la generación de relaciones de confianza de los directivos desde la perspectiva de comparación género en pymes del sector servicios de la ciudad de Bogotá D.C. ofrece diferentes beneficios, según se ha evidenciado y discutido en la presente

investigación, lo cual permite dar respuesta a un entorno cambiante en términos de flexibilidad económica, aspectos demográficos, ambientes culturales diversos, entre otros, dando paso a un horizonte gerencial alternativo que ofrezca las ventajas de la labor directiva masculina así como femenina (Fletcher, 2004).

CONCLUSIONES

La presente investigación ha comprobado empíricamente que la generación de relaciones de confianza desde la perspectiva de género en pymes sector servicios en la ciudad de Bogotá D.C. favorece el desarrollo organizacional y ofrece valor mediante un panorama gerencial diverso, que permite el ejercicio de las habilidades del relacionamiento y características propias tanto de los hombres como de las mujeres (Ayman, Korabik y Morris, 2009).

Por otra parte, pese a la predominancia que ha tenido el género masculino en los cargos directivos, así como el estereotipo que estos representan en cuanto a eficacia y éxito a nivel organizacional, es pertinente indicar que los resultados de la presente investigación muestran que las mujeres en el ejercicio directivo han desarrollado habilidades del liderazgo que les permiten trabajar de forma diferente con sus equipo debido a las prácticas que las caracterizan, las que fueron descritas previamente (Helgesen, 1990).

Igualmente, entre las características que particularizan la labor directiva de las mujeres, se puede afirmar que tienen predominancia en cargos directivos en empresas de menor tamaño, menos desarrolladas en cuanto a tecnología y de carácter familiar (García, García y Madrid, 2012). Además, la gestión directiva del género femenino se enfoca en grupos entre una y veinte personas de su mismo sexo, pero en cuanto aumenta el número de personas por grupo, las lideran hombres (Molina y Torrado, 2012).

Hay que agregar que las pymes del sector servicios representan una oportunidad, en cuanto disminuyen la inequidad de género e incrementan la eficacia organizacional (Franco, Urbano y Toledano, 2012). En el presente estudio, más de la mitad de los participantes reportaron tener como jefe inmediato una mujer, lo que promueve la eficacia en el ámbito laboral en cuanto desarrollan un mayor sentido de pertenencia, sienten los problemas de la organización como propios y consideran la organización como si fuese su casa en cuanto a compromiso se refiere.

Para finalizar, se puede afirmar, según se encontró en la presente investigación concretamente, que el desarrollo de habilidades de liderazgo en directivos constituye un factor determinante en la construcción de las relaciones de confianza con respecto a los equipos de trabajo (Guillen et al., 2011). Pese a que existe predominio del género masculino en los cargos directivos que representan las destrezas de un gerente efectivo. Sin embargo, los cambios organizacionales, demográficos, económicos y culturales generan situaciones que tienden a conformar un panorama gerencial más equitativo, diverso e incluyente que a su vez produce alternativas gerenciales con ventajas tanto para la directiva masculina como la femenina (Fletcher, 2004), según se ha discutido en la presente investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alesina, A. y La Ferrara, E. (2002). Who trusts others? *Journal of Public Economic* 85, 207-234.
- Argandoña, A. (2014). La ética en la empresa y la ética del directivo. *IESE Business School*, Universidad de Navarra, 1-11.
- Arteaga, A. y Ramón, S. (2009). Liderazgo resonante según género. *Multiciencias*, 9(3).
- Ayman, R.; Korabik, K. y Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(4), 852-879.
- Boyatzis, R. E. (2008). Leadership development from a complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 298.
- Buchan, N.; Johnson, E. y Croson, R. (2006). Let's get personal: an international examination of the influence of communication, culture, and social distance on other regarding preferences. *Journal of Economic Behavior and Organization* 60, 373-398.
- Brashear, T. G.; Boles, J. S.; Bellenger, D. N. y Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189.
- Carranza, J. P. y Peralta, P. I. (2012). Empleo y género: análisis de las preferencias de los empleadores como determinantes del acceso al empleo. El caso de la ciudad de Córdoba, Argentina. *Nomadías*, (16), 137-163.
- Cegarra-Navarro, J. G.; Briones-Peñalver, A. J. y Ros-Sánchez, M. D. M. (2005). La confianza como elemento esencial para la mejora de la

- cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes. *Cuadernos de Administración*, 18(30).
- Cortese, C. G. (2005). Learning through teaching. *Management Learning*, 36(1), 87-115.
- Covey, S. y Merrill, R. (2007). *El factor confianza*. Barcelona: Paidós.
- Crosen, R. y Gneezy, U. (2009). Gender Differences in Preferences. *Journal of Economic Literature*, 47(2), 448-474.
- Dargam, A. M. L. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y sociedad*, 36(3), 464-502.
- Diario *El Espectador* (2018). Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/en-colombia-solo-el-20-de-las-mujeres-ocupan-cargos-ejecutivos-articulo-743281> (acceso: 2 de abril de 2018).
- Dickson, M. W.; Smith, D. B.; Grojean, M. W. y Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217.
- Dasgupta, N. y Asgari, S. (2004). Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on the malleability of automatic gender stereotyping. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(5), 642-658.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of applied psychology*, 85(6), 1004.
- Dickson, M. W.; Smith, D. B.; Grojean, M. W. y Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217.
- Eagly, A. H. (2013). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Psychology Press.
- Eagly, A. H.; Karau, S. J. y Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 117(1), 125.
- Edelberg, G. (2010). Un buen jefe en las buenas y en las malas. *Debates IESA*, XV (1), 6-7.
- Ergun, S.; García-Muñoz, T. y Rivas, M. F. (2011). Gender differences in economic experiments. *Revista Internacional de Sociología*, 70(1), 99-111.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*, 15(5), 647-661.
- Franco Ángel, M.; Urbano, D. y Toledano Garrido, N. (2012). *Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia*.
- Gallegos, P. F.; Guzmán G. J.; Saavedra, C. C. y Silva, H. A. (2012). *Participación de mujeres en cargos gerenciales: una investigación cualitativa de empresas financieras*. Santiago: Universidad de Chile.

- García-Marzá, D. (2004). *Ética empresarial del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- García Cruz, J. y Real Fernández, J. C. (2013). Confianza como consecuencia del compromiso percibido: Implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación. *Cuadernos de Gestión*, 13(1).
- Glaeser, E.; Laibson, D.; Scheinkman, J. y Soutter, C. (2000). Measuring trust. *Quarterly Journal of Economics*, 115, 811-846.
- Gilli, J. (2011). *Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Guillén Parra, M.; Lleó de Nalda, Á. y Marco Perles, G. S. (2011). Re-pensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa. *Cuadernos de gestión*, 11.
- Hardin, R. (1980). Social Science Information. En H. University, *Social Science Information* (pp. 755-772). Baltimore: Hopkins University.
- Hardin, R. (1991). Trusting persons, trusting institutions. *Strategy and choice*, 185, 185-209.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. Nueva York: Doubleday.
- Hernández, G. Y. (2006). Acerca del género como categoría de análisis. *Nómadas, Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas*, 13.
- Hernández Barrera, D.; Armenteros Acosta, M. D. C.; Villanueva Armenteros, Y.; Montalvo Morales, J. A. y Del Río Ramírez, B. (2016). Competencias directivas en el sector industrial: Medición del desempeño en empresas de Coahuila, México (Management Competencies in the Industrial Sector: Performance Measurement Your Business Coahuila, Mexico).
- Jorna Calixto, A. R.; Castañeda Abascal, I. y Véliz Martínez, P. L. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(1).
- Johnson, J. y Schwabenland, C. (2013). Managing diverse identities at work. En A. M. R. y S. Perkins (Eds.), *Organizational behaviour: People, process, work and human resource management* (pp. 27-47). London: Kogan Page.
- Koenig, A. M.; Eagly, A. H.; Mitchell, A. A. y Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137, 616-642.
- Kotter, J. (1999). Change leadership. *Executive Excellence*, 16(4), 16-17.
- Kotter, J. P. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 83(11), 132-140.
- Lambert, T. (1994). El liderazgo en un mundo empresarial rápidamente cambiante. Instrumentos claves para la gestión empresarial.
- Lipman-Blumen, J. (1996). *The connective edge: Leading in an interdependent world*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Luhmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. En D. Gambetta (Comp.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Loden, M. (1985). *Femenin leadership or how to succeed in business without being one of the boys*. Nueva York: Times-Books.
- Mayer, R. C. y Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.
- Molina, M. J. C. y Torrado, M. N. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios gerenciales*, 28(124), 87-105.
- Nedkovski, V.; Guerci, M.; De Battisti, F. y Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, 19-26.
- Paustian-Underdahl, S. C.; Walker, L. S. y Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of applied psychology*, 99(6), 1129.
- Organización Mundial de la Salud (2015). *El «sexo» versus el «Género»*. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs403/es/> (acceso: 23 de febrero de 2017).
- Periódico *El Portafolio* (2015). Disponible en: <http://www.portafolio.co/internacional/cargos-mujeres-mandando-colombia-28412> (acceso: 5 de abril de 2017).
- Revista *Dinero* (2015). Disponible en: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/participacion-mujeres-altos-cargos-directos-colombia-america-latina/215142> (acceso: 12 de enero de 2017).
- Riedl, R.; Hubert, M. y Kenning, P. (2010). Are there neural gender differences in online trust? An fMRI study on the perceived trustworthiness of eBay offers. *Mis Quarterly*, 34(2), 397-428.
- Rincón, V.; González, M. y Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386. Doi:10.3926/ic889
- Rosener, J. B. (1990). Ways Woman lead. *Harvard Business Review* 68, 119-125.
- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S. y Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. doi:10.5465/amr.1998.926617
- Sabel, C. F. (1993). Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations*, 46, 1133-1170.
- Snijders, C. y Keren, G. (1999). Determinants of trust. En D. Budescu, I. Erev y R. Zwick (Eds.), *Games and Human Behavior* (pp. 355-386). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

- Dasgupta, P. (1988). Trust as a Commodity. En D. Gambetta, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Soriano Llobera, J. M. y Cebrian Díaz, J. A. (2014). La formación del directivo: evolución del entorno económico y la comunicación empresarial.
- Terrell, F. y Barrett, R. K. (1979). Interpersonal trust among college students as a function of race, sex, and socioeconomic class. *Perceptual and Motor Skills*.
- Whitener, E. M. (2001). Do «high commitment» human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different? *Clinical leadership & management review: the journal of CLMA*, 18(3), 171-177.