

# Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador

Styles of women's leadership as a factor in the abilities of the teams in the insurance sector

**Resumen:** El presente artículo tuvo como propósito analizar los estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. El tipo de investigación es analítica, descriptiva con un diseño no experimental, transversal, de campo. La población estuvo constituida por 79 sujetos. En la recolección de los datos se utilizaron dos cuestionarios con 26 ítems para estilos de liderazgo femenino y 9 ítems a habilidades de los equipos de trabajo ambos con respuestas tipo Lickert, siendo validados por juicio de (10) expertos; determinándose la confiabilidad mediante la fórmula de Alfa de Cronbach obteniendo 0,94 estilos de liderazgo femenino y 0,84 habilidades de los equipos de trabajo. En cuanto a la interpretación de los datos, se recurrió a la estadística descriptiva. Se concluyó que el estilo de liderazgo femenino predominante fue el situacional, caracterizado por alinear a los colaboradores a participar en el desarrollo de actividades, así como potenciar su desempeño para el logro de los objetivos; además de promover la participación activa de todos los miembros que conforman un equipo de trabajo, a fin de desarrollar las habilidades en sus procesos laborales.

**Palabras Clave:** Estilos de Liderazgo Femenino, Habilidades y Equipos de Trabajo, Sector Asegurador.

**JEL:** M12, M54

**Abstract:** This article was aimed to analyze the styles of women's leadership as a factor in the skills of the teams in the insurance sector. The research is analytical descriptive with a non experimental, transversal design field. The population consisted of 79 subjects. In the collection of data two questionnaires were used with 26 items for women's leadership styles and skills 9 items to work both teams with answers Lickert type, being validated by judgment (10) experts; reliability determined by Cronbach's alpha formula getting styles 0.94 0.84 women's leadership skills and teamwork. As for the interpretation of data, it was used for descriptive statistics. It was concluded that the predominant female leadership style was situational, characterized by aligning employees to participate in development activities and enhance their performance in achieving the objectives; and promote the active participation of all members who form a team, to develop skills in their work processes.

**Keywords:** Women's Leadership Styles, Job Skills and Equipment, Insurance Sector.

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1656>

## Bianca Alejandra Perozo-Ramírez

Licenciada en Nutrición y Dietética, egresada de La Universidad del Zulia. Magister en Gerencia de Recursos Humanos Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo Venezuela. Nutricionista de Consulta Externa. Hospital Materno Infantil Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo, Venezuela. [perozo.bianca@gmail.com](mailto:perozo.bianca@gmail.com)

## Annherys Isabel Paz-Marcano

Dra. Cns. Gerenciales. Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Lcda. Administración de Empresas, Msc. Gerencia Recursos Humanos. Docente e investigadora en la Universidad de La Guajira, Colombia. [aipaz@uniguajira.edu.co](mailto:aipaz@uniguajira.edu.co) [annheryspaz@hotmail.com](mailto:annheryspaz@hotmail.com).

## Tipología:

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

## Fecha de Recibido:

Noviembre 10 de 2015

## Fecha de Aceptación:

Enero 20 de 2016

## Para citar este artículo:

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

## Introducción

En las últimas décadas el liderazgo se ha convertido en un tema crucial en el mundo empresarial, encontrándose las organizaciones en constantes transformaciones y cambios que las conllevan adaptarse a las tendencias del mercado global con el propósito de buscar la excelencia y con ello generar ventajas competitivas en el mercado donde oferta sus productos y servicios, razón por la cual el talento humano comprende el factor esencial e ineludible, para alcanzar los objetivos del negocio, donde mediante sus competencias es el portavoz de ideas que agrega valor a los procesos de trabajo, pero además coparticipe del bienestar de la organización. Lussier y Achua (2008), definen liderazgo como el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio (p.05).

En este particular, diversos estudios realizados en el ámbito organizacional sobre el liderazgo, han obtenido que el líder, a través de sus habilidades y características, se identifica como un ser humano genuino, haciendo de su actuación en el entorno un campo dinamizador para el desarrollo de las actividades, en todo caso potenciando su comportamiento, pero al igual siendo transmisible sus conocimientos a otros colaboradores para que de manera integral activen las competencias como equipo de trabajo, que ofrece resultados satisfactorios en los objetivos planteados.

Si bien es cierto que la actuación del líder en los escenarios de trabajos se ve reflejada en la gestión desde diversos estilos de liderazgo, siendo el género una de las características para analizar los resultados en los indicadores empresariales, constituyendo un cambio de paradigma, donde el hombre lideraba los altos niveles jerárquicos en la estructura organizacional, siendo su rol dar órdenes, mientras la mujer se caracteriza por su estructura sensible a motivar, educar a las personas para obtener mejores resultados. Para Davis y Newstrom (2003), “el liderazgo femenino es la utilización de las características propias de la mujer para influir en otros y apoyarlos para trabajar con entusiasmo en el logro de objetivos” (p.194). Del mismo modo, Chiavenato (2005), “destaca que se trata de la influencia interpersonal

ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.563).

En virtud de los aspectos planteados, se explica que en la actualidad la incorporación de la mujer en el campo laboral ha ganado espacio en los diversos rubros del sistema productivo de cada nación, siendo una nueva premisa que abarca el compromiso hacia la excelencia de los resultados, es decir que favorece la estabilidad y competitividad en el mercado donde se desenvuelve; por lo tanto, para conseguirlo se apoya en equipos de trabajo, capacitados e idóneos, que otorguen valor agregado a las respuestas del entorno, de tal manera que utilicen sus habilidades con la intención de tomar decisiones acertadas, promover la comunicación efectiva, un rendimiento eficaz, así como también orientar hacia la calidad de servicio y atención social a los usuarios de las organizaciones, siendo el reflejo de un esfuerzo en conjunto e integral para garantizar el camino al éxito.

De acuerdo a Robbins (2009), los equipos de trabajo son grupos cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno, generando una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado (p.323). Si bien es cierto, las empresas modernas, sin exclusión del ramo asegurador, centran su gestión en forjar estilos de liderazgo participativo, apoyada en equipos de trabajo, en el cual se aprovechen desde su desempeño las oportunidades, ya que la conformación de estos se basa en las habilidades comprendidas por cada colaborador para hacer frente al alcance de los objetivos en común, desarrollar tareas conjuntas, ayudar a aumentar la calidad de trabajo, evitar obstáculos, innovar, atraer recursos, generar oportunidades y explorar las posibilidades en el cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales.

Al respecto, resulta fundamental propiciar estilos de liderazgo y vincularse con los equipos de trabajo mediante el desarrollo de sus respectivas habilidades, para así tener relaciones interpersonales orientadas a conseguir resultados satisfactorios, como parte de su compromiso en el logro de una sinergia, y con ello la integración de los colaboradores en los objetivos planificados para la obtención de los procesos de trabajo.

Cabe destacar, que las nuevas tendencias en los escenarios empresariales, el liderazgo debe orientarse hacia un trabajo en común entre los colaboradores que hacen parte de la fuerza laboral, por lo que se requiere de la formación de equipos de trabajo, en el cual las habilidades desarrolladas por las mujeres habrán de estar emplazadas hacia la educación, formación, participación, motivación, toma de decisiones, a fin de alcanzar el éxito y competitividad de las empresas donde laboran. A razón de lo expuesto, el objetivo del artículo es analizar el estilo de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador.

### Estilos de liderazgo femenino transformador de la excelencia organizacional

En las últimas décadas el liderazgo femenino ha tomado relevancia debido a la incursión constante de la mujer en el campo laboral, así como a su capacitación profesional, lo que la ha llevado a ocupar altos puestos directivos, aun cuando diversos autores refieren que las líderes femeninas presentan características propias, determinantes para tener un liderazgo efectivo, también se expresan que existen diferentes estilos de liderazgo, el cual pueden ser adoptados en una situación dada. Para los autores Lussier & Achua (2008), "estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores" (p.65). De acuerdo a los investigadores, infieren que, aunque dichos estilos se componen por rasgos y destrezas que los convierten en agentes genuinos por naturaleza, existe un elemento fundamental, el cual se atribuye al comportamiento, siendo el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder, en su base de actuación en el entorno.

Asimismo, el estilo de personalidad está relacionado con la manera de ser líderes. Ehrlich (2008) expresa que los estilos de liderazgo van desde orientar a la gente hasta guiar la tarea y orientar a lograr el consenso, hasta favorecer el mandato de uno solo, por ello cada persona tiene su propio estilo. Sobre la base de las ideas anteriormente planteadas, se

destaca que los autores coinciden que los estilos de liderazgo es la combinación de rasgo, destrezas y comportamiento, destacando que cada persona posee su propio estilo. Pudiendo acotar que esta investigación suscribe sus aportes bajo criterios de los autores Lussier y Achua (2008). Si bien es cierto, las organizaciones del sector asegurador están caracterizadas por la inclusión de la mujer en los altos puestos directivos, se hace necesario conocer el estilo de liderazgo que pueda desarrollar para lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

### Democrático

Daft (2006) "define liderazgo democrático como aquel que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia" (p.54). Sobre este particular, Kinicki y Kreitner (2003), infieren que el líder democrático, fomenta desde sus acciones la participación entre sus colaboradores, por lo que se apoya en la consulta para practicar el liderazgo, sin embargo, no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas, permitiendo consultar sus ideas, además de opiniones sobre aquellas decisiones que les incumben.

De acuerdo a esto, Lussier y Achua (2008) reseñan sobre el líder democrático y afirman que alienta la participación en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no los supervisa estrechamente (p.65). En líneas generales, partiendo de las fuentes documentales citadas, los autores coinciden en que el liderazgo democrático se caracteriza por fomentar la participación en la toma de decisiones, consulta ideas con los colaboradores, delega tareas; sin embargo, los autores discrepan en cuanto a la delegación de autoridad final. Pudiendo acotarse que esta investigación se sustenta en los aportes de Daft (2006).

No obstante, cabe destacar que este estilo de liderazgo en las organizaciones del sector asegurador permite inducir a la participación de los colaboradores, desde la premisa en un trabajo compartido, propiciando la consulta en la toma de decisiones y

delegación de tareas para el logro de los objetivos organizacionales, sin necesidad de crear excesivos controles para supervisar los procesos de trabajo.

### Autocrático

Según Daft (2006), liderazgo autocrático es aquel que tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar (p.54). Por otra parte, Lussier y Achua (2008) expresan que el líder autocrático toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca (p.65). Del mismo modo, Kinicki y Kreitner (2003), manifiestan que el líder autocrático mantiene el control de la gestión de los procesos de trabajos de los colaboradores, asumiendo desde su actuación sobre ellos la responsabilidad de la toma de decisiones: dirige, motiva, controla, centralizando la decisión y guía en él.

Sobre la base de las ideas planteadas, los autores coinciden en que el líder autocrático es aquel que asume la responsabilidad de tomar decisiones, exige obediencia y vigila muy de cerca a sus colaboradores para evitar las desviaciones de sus directrices en las actividades asignadas como parte de las responsabilidades y obligaciones laborales. En este sentido esta investigación consulta los aportes partiendo de los autores Kinicki y Kreitner (2003).

Cabe destacar que este líder dentro de las organizaciones del sector asegurador, no solo debe verse a sí mismo como competente, capaz, un pensante; al igual, debe controlar, motivar y guiar a los colaboradores con respeto, teniendo del mismo modo la autoridad y toma de decisiones centradas en él, ya que no delega la autoridad, sino puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control en la gestión organizacional.

### Carismático

Para Daft (2006), los líderes carismáticos tienen la capacidad de inspirar y motivar a las personas para que hagan más de lo que normalmente haría, no obstante los obstáculos y el sacrificio personal. En pocas palabras, convence a las personas para realizar cosa que preferirían no hacer. Según los criterios

de Hellriegel y Slocum (2004), este tipo de líder consiste en motivar y dirigir los seguidores, principalmente formando en ellos un fuerte compromiso emocional con una visión y conjunto de valores compartidos (p.274).

Asimismo, Kinicki y Kreitner (2003) enuncian que este líder transforma a los empleados para conseguir los objetivos organizacionales por encima de sus intereses personales. Sin embargo, Lussier y Achua (2008) consideran que los líderes carismáticos poseen cualidades excepcionales, inspirando y motivando a la gente para que realicen más de lo que harían en circunstancias normales, se decir siendo el resultado sobre todo de los atributos del líder, y no solamente de la situación (p.347).

Con referencia a los postulados planteados, se enfatiza la posición de los autores sobre este estilo de liderazgo, concluyendo que un líder carismático es aquel con capacidad de motivar, dirigir a los colaboradores para realizar más de lo que normalmente realizarían, creando en ellos un fuerte compromiso emocional vinculado con la visión y los objetivos organizacionales. Por tanto, esta investigación se centrará en los aportes de los autores Hellriegel y Slocum (2004). Cabe acotar que, el líder carismático en las organizaciones del sector asegurador podría ser el resultado de la suma de las cualidades, habilidades y atributos de la persona, para ser capaz de motivar, dirigir a los empleados a dar más por la organización, creando en cada uno de ellos un fuerte compromiso emocional vinculado con la visión, valores y objetivos organizacionales.

### Transaccional

Daft (2006), especifica que el liderazgo transaccional como una transacción o proceso de intercambio entre líderes y seguidores. Por tanto, el líder reconoce las necesidades, así como los deseos de los seguidores, después explica con claridad cómo se podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados o realicen ciertas tareas (p.153). Por su parte, para Robbins y Decenzo (2008), este tipo de líder guía y motiva a sus empleados en la dirección de las metas establecidas, al aclararles el papel y los requerimientos

de la tarea (p. 263). En este sentido, se convierte en el orientador que guía el desempeño de los colaboradores en sus responsabilidades, donde en conjunto con el líder garantizan el alcance de los objetivos organizacionales.

Igualmente, Hellriegel y Slocum (2004) lo definen como el liderazgo que se refiere a motivar y dirigir a los seguidores principalmente mediante prácticas contingentes basadas en premios (p.272). Este liderazgo trata de desarrollar el potencial al máximo. En este mismo orden de ideas, Kinicki y Kreitner (2003), exponen que este liderazgo está enfocado en las interacciones personales de los administradores con los empleados.

Finalmente, Lussier y Achua (2008) lo describen como la forma del liderazgo que busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos, tanto para los líderes como para los seguidores (p.358). En líneas generales, partiendo de las fuentes citadas, los autores expresan que el liderazgo transaccional es el intercambio entre líderes y seguidores, donde este suele apoyarse en premios o castigos para motivar a los colaboradores, con la finalidad de cumplir los objetivos específicos y actividades. En este sentido, la investigación se suscribe en las premisas de Daft (2006). Vale acotar que, este líder, en las organizaciones del sector asegurador, podría crear una relación con sus subordinados netamente transaccional, significando obediencia, estando interesados en lo que recibirán a cambio del desarrollo del trabajo que realizaran.

### Situacional

Hitt, Black y Porter (2006), expresan que el modelo del liderazgo situacional sostiene las distintas clases eficaces de liderazgo son dependientes de alguna otra variable, en este caso la situación (p.382). Según Madrigal (2005), reseña que muchos estudios han demostrado sobre cuantos más estilos desarrolle un líder será mejor su desempeño, los líderes que emplean cuatro o más estilos, y logran hacer una mezcla según el equipo de trabajo y las expectativas de este, consiguen el mejor clima laboral, al igual que mejores rendimientos del negocio,

pues comprenden una actuación exitosa entre sus colaboradores.

Sin embargo, Lussier y Achua (2008), refieren que el liderazgo situacional determina cual estilo de liderazgo (decir, convencer, participar y delegar) corresponde a la situación (nivel de madurez de los seguidores para realizar una determinada tarea) con la finalidad de maximizar el desempeño (p.155). De acuerdo a lo anteriormente citado, destacan los autores que el liderazgo situacional está enfocado en las distintas clases de liderazgo eficaces, tomando en cuenta el contexto suscitado con la finalidad de maximizar el desempeño. Pudiendo acotarse que la investigación se sustenta en los criterios de los autores Lussier y Achua (2008). Por consiguiente, se hace mención de que este líder en el sector asegurador condiciona su actitud y su toma de decisiones dada por la variable situación.

### Participativo

En referencia a este estilo de liderazgo, Hellriegel y Slocum (2004), exige que el líder mantenga comunicación en dos sentidos, que estimule y respalde a los subordinados en el uso de sus habilidades (p.258). Según Kinicki y Kreitner (2003), el líder participativo escucha, analiza las ideas de sus subalternos, aceptando sus contribuciones siempre que sea posible, así como práctico. Este líder suele apoyar a sus subalternos, no asume una postura de dictador; sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos (p.359).

De la misma forma, Lussier y Achua (2008):

Manifiestan que este líder integra las aportaciones de los colaboradores en la toma de decisiones, entonces el liderazgo participativo es adecuado cuando los seguidores quieren que los incluyan, poseen un *locus* de control interno y su capacidad es elevada, cuando la tarea en el entorno es compleja, la autoridad es fuerte o débil y la satisfacción en el trabajo de los colaboradores es elevada o baja. (p.150)

Cabe destacar, que los autores acuerdan sobre el liderazgo participativo como el que escucha, analiza y acepta ideas de sus subalternos; sin embargo, la

autoridad final recae en él. En virtud de lo antes mencionado, la investigación se sustenta en los aportes de los autores Lussier y Achua (2008).

Por tanto, dentro del sector asegurador este líder participativo es aquel cuyo enfoque está basado en la participación de los colaboradores, haciéndolos formar parte de la toma de decisiones, pese a que la decisión final está bajo su responsabilidad; además, se enfocaría en las cualidades significativas de todo ser humano el escuchar, analizar y aceptar ideas de sus empleados, aunque la autoridad final recae sobre él, este estilo es adecuado debido a que suele apoyar a sus seguidores e impactar en ellos para su participación activa y protagónica en la gestión significativa y de excelencia en la organización.

### Directivo

Kinicki y Kreitner (2003), definen el liderazgo directivo como la persona que guía a los empleados respecto a qué deben hacer y cómo hacerlo, así como también programa el trabajo y mantiene normas de rendimiento. Dentro de este particular, Lussier y Achua (2008) expresan que este líder proporciona una gran estructura, siendo adecuado cuando los seguidores desean un líder con autoridad, poseen un *locus* de control externo y su capacidad es baja, también es conveniente cuando la tarea en el entorno es compleja o ambigua, la autoridad formal es acentuada y el grupo de trabajo ofrece una satisfacción laboral (p.150).

Dentro de esta perspectiva expuesta por los autores, coinciden que en el liderazgo directivo es el quien líder guía a los subordinados respecto a qué hacer y cómo hacerlo, por tanto, su autoridad es acentuada. En este sentido, esta investigación se asienta en los criterios de los autores Kinicki y Kreitner (2003). No obstante, un líder con un estilo directivo en las organizaciones del sector asegurador podría estar caracterizado por gestionar sobre qué deberes deben realizar, cómo efectuarlos, así como programar y mantener las normas de rendimiento en el trabajo; al igual es un líder que acentúa la participación en equipo de trabajo cuando las actividades son complejas, cuando ameritan apoyo de otros colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales.

### Transformacional

Según Daft (2006), "el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores y en la organización. Dichos líderes son capaces de emprender los cambios en la visión y estrategia" (p.156), cultura de la organización, así como también propiciar innovaciones en los productos y tecnologías. Del mismo modo, Hellriegel y Slocum (2004), opinan que este liderazgo se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros ser mejores líderes y construir la organización o grupo como una comunidad de gente capaz de aprender, que es puesta a prueba y es premiada (p.277).

Por otra parte, Lussier y Achua (2008), describen que el liderazgo transformacional se centra en los logros de los líderes más que en sus características personales y las relaciones de los seguidores. Por tanto, este estilo de liderazgo es útil para cambiar el *statu quo*, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización (p.356). En el mismo orden de ideas, para Robbins y Decenzo (2008), los líderes transformacionales muestran apoyo a sus colaboradores de manera individual, siendo motivador y carismático; asimismo promueve el desarrollo de la creatividad entre su gente, siendo capaces de emocionar, despertar e inspirar a realizar un esfuerzo adicional para alcanzar el bien de la organización.

En líneas generales, partiendo de las fuentes documentales citadas, se destaca que los autores coinciden que el líder transformador tiene la capacidad de emprender cambios e innovaciones en sus colaboradores y en la organización. Pudiendo destacarse la sustentación bajo el aporte de Robbins y Decenzo (2008). Por consiguiente, dentro de las organizaciones del sector asegurador, este estilo de liderazgo podría causar un impacto positivo, ya que estos suelen tener una visión futurista, son flexibles, preparados a adaptarse al cambio, capaces de anticipar tendencias futuras, optimizando los recursos, fomentando así la innovación y la capacidad de iniciativa, por lo tanto, en un entorno cambiante sabrían actuar y tomar las decisiones más acertadas para la organización.

## Habilidades de los equipos de trabajo esfuerzo para un desempeño eficaz

Las empresas suelen organizarse en grupos o equipos de trabajo que se interrelacionan de forma armónica para cumplir los objetivos planteados en un tiempo oportuno, utilizando de la mejor manera a sus colaboradores, con el fin de colocar de manifiesto sus competencias como parte del valor agregado en el quehacer laboral, y con ello a través del esfuerzo en conjunto, alcanzar la excelencia en la gestión organizacional. Robbins (2009) expresa que los equipos de trabajos son grupos cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno, generando una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado (p.323).

En otro particular, Sánchez (2006) infiere que las habilidades de los equipos de trabajo constituyen las capacidades que muestran ante una situación de trabajo, por tanto, estas pueden ser de carácter técnico, administrativo o conceptual, los cuales dependen de su aplicabilidad, ya que se ven condicionadas en el cumplimiento de sus labores. Ante esta situación, las habilidades se manifiestan en lo que se hace bajo la práctica de las capacidades adquiridas, mientras desde el campo de la personalidad se muestra como una capacidad inherente para actuar de forma efectiva, conductualmente se puede observar como una capacidad específica.

Según Robbins y Decenzo (2008), los equipos requieren que los miembros cuenten con múltiples habilidades técnicas, conceptuales y de relaciones humanas para coordinar una variedad de intereses y actividades, apoyadas en herramientas, procedimientos y técnicas para trabajar y motivar a quienes los rodean (p.253). Agregan los autores que, entre las habilidades que los equipos necesitan para lograr un desempeño efectivo, se encuentran: experiencia técnica, solución de problemas, toma de decisiones, generar alternativas, escuchar, retroalimentar, y resolver conflictos, entre otras (p. 314).

Por otra parte, Robbins (2009):

Establece que, para desarrollarse efectivamente, un equipo requiere de tres tipos diferentes de

habilidades. En primer lugar, necesita personas con experiencia técnica; en segundo lugar, necesita personas con habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, capaces de identificar los problemas, generar alternativas, evaluar estas alternativas, así como tomar las soluciones adecuadas; por último, los equipos necesitan personas que tengan la capacidad de ser buenos oyentes, proporcionar retroalimentación, solucionar conflictos y otras habilidades interpersonales. (p.330)

En el sector asegurador, es indispensable conocer las habilidades desarrolladas por los equipos de trabajo, sean estas técnicas, conceptuales o de relaciones humanas, debido a que estas conllevan a un desarrollo de toma de decisiones, de relaciones laborales armónicas y de convivencia compartida en la organización.

## Habilidades para la toma de decisiones

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), los equipos de trabajo deben poseer la habilidad para identificar los problemas y oportunidades que enfrentan sus organizaciones, identificar decisiones factibles, negociables; así como tomar decisiones necesarias para llegar a resultados óptimos la mayoría de los individuos no posee las habilidades necesarias para llevar a cabo todas estas tareas, que tomadas en conjunto las habilidades necesarias estén presentes y puedan ser utilizadas en beneficio de los mejores intereses de la organización.

Por otra parte, con relación a la toma de decisión, existen varias opciones, se encuentra el nivel autocrático o individual, en el cual el responsable del equipo es quien toma la decisión en forma inconsulta; está el nivel consultivo, donde el líder solicita criterios y luego toma la decisión; también está el nivel de decisión grupal, siendo totalmente democrático, cuando el equipo sin perturbaciones jerárquicas alcanza una decisión. Un proceso racional para llegar a la mejor toma de decisiones en cada caso se sitúa en el escenario de las reuniones para identificar diferentes formas de decidir en equipo. Además, Hellriegel y Slocum (2009) infieren que la toma de decisiones es la habilidad propicia para

elegir cursos de acción efectivos sobre la base de un estudio profundo de sus efectos a corto y largo plazo, determinando sus influencias políticas, éticas, con la posibilidad de identificar a las personas, así como a los grupos que resultan afectados.

Ehrlich (2008), el trabajo en equipo requiere la participación activa de todos sus miembros en el proceso de toma de decisiones, a fin de estar seguros de que las decisiones que se tomen reflejen la experiencia y las opiniones de todos, si esto no sucede, tarde o temprano la decisión que se tomó será sabotada o no tendrá efecto. En líneas generales, los autores concuerdan que la habilidad para la toma de decisión es aquella mediante la cual los individuos eligen entre dos o más alternativas, con la finalidad de resolver un problema o aprovechar una oportunidad, pudiéndose acotar que esta investigación se sustentará en los criterios teóricos de los autores Gibson, *et al.* (2001). La habilidad de toma de decisión dentro del sector asegurador facilita la resolución de un conflicto o consecución de un objetivo organizacional, debido a que facilita distinguir entre dos o más alternativas cuál es la adecuada y favorable para la organización.

### Habilidades interpersonales

Según Gibson, *et al.* (2001), opinan que la comprensión, el conocimiento común acerca de los problemas que se enfrentan, las decisiones que se necesitan no se puede llevar a cabo sin una comunicación efectiva; un conflicto constructivo, lo cual depende en gran medida de habilidades interpersonales. Estas incluyen en tomar riesgo, la crítica constructiva, la objetividad, el escuchar activo, el otorgar el beneficio de la duda, apoyo, el reconocimiento de los intereses, los logros de los otros. Un equipo efectivo está compuesto por miembros que, en total, poseen cada una de estas habilidades únicas para formar partes de un equipo, así los colaboradores del equipo se seleccionan en base a sus habilidades potenciales, no solamente en base a su personalidad.

Dentro de este contexto, Ramírez (2007), expone que las habilidades interpersonales en los equipos de trabajo se aprenden de la interacción en el ambiente familiar, a través de los valores inculcados

en el seno del hogar, entre ellos: la responsabilidad, el orden y la disciplina; pero al igual hacen que el individuo tenga aceptación o rechazo a los grupos, por tanto interviene la comunicación, cooperación, negociación, discusión, empatía, asertividad, reconocimiento de singularidad, aceptación de las necesidades de independencia. Por otra parte, Hitt, *et al.* (2006), "manifiestan que se ha demostrado que las habilidades interpersonales como sensibilidad, persuasión y empatía son muy importantes en todos los niveles de la administración, aunque en los niveles bajo y medio" (p.32). Asimismo, Fernández (2010), refiere que las habilidades se manifiestan en la forma en que un gerente se relaciona con los trabajadores a su cargo e incluye la capacidad de motivar delegar, coordinar, persuadir, comunicar y resolver conflictos.

En líneas generales, la habilidad interpersonal es la comprensión, el conocimiento común acerca de los problemas que se enfrentan, las decisiones que se necesitan no se pueden llevar a cabo sin una comunicación efectiva. Por consiguiente, estas habilidades están relacionadas con la empatía, sensibilidad y persuasión entre las personas. Pudiéndose acotar que esta investigación se sustentará en los criterios de los autores Gibson, *et al.* (2001). Esta habilidad interpersonal dentro del sector asegurador podría facilitar la resolución de conflictos, toma de decisiones o consecución de un objetivo organizacional, debido a que comprende las actitudes asumidas por los colaboradores y actuar de manera idónea proyectando una comunicación efectiva.

### Habilidades sociales

Para Sánchez (2006), las habilidades sociales, comprenden una norma básica del funcionamiento de los equipos de trabajo: es saber escuchar. Muchos profesionales experimentan a diario en el ámbito laboral que el no saber escuchar condiciona de forma muy negativa la manera en que se responde, y sesga las posibles respuestas adecuadas ante las demandas específicas, siendo estas respuestas desadaptativas poco eficientes para la integración social de las relaciones interpersonales de los profesionales en los equipos de trabajo.

También Yurl (2008), las define como los conocimientos sobre la conducta humana y los procesos de relaciones sociales, la capacidad de comprender los sentimientos y actitudes, así como también las motivaciones de los demás a partir de lo que dicen y hacen (empática, sensibilidad social), capacidad de comunicarse clara y eficazmente (facilidad de palabra, capacidad de persuasión), la capacidad de crear relaciones eficaces y de cooperación (tacto, diplomacia, capacidad de escuchar, conocimientos sobre la conducta social aceptable). En líneas generales, los autores coinciden que las habilidades sociales se caracterizan por saber escuchar, además de ser la capacidad de comprender desde todos los puntos de vista a los demás.

Pudiéndose acotar que esta investigación se sustenta sobre la base de los criterios teóricos del autor Sánchez (2006). Dentro del sector asegurador, las habilidades sociales podrían facilitar las relaciones laborales, debido a que se busca comprender los sentimientos, actitudes, así como también las motivaciones de los demás; al igual, comunicarse eficazmente, creando así relaciones eficaces y de cooperación que seas favorables para la organización.

## Metodología

Bernal (2006) "establece que el paradigma es una reflexión crítica sobre la investigación científica y su producto, el conocimiento; en otras palabras, ciencia de la ciencia" (p.17). En relación al paradigma científico del presente trabajo investigativo suscribe en el esquema empírico-analítico, el cual también se le conoce como positivista, pragmatista. Méndez (2006) "lo expresa como un estilo de pensamiento sensorial, una orientación concreta objetiva hacia las cosas, un lenguaje numérico aritmético, una vía inductiva y referencias de validación situadas en la realidad objetiva" (p.237).

Por otra parte, para Guanipa (2010) el enfoque positivista se desarrolla desde las competencias del investigador, para obtener resultados a través de la observación de hechos sociales con una visión objetiva, basada en la utilización de los principios del método científico, empleando una metodología constituida en el análisis de los números, derivada

de la recolección de datos mediante la aplicación de cuestionarios válidos y confiables (p.116). De tal manera que, consiste en la interpretación de características acerca del hecho estudiado, así como la explicación orientada a alcanzar los objetivos planteados en el estudio.

En referencia a la corriente filosófica que sustenta el presente estudio, se suscribe en el paradigma científico positivista, permitiendo conocer la realidad basado en el método cuantitativo, mediante la indagación de la relación de subjetividad-objetividad, aportando datos desde la practicidad del enfoque hipotético deductivo, para facilitar el desarrollo del tema investigado, acerca de estilo de liderazgo femenino y habilidades de los equipos de trabajo, a través de la compilación de información suministrada por la opinión obtenida de las personas encuestadas como unidades informantes, apoyándose los investigadores en valores de objetividad y transparencia en los datos suministrados.

Según Bernal (2006), el método hipotético-deductivo es un procedimiento que parte de aseveraciones en calidad de hipótesis, buscando refutarla o falsearla, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos (p.29). Por su parte, Duhalde (1999) este método consiste en la contrastación de hipótesis con la realidad para determinar la falsedad o verdad de la proposición (p.64).

Con base en los objetivos planteados, el propósito de esta investigación se establece en los criterios del tipo analítico y descriptivo, donde el primero, busca indagar e interpretar a partir de hechos característicos insertos en aspectos sobre estilo de liderazgo femenino y habilidades de los equipos de trabajo, considerando el comportamiento de ellas en organizaciones del sector asegurador. Para Hurtado (2008), la investigación analítica reinterpreta lo analizado en función de algunos criterios, dependientes de los objetivos en estudio (p.103).

En referencia al segundo, es decir descriptivo, comprende e interpreta las variables en el contexto de estudio, siendo estas estilos de liderazgo femenino y habilidades de los equipos de trabajo. Para Tamayo y Tamayo (2012), este tipo de investigación comprende de la descripción, registro, análisis e interpretación

de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos, este enfoque se hace acerca de las conclusiones dominantes o como una persona, grupos o cosa se conduce o funciona en el presente (p.52).

En lo referente al diseño de la investigación es no experimental, donde no se manipulan las variables, sino que se analizan mediante la percepción de la población objeto, para posteriormente inferir y elaborar las conclusiones. Según los criterios de Hernández, Fernández y Baptista (2010), “es aquella en la que se realizan sin manipular deliberadamente las variables, y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Asimismo, esta investigación es transversal, puesto que se recolectarán los datos en un momento único a criterio de los investigadores. Hernández, *et al.* (2010), definen la investigación transeccional o transversal como aquella donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (p.151).

Por otra parte, se caracterizó como un estudio de campo, donde los datos se extrajeron directamente de la realidad, es decir, en las empresas del sector

asegurador. Según Tamayo y Tamayo (2012), el diseño de campo es aquel donde se recogen los datos directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas (p.114).

A razón de la población, para Tamayo y Tamayo (2012) corresponde a la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye las unidades de análisis o entidades de población que lo integran, este debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica (p.180), para efectos de este estudio, se asumió como universo las empresas inscritas en la Superintendencia de la actividad aseguradora, pertenecientes al Municipio Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela.

En relación a la muestra, descansa en el principio de que las partes representan el todo, por tanto, comprenden las características que definen la población, la cual fue extraída. Por consiguiente, la muestra de esta investigación se identifica asumiendo las siguientes características: que las empresas estén inscritas en el Bloque Zuliano de Seguros, ser empresas privadas. Además, que la gerencia general este bajo la dirección del género femenino (ver Tabla 1).

Tabla 1.

### Distribución de la población y unidades informantes en las empresas aseguradoras inscritas en el bloque zuliano de seguros

Denominación Social	Gerente	Coordinadoras	Empleados	Total
Zurich Seguros S.A.	1	3	17	21
Seguros Los Andes, C.A.	1	3	13	17
Seguros Universitas, C.A.	1	3	23	27
Seguros Altamira C.A.	1	2	11	14
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>64</b>	<b>79</b>

Fuente: Perozo y Paz (2015).

El proceso de recolección de datos en este estudio se realizó a través de la técnica de observación mediante encuesta. Según Méndez (2006) “la encuesta es un instrumento de observación formado por una serie de preguntas formuladas, cuyas respuestas son anotadas por el encuestador, esta técnica permite el conocimiento de actitudes y opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación” (p.299).

Manifiesta Hernández, *et al.* (2010) “que los instrumentos de investigación son los medios que utiliza el investigador para medir y registrar información y datos sobre las variables que tiene en mente” (p.200). Asimismo, Bavaresco (2013): “plantea que este emplea herramientas, instrumentos o medios, los cuales se han hecho imprescindibles en las investigaciones de orden socioeconómico: el cuestionario y las entrevistas” (p.98).

Por tanto, Hernández, *et al.* (2010), expresan que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (p.217). Bajo tales puntos de vista, en la presente investigación para la medición de las variables estilos de liderazgo femenino y habilidades de los equipos de trabajos, se aplicó un cuestionario para cada una de ellas, utilizando como opción de respuesta la escala de tipo Likert, tales como: definitivamente sí (DS), probablemente sí (PS), indeciso (I), probablemente no (PN) y definitivamente no (DN). La validez de los instrumentos se sometió a la técnica de juicio de 10 expertos, definido por Hernández, *et al.* (2010) “como el grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema” (p.201).

Para obtener la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto al 10% de la muestra, correspondiente a nueve (9) sujetos pertenecientes a una empresa con similares características, empleándose la fórmula Alpha Cronbach para ambas variables, arrojando como resultado 0,94 para estilos de liderazgo femenino y 0,84 en habilidades de los equipos de trabajo, demostrando que ambos cuestionarios son confiables.

Luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se procedió al registro de la información ordenada, codificación, tabulación y análisis estadísticos

descriptivo de los resultados. Se utilizó Microsoft Office Excel 2007 para la tabulación y codificación de los datos; el análisis de dichos datos se interpretó con *r* frecuencia absoluta y frecuencia relativa.

## Resultados y Discusión

En la Tabla 2 se presenta la distribución frecuencial porcentual de estilos de liderazgo femenino, los resultados se obtuvieron promediando las respuestas emitidas por los sujetos encuestados, donde se evidenció que las tendencias frecuenciales tuvieron una inclinación del 54,6% en la opción “definitivamente sí”, mientras que “probablemente sí” obtuvo una preferencia del 28,5%. Por su parte, la alternativa “definitivamente no” mostró un valor de 8,9%; asimismo, “indeciso” obtuvo un 4,3%; y “probablemente no” un 3,8% de las respuestas.

Con respecto al indicador liderazgo democrático un 58,2% manifestó que “definitivamente sí” los líderes del sector asegurador fomentan la participación de los empleados, además de delegar autoridad a sus empleados, crean espacios donde se generen ideas, alentando a los empleados a la toma de decisiones; asimismo, un 21,5% expresó que “probablemente sí”; por el contrario, un 13,9% “definitivamente no”, un 3,8% “probablemente no” y 2,5% “indeciso”. Mientras, que el indicador liderazgo autocrático expresó en un 51,9% que sus líderes asumen la responsabilidad de la toma de decisiones, además de controlar e informar a los empleados sobre las actividades que se deben realizar, para el 30,4% de los encuestados es “probablemente sí”; por el contrario, un 10,1% se identificó con “definitivamente no”, un 5,1% “indeciso” y el 2,5% “probablemente no”.

Por otra parte, el indicador liderazgo carismático mostro una 58,2% que sus líderes suelen motivar, dirigir y convencer a sus empleados sobre sus actividades laborales, así como también un 26,6% manifestó que es “probablemente sí”, un 6,3% afirmó que “probablemente no”, así como “definitivamente no” y un 2,5% “indeciso”. En referencia al indicador liderazgo transaccional expresaron que un 46,8% suele fomentar la interacción personal entre empleados, además de motivarlos a través de prácticas basadas en incentivos, así como también aportar ideas que permitan desarrollar

Bianca Alejandra Perozo-Ramírez y Annherys Isabel Paz-Marcano

el potencial de los empleados, también un 32,9% respondió la alternativa “probablemente sí”, un 10,1% “definitivamente no”, 7,6% “indeciso”, y 2,5% “probablemente no”.

En este sentido, el indicador liderazgo situacional mostro en un 59,5% que sus líderes alientan a los empleados a participar en el desarrollo de actividades, así como potenciar el desempeño de los empleados para el logro de los objetivos, además de delegar responsabilidades con el fin de realizar una tarea determinada, asimismo el 24,1% de los

encuestados expresaron “probablemente sí”; por el contrario, el 8,9% “definitivamente no”, 3,8% “indeciso” y “probablemente no”. En este orden de ideas, en el indicador liderazgo participativo el 55,7% de los encuestados expresaron que los líderes escuchan sus ideas y las incluyen en la toma de decisiones de la empresa, así como también los estimula al uso de sus habilidades para el logro de los objetivos, asimismo, un 26,6% refiere que “probablemente sí”, mientras que un 8,9% difieren de la opinión como “definitivamente no”, un 5,1% “probablemente no” y el 3,8% “indeciso”.

Tabla 2.

## Estilos de Liderazgo Femenino

Dimensión: Estilos de Liderazgo Femenino													
Alternativas de Respuesta		Definitivamente Si		Probablemente Si		Indeciso		Probablemente No		Definitivamente No		Total	
Indicadores	Ítems	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
Democrático	1,2,3,4	46	58,2	17	21,5	2	2,5	3	3,8	11	13,9	79	100
Autocrático	5,6,7	41	51,9	24	30,4	4	5,1	2	2,5	8	10,1	79	100
Carismático	8,9,10	46	58,2	21	26,6	2	2,5	5	6,3	5	6,3	79	100
Transaccional	11,12,13	37	46,8	26	32,9	6	7,6	2	2,5	8	10,1	79	100
Situacional	14,15,16	47	59,5	19	24,1	3	3,8	3	3,8	7	8,9	79	100
Participativo	17,18,19	44	55,7	21	26,6	3	3,8	4	5,1	7	8,9	79	100
Directivo	20,21,22	42	53,2	26	32,9	4	5,1	2	2,5	5	6,3	79	100
Transformacional	23,24,25	42	53,2	26	32,9	3	3,8	3	3,8	5	6,3	79	100
Total Dimensión		43	54,6	23	28,5	3	4,3	3	3,8	7	8,9	79	100

Fuente: Perozo y Paz (2015).

Por otra parte, el indicador liderazgo directivo mostro que un 53,2% los líderes guían a los empleados, además de programar su trabajo con el fin de cumplir las actividades propuestas, asimismo, mantienen normas de rendimiento para guiar su labor; el 32,9% afirmaron que “probablemente sí”, mientras que un 6,3% “definitivamente no”, el 5,1% “indeciso” y

el 3,8% “probablemente no”. Finalmente, para el indicador liderazgo transformacional, los encuestados expresaron en un 53,2% que sus líderes los inspiran a adoptar una nueva visión compartida con la organización, además de promover cambios significativos en el desempeño de los empleados y así lograr producir cambios significativos en la or-

Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador

ganización; mientras que un 32,9% “probablemente sí”; por el contrario, un 6,3% expresaron “definitivamente no”, mientras que un 3,8% “indeciso” y “probablemente no”.

En referencia a los datos ilustrados en la Tabla 3, donde se obtuvo una inclinación del 49,79% en la opción “definitivamente sí”, mientras que “probablemente sí” obtuvo una preferencia del 26,16%. Por su parte, en la alternativa “definitivamente no” obtuvo 12,24%, “probablemente no” un 6,75% e

“indeciso” un 5,06% de las respuestas. En cuanto al indicador habilidades para la toma de decisión, los encuestados manifestaron en un 63,29% que cuando se equivocan en una decisión admiten sus errores, además de analizar sus problemas de trabajo antes de tomar una decisión, al igual expresaron que su equipo de trabajo utiliza las habilidades necesarias que puedan ser herramientas para el beneficio de la organización; para el 27,85% es “probablemente sí”, el 3,80% “probablemente no” y un 2,53% “probablemente no” e “indeciso”.

Tabla 3.

### Habilidades de los Equipos de Trabajo

Dimensión: Habilidades de los equipos de trabajo													
Alternativas de Respuesta		Definitivamente Sí		Probablemente Sí		Indeciso		Probablemente No		Definitivamente No		Total	
Indicadores	Ítems	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %	Fa	Fr %
Habilidades para la toma de decisión	1,2,3	50	63,29	22	27,85	2	2,53	3	3,80	2	2,53	79	100
Habilidades interpersonales	4,5,6	47	59,49	23	29,11	4	5,06	2	2,53	3	3,80	79	100
Habilidades sociales	7,8,9	21	26,58	17	21,52	6	7,59	11	13,92	24	30,38	79	100
<b>Total Dimensión</b>		<b>39</b>	<b>49,79</b>	<b>21</b>	<b>26,16</b>	<b>4</b>	<b>5,06</b>	<b>5</b>	<b>6,75</b>	<b>10</b>	<b>12,24</b>	<b>79</b>	<b>100</b>

Fuente: Perozo y Paz (2015).

Asimismo, para el indicador habilidades interpersonales, el 59,49% expresó que cuando se generan conflictos laborales utiliza la comunicación para la comprensión de las partes, además de opinar que un conflicto constructivo, depende en gran medida de las habilidades interpersonales, que cuando es felicitado por su trabajo efectivo lo hace extensivo reconociendo la participación de su equipo; del mismo modo, el 29,11% respondió “probablemente sí”, mientras que un 5,06% se mostro “indeciso”, 3,8% “definitivamente no” y 2,53% “probablemente no”.

Finalmente, el indicador habilidades sociales mostró en un 30,38% que “definitivamente no” los déficits en habilidades sociales podrían conducir a un desajuste psicológico de los miembros de los

equipos de trabajo, además de que se comunican con los miembros utilizando un tono de voz que genera irritación en el personal; asimismo, cuando se irrita llega a emitir respuestas inapropiadas. Por su parte, el 26,58% expresó que “definitivamente sí” y un 21,52% “probablemente sí”, 13,92% “probablemente no” y un 7,59% “indeciso”.

Al analizar los resultados obtenidos en la presente investigación dirigida a estilos de liderazgo femenino y habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador se pudo evidenciar que:

Dándole respuesta a estilos de liderazgo femenino, se observa que el mayor valor porcentual de la frecuencia relativa es de 59,5% para el indicador

liderazgo situacional, interpretándose que las líderes femeninas alientan a los colaboradores a participar en el desarrollo de actividades, así como a potenciar el desempeño para el logro de los objetivos, además de delegar responsabilidades con el fin de realizar una tarea determinada, y alcanzar el éxito de los procesos de trabajo traducidos en la excelencia de la gestión organizacional.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se puede afirmar con lo expresado por Lussier y Achua, (2008), donde describen al liderazgo situacional como aquel que determina qué estilo de liderazgo, es decir, convencer, participar y delegar correspondiéndole a la situación según el nivel de madurez de los seguidores para realizar una determinada tarea, con la finalidad de maximizar el desempeño de los trabajadores (p.155). Asimismo, este estudio concuerda con la investigación realizada por Betancourt, Tamez, Medina y Reyes, (2012), donde encontraron que un 72% de las líderes femeninas poseían un estilo de liderazgo situacional.

Del mismo modo, el estilo de liderazgo femenino con menor frecuencia relativa se posicionó con un 51,9% estilo autocrático y 46,8% el transaccional. Pudiéndose aportar según la opinión de los encuestados, que sus líderes femeninas probablemente no asumen la responsabilidad de la toma de decisiones, así como tampoco de controlar e informar a los colaboradores sobre las actividades que se deben realizar. También expresan que sus líderes probablemente no posean el estilo de liderazgo transaccional, por tanto, no fomenta la interacción personal entre empleados, además de que no suelen motivar con prácticas basadas en incentivos, así como no aportan ideas que permitan desarrollar el potencial de sus empleados.

En este sentido, los encuestados como colaborador expresaron que sus líderes no los guían en las actividades que deben realizar; asimismo no programan el trabajo como con el fin de cumplir las actividades propuestas, por tanto, no mantiene normas de rendimiento para guiar su labor. De acuerdo a lo anteriormente planteado, la investigación concuerda con la realizada por Betancourt, *et al.* (2012), donde encontraron que el estilo autocrático y el transaccional fueron los menos destacados entre el liderazgo de las mujeres.

Por otra parte, para las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador, se encontró que las habilidades para la toma de decisión son las predominantes en los equipos de trabajo con un 63,29%; por consiguiente, cuando se equivocan en una decisión, admiten sus errores, además de analizar sus problemas de trabajo antes de tomar una decisión, asimismo expresan que su equipo de trabajo utiliza las habilidades necesarias que puedan ser herramientas para el beneficio de la organización.

De acuerdo a esto, Gibson, *et al.* (2001), expresan que los equipos de trabajo deben poseer la habilidad para identificar los problemas y oportunidades que enfrentan sus organizaciones, identificar decisiones factibles, negociables, así como tomar decisiones necesarias para llegar a resultados óptimos la mayoría de los individuos no posee las habilidades necesarias para llevar a cabo todas estas tareas que, tomadas en conjunto, las habilidades necesarias estén presentes y puedan ser utilizadas en beneficio de los mejores intereses de la organización.

Con respecto a la habilidad de los equipos de trabajo con menor frecuencia relativa fueron: habilidades sociales con un 26,58%, expresando que los déficits de esta podrían conducir a un desajuste psicológico de los miembros de los equipos de trabajo, además de que se comunica con los miembros utilizando un tono de voz que genera irritación en el personal. Asimismo, cuando se irrita, llega a emitir respuestas inapropiadas. De acuerdo a lo anteriormente planteado, se puede contrastar con el postulado por Sánchez (2006).

## Conclusión

A manera de conclusión, se determinó que en las empresas aseguradoras el estilo de liderazgo femenino predominante fue el liderazgo situacional, donde las líderes femeninas muestran su capacidad de alinear alientan a los colaboradores a participar en el desarrollo de actividades, así como potenciar el desempeño para el logro de los objetivos, también se observó que los liderazgos femeninos menos predominantes fueron el autocrático y el transaccional.

Asimismo, se encontró que las habilidades sobresalientes, según la opinión emitida por los encuestados

en los equipos de trabajo, es la toma de decisiones, por tanto, cuando se equivocan en una decisión admiten sus errores, al igual analizan sus problemas de trabajo antes de tomarla; asimismo expresan que la habilidad social es la menos predominante.

Por tanto, se concluye que el estilo de liderazgo femenino predominante en la mujer en las empresas estudiadas es el situacional, expresando que se caracteriza por desarrollar varios en los aspectos insertos en él, asimismo amoldándose a las situaciones del entorno, a fin de lograr integrarse bajo una mezcla, para alcanzar los objetivos comunes que lo llevan a garantizar ventajas competitivas desde su actuación en los equipos de trabajo de las empresas del sector asegurador, apoyado de la participación activa de todos los colaboradores que lo conforman, por tanto colocando de manifiesto sus habilidades y mejorando el clima laboral, así como el rendimiento de la organización y su gente.

## Referencias Bibliográficas

- Bavaresco, A. (2013). **Proceso Metodológico en la investigación: Como hacer un Diseño de Investigación**. Maracaibo. Imprenta Internacional C.A. Sexta edición.
- Bernal, C. (2006). **Metodología de la Investigación para la Administración y Economía, Humanidades y Ciencias Sociales**. México. Editorial Pearson Educación. Segunda Edición.
- Betancourt, A., Tamez, X., Medina, C., & Reyes, M. (2012). **Principales estilos de liderazgo de la mujer empresaria en Ciudad Valles San Luis Potosí**. México. Revista académica de investigación Tlatemoani. (Consulta: 2013, Mayo 26)
- Chiavenato, I. (2005). **Administración de los nuevos tiempos**. Colombia. Editorial McGraw-Hill interamericana.
- Daft, R. (2006). **La experiencia del liderazgo**. México. Editorial Thomson. Tercera edición.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). **Comportamiento humano en el trabajo**. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Decima edición.
- Duhalde, M. (1999) **La investigación en la escuela**. Buenos Aires. Ediciones Novedades Educativas
- Ehrlich, M. (2008). **Psicología de los trabajos en equipo**. México. Editorial Trillas
- Fernández, E. (2010). **Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar**. España. Editorial Paraninfo S.A. Primera edición.
- Gibson, J, Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). **Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos**. México. Editorial Mc Graw Hill. Decima edición.
- Guanipa, M. (2010). Reflexiones básicas sobre investigación Venezuela. Editorial Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE) - Venezuela. Primera edición
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004) **Comportamiento Organizacional**. México. Editorial Thomson. Decima edición.
- Hernández, R; Fernández, C., & Baptista, M. (2010). **Metodología de la investigación**. México. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.
- Hitt, M; Black, J., & Porter, L. (2006). **Administración**. México. Editorial Pearson.
- Hurtado, J. (2008). **Metodología de la investigación holística**. Venezuela. Editorial SYPAL. Quinta Edición
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). **Comportamiento Organizacional**. México. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición.
- Lussier, R & Achua, C. (2008). **Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades**. México. Editorial Cengage Learning. Segunda edición.
- Madrigal, B. (2005). **Liderazgo, enseñanza y aprendizaje**, México. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición.
- Méndez, C. (2006) **Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Colombia. Editorial Limusa. Cuarta Edición.
- Ramírez, A. (2007). **Estrategias de aprendizajes y comunicación**. Colombia. Editorial Universidad Cooperativa Colombia. Primera Edición (Consulta en línea: 2014, Septiembre 2)
- Robbins, S & DeCenzo, D. (2008) **Supervisión**. México. Editorial Pearson Prentice Hall. Octava Edición.
- Robbins, S. (2009). **Comportamiento Organizacional**. Buenos Aires. Editorial Pearson. Décima. Tercera edición.
- Sánchez, J. (2006). **Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo**. Madrid. Editorial McGraw Hill.
- Tamayo & Tamayo, M. (2012). **El proceso de la investigación científica**. México. Editorial Limusa. Quinta edición.
- Yurl, G. (2008). **Liderazgo en las organizaciones**. Madrid. Editorial Pearson Educación.