



## LIDERAZGO FEMENINO EN FUNDACIONES DEL VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA. UN ESTUDIO DE CASO.

Female leadership in foundations of Valle del Cauca, Colombia. A case study.

**Agudelo-Orrago Beatriz  
Eugenia\*  
y Urbiola-Solís Alejandra  
Elizabeth**  
Facultad de Contaduría y  
Administración, UAQ.

*Correo electrónico de contacto\*:  
bealove31972@gmail.com*

*Fecha de recepción: 02/05/2016  
Fecha de aceptación: 28/11/2016*

### **Resumen:**

Se presenta un análisis cuantitativo en un grupo de mujeres directoras de fundaciones en el Valle del Cauca; se buscó relacionar la teoría de rasgos con el desempeño organizacional. Para analizar los rasgos se utilizó como referente el inventario revisado de personalidad NEO PI-R, y el desempeño se abordó a partir de una serie de factores de éxito, agrupados en 4 dimensiones: gestión financiera, gestión de comunidad y beneficiarios, gestión de procesos y gestión del talento humano. El análisis descriptivo e inferencial permitió establecer que la mayoría de las directoras tienen rasgos relacionados con el liderazgo carismático: estabilidad emocional, extroversión y capacidad de logro; más de la mitad de las fundaciones optimizan sus recursos y mejoran la calidad de vida de los beneficiarios.

### **Palabras clave:**

liderazgo, teoría de rasgos, factores de éxito organizacional.

### **Abstract:**

A quantitative analysis is presented in a group of women directors of foundations in the Valley of Cauca; we sought to relate traits theory with organizational performance. To analyze the traits, the revised NEO PI-R personality inventory was used as a reference, and the performance was approached from a series of success factors, which were grouped into four dimensions: financial management, community and beneficiaries management, process management and human talent management. The descriptive and inferential analyzes, allowed establish that the majority of the directors have traits related to the charismatic leadership: emotional stability, extroversion and capacity of achievement; more than half of the foundations optimize their



resources and improve the quality of life of the beneficiaries.

### Keywords:

leadership, traits theory, organizational success factors.

## 1. Introducción

Este artículo muestra el análisis de los rasgos del liderazgo de mujeres directoras de fundaciones del departamento del Valle del Cauca, Colombia y su relación con otros factores que coadyuvan al éxito de dichas organizaciones en la región. En estas organizaciones sin ánimo de lucro, se brinda atención integral a mujeres, niños, adultos mayores y animales.

Se realizó una revisión teórica sobre las teorías de liderazgo, la teoría de rasgos y los factores de éxito en las organizaciones sin ánimo de lucro. Esto permitió la definición de los rasgos de un líder a partir del inventario revisado de personalidad NEO PI-R y de los factores clave de éxito organizacional, teniendo como base las perspectivas planteadas en el *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1996), que se integraron en una encuesta que se aplicó a 31 directoras.

Así mismo, el artículo muestra evidencia empírica de los estereotipos de género en los mercados laborales. En el caso que se muestra, la incorporación de las mujeres al mercado laboral en Colombia, específicamente en el Valle del Cauca, comienza como un proceso gradual desde el siglo XIX y se formaliza durante las primeras décadas del siglo XX (Castro, 1998). En el Valle del Cauca a diferencia de otras regiones colombianas, la incorporación al mercado laboral de las mujeres no encontró obstáculos debido a que muchas de ellas se vieron obligadas a mantener a sus hijos

al quedar viudas. Las normas sobre el matrimonio, la regulación de actividades por género y las medidas disciplinarias hacia las mujeres y los menores eran similares a las de las otras regiones colombianas. Se han encontrado diferencias en relación a la libertad de algunas mujeres en concubinato.

Al igual que en otras regiones de Colombia, durante el siglo XX hay un cambio en los mercados laborales: las mujeres transitan de la esfera privada hacia trabajos propios de los varones o de la esfera pública. Prevalcen, sin embargo, los estereotipos de género: sobre rasgos de personalidad, comportamiento doméstico, ocupaciones y apariencias físicas. Estereotipos que serán encontrados en las ocupaciones de las mujeres en organizaciones sin ánimo de lucro.

El artículo muestra que la inserción de las mujeres en fundaciones no gubernamentales con fines de cuidado y asistencia aumenta al mismo tiempo que incrementan los procesos de desregulación económica y privatización en Colombia, obedeciendo a factores económicos macroeconómicos. Al mismo tiempo, esa inserción en condiciones de flexibilización y precariedad, marca un tipo de trabajo asociado a un estereotipo de género: el comportamiento doméstico de la mujer.<sup>1</sup>

El análisis descriptivo de los resultados obtenidos posibilitó conocer aspectos sociodemográficos de las fundaciones y sus directoras; también, el tipo de rasgos de liderazgo presentes en ellas, que coincide con los estereotipos de género en mercados laborales. De esa manera, la mayoría de las directoras, aparecen con resultados positivos: son estables emocionalmente, extrovertidas y con capacidad de logro; estas habilidades de comunicación les permiten interactuar con donantes y funcionarios públicos. De acuerdo con Hyde (2005), existen diferencias de género en la habilidad verbal. Es probable que la gestión

de mujeres en estas organizaciones esté ligada con el nivel de cumplimiento de éstas y que la comunicación sea uno de los factores clave de éxito definidos. Se encontró evidencia sobre la optimización de los recursos en más de la mitad de las fundaciones, resultado que contrasta con el número de fundaciones que no alcanzan su punto de equilibrio. En general puede decirse que, a través de ellas, se mejora la calidad de vida de los beneficiarios.

El análisis inferencial a partir de la aplicación de tres pruebas estadísticas como la regresión lineal, la distribución chi cuadrada y el coeficiente de correlación de Pearson, permitieron probar las hipótesis definidas y determinar los rasgos del liderazgo que tienen una correlación directa y positiva con ciertos factores claves de éxito organizacional. Se encontró que los factores como el desarrollo del proceso de planeación, el logro de objetivos, el manejo efectivo de la información y la capacitación efectiva para los voluntarios tienen una relación directa con los rasgos modestia y conformidad; calidez y gregarismo; necesidad de logro y deliberación.

Estos resultados concuerdan con los trabajos realizados por Hyde (2005), a partir de la hipótesis de similitud de género, donde se probó que existen más similitudes que diferencias entre

los géneros y, que cuando existen, están relacionadas con aspectos del contexto cultural. Hyde (2005) enfatizó que la sobredimensión a las diferencias o el énfasis a éstas tienen consecuencias negativas en los mercados laborales y en las relaciones personales. Este autor encontró que no existía diferencia significativa en las habilidades generales, la personalidad, la conducta social y la memoria entre los hombres y mujeres analizados<sup>2</sup>. En relación a las disparidades, sus estudios muestran que existen diferencias en la habilidad verbal, la habilidad visual-espacial, la habilidad matemática y la agresión.

En el estudio realizado en el Valle del Cauca, se encontró que el manejo efectivo de la información está relacionado con elementos propios del liderazgo exitoso entre el grupo de mujeres que se estudiaron.

## 2. Concepto de liderazgo

Existen varias definiciones sobre el término que reflejan la complejidad y las diferentes posturas sobre el concepto de liderazgo. En la Tabla (1), se resumen algunas de las definiciones encontradas.

**Tabla 1. Definiciones de liderazgo**

AUTOR (ES)	LIDERAZGO
Hemphill y Coons, 1957, p.7 como se citó en Yukl, 2008, p.3.	Es el comportamiento de un individuo que <b>dirige las actividades</b> de un grupo hacia una meta común.
Burns, 1978, p.18 como se citó en Yukl, 2008, p.3.	Se ejerce cuando las personas <b>movilizan recursos</b> institucionales, políticos y psicológicos, entre otros, para despertar, captar y satisfacer las motivaciones de sus seguidores.
Katz y Kahn, 1978, p. 528 como se citó en Yukl, 2008, p.3.	Es el aumento de la influencia por encima del cumplimiento mecánico de las directrices habituales de la organización.
Smirchch y Morgan, 1982, p. 258 como se citó en Yukl, 2008, p.3.	Se realiza en el proceso mediante el cual uno o más individuos consiguen delimitar o definir la realidad de otros.



**Tabla 1. Continuación. Definiciones de liderazgo**

AUTOR (ES)	LIDERAZGO
Rauch y Behling, 1984, p. 46 como se citó en Yukl, 2008, p.3.	Es el proceso de <b>influir sobre las actividades</b> de un grupo organizado hacia la consecución de sus metas.
Richards y Engle, 1986, p. 206 como se citó en Yukl, 2008, p.3.	Se refiere a la <b>articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno</b> en el que se consiguen las cosas.
Cohen, 1990, p. 9 como se citó en D'Alessio, 2010, p. 5.	Es el arte de <b>influir a otros</b> a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, objetivos o proyecto, donde se conjugan la relación del líder y sus seguidores con los resultados.
Jacobs y Jaques, 1990, p. 281 como se citó en Yukl, 2008, p.3.	Es el proceso de insuflar un propósito (una <b>dirección con sentido</b> ) al esfuerzo colectivo y de generar un esfuerzo voluntario para la consecución de un objetivo.
Schein, 1992, p. 2 como se citó en Yukl, 2008, p.3.	Es la capacidad de <b>trascender una cultura</b> para iniciar procesos de cambio evolutivo más adaptativos.
Bennis, 1994, p. 14 como se citó en D'Alessio, 2010, p. 5.	Es la capacidad de <b>trasladar una visión en realidad</b> .
Cásares, 1994 como se citó en Madrigal, 2005, p.18.	Es la <b>acción de influir</b> en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas o grupos para lograr los objetivos deseados en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.
Drath y Palus, 1994, p.4 como se citó en Yukl, 2008, p.3.	Es el proceso de hacer comprensibles las actividades de los individuos para ayudarlos a <b>comprender y comprometerse</b> .
Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994 como se citó en Madrigal, 2005, p.19.	Es el intento de emplear tipos de <b>influencia no coercitivos</b> para motivar a los individuos a lograr alguna meta.
Rost, 1994 como se citó en D'Alessio, 2010, p. 4.	Es por su naturaleza, <b>interdisciplinario</b> .
Rue, 1995 como se citó en Madrigal, 2005, p.19.	Es un proceso a través del cual <b>una persona influye en el comportamiento de los miembros de un grupo</b> .
Crosby, 1996 como se citó en Madrigal, 2005, p.18.	Es <b>instar deliberadamente acciones</b> que las personas realizar de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder.
House et al., 1999, p. 184 como se citó en Yukl, 2008, p.3.	Es la capacidad de un individuo de <b>influir sobre otros, motivarlos y facilitar su contribución a la eficacia y el éxito de la organización</b> .
Robbins, 1999 como se citó en Madrigal, 2005, p.19.	Es la capacidad de <b>influir en un grupo</b> para que se logren las metas.

**Tabla 1. Continuación. Definiciones de liderazgo**

AUTOR (ES)	LIDERAZGO
Weiskittel, 1999, p. 467 como se citó en D'Alessio, 2010, p. 5.	Es un <b>proceso complejo y dinámico</b> que puede ser definido en muchas diversas maneras
Dubrin, 2000 como se citó en Madrigal, 2005, p.19.	Es la capacidad <b>para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización.</b>
Eyssautier, 2000 como se citó en Madrigal, 2005, p.19.	Es una actividad que consiste <b>en influir en el comportamiento de otras personas, tanto en forma individual como en grupo</b> , hacia la ejecución y logro de los objetivos de la organización
Lussier y Achua, 2005, p.6.	Es el proceso en el cual <b>influyen líderes</b> sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

Fuente: Agudelo, B. (2014) a partir de D'Alessio (2010: 4-5), Madrigal (2005: 18-19) y Yukl (2008: 3).

Sobresale el concepto ligado con la acción de influir en la conducta de un individuo o grupo. Subyace implícitamente la idea de que las acciones buscan moldear el comportamiento de los individuos para alcanzar las metas organizacionales, sin que eso determine necesariamente relaciones de poder entre los sujetos. Así mismo, no se detectan distinciones de género. En el estudio, se utilizó la definición de Lussier y Achua (2005), la que menciona que es “el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (6).

#### a) Principales teorías del liderazgo.

**Teoría de rasgos.** Considerada una teoría clásica, parte del supuesto de que el líder nace, no se hace. Surgió en la década de los años treinta y cuarentas del siglo pasado. Se buscaba identificar un conjunto de rasgos físicos y psicológicos comunes a todos los líderes exitosos, que se expresan en niveles de energía, apariencia,

agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio (Lussier, 2005). Los individuos que cumplieran con esos rasgos podían incluirse como parte del “método del gran hombre o de la gran persona” (Hughes, Ginnett y Curphy, 2007: 162), en el que se clasificaron los rasgos dentro de alguna de las dimensiones de emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Más tarde, en 1985, Costa y McCrae refinaron este modelo, surgiendo así el Inventario de Personalidad NEO PI-R (Bausela, 2005), que incluye cinco dimensiones o dominios de la personalidad divididas en seis facetas: la Neuroticismo (N) que se refiere a la estabilidad emocional de la persona *versus* su inestabilidad emocional; la Extroversión (E) se presenta en personas a quienes les agrada pertenecer a grupos grandes, son asertivas, alegres, enérgicas y conservadoras (las introvertidas son reservadas más que amigables e independientes); (O) hace referencia a la apertura a nuevas experiencias, conocer y experimentar; la Agradabilidad (A) se observa en las personas altruistas, simpáticas y que agradan



a los demás; por último, la Escrupulosidad (C) hace referencia al nivel de logro y responsabilidad de cada individuo para alcanzar sus metas (D'Alessio, 2010).

**Teorías del comportamiento.** Surgen en la década de los años cincuenta del siglo pasado y se concentraron en los comportamientos que desempeña el líder en el trabajo; es decir en identificar acciones concretas de los líderes, tratando de explicar los estilos distintivos de los líderes eficaces o de definir la naturaleza de su labor. En cientos de estudios se examinó la relación entre el comportamiento del líder y las medidas de efectividad en el liderazgo (Lussier, 2002).

**El liderazgo de servicio.** Propuesto por Greenleaf, “es un estilo de liderazgo que trasciende el interés personal para resolver las necesidades de los demás, ayudándolos a crecer profesional y emocionalmente” (Lussier, 2002: 373). Así, “el líder servidor tiene como propósito principal servir a los demás invirtiendo en su desarrollo y bienestar para lograr así las metas y objetivos establecidos” (Marín y Paéz, 2013: 111); lo anterior es considerado como un enfoque emergente del liderazgo, que puede ser aplicado en diferentes tipos de organizaciones y, además, favorece la participación del personal y su desarrollo. Con ello se contribuye a los objetivos establecidos.

Dado que, en este estudio, los líderes participantes, quienes dirigen las fundaciones objeto de estudio, son mujeres, es importante resaltar que la identificación de los seguidores con el líder está permeada culturalmente por los patrones de género dominantes. Se ha encontrado que las mujeres reciben evaluaciones desfavorables si adoptan estilos de liderazgo típicamente masculinos; mientras que si el líder es hombre, es considerado más competente y eficiente cuando adopta un estilo de liderazgo estereotípicamente femenino. Por esta última razón, los líderes fue-

ron considerados más competentes y eficientes y fueron evaluados más favorablemente, cuando adoptaron estilos de liderazgo estereotípicamente femeninos (Cuadrado et al, 2008). Otro estudio plantea que las líderes femeninas son vistas por los subordinados como más autocráticas y negociadoras que los hombres, y esta evaluación varía según el sexo de los subordinados (Cuadrado et al, 2012).

Igualmente, se encuentra que a diferencia de los hombres, las mujeres suelen ser más empáticas y más adeptas al consenso y a la afiliación; lo que hace que en las organizaciones ocupen puestos que pueden no ser de alta jerarquía, pero que satisfacen sus intereses personales, como propia elección y no como producto de la inequidad de género (Clancy, 2007 como se citó en Contreras, Pedraza y Mejía, 2012). A partir de esto, se puede analizar el liderazgo femenino como resultado de un constructo social e imagen dominante de género, y al interior de la organización, en relación al tipo y grado de influencia sobre los seguidores estudiando las prácticas de comunicación y gestión.

#### b) Género.

De acuerdo con Teresita de Barbieri (1996), existen tres grandes posturas teóricas que surgen de los trabajos sobre el feminismo contemporáneo pero que abordan temáticas propias del género: la primera plantea los problemas propios del ordenamiento económico entre mujeres y hombres; la segunda analiza los aspectos relacionados con la estructura social, las jerarquías o estatus y el prestigio construido por hombres y mujeres; la tercera evalúa el ordenamiento sexo/genérico como un sistema de poder donde existen asimetrías y conflicto social. En este artículo, se parte de la categoría “género” como una expresión de las relaciones que se construyen históricamente entre mujeres y hombres; en ese sentido, adquiere una particularidad de acuerdo al

contexto sociocultural del que se habla. Se acepta también que existe evidencia histórica de las diferencias entre mujeres y hombres en relación a los espacios y las ocupaciones. Con respecto a la investigación que aquí se presenta, se enfatiza que aun en la esfera pública, las mujeres ejercen un liderazgo en un espacio que coincide con el de la orientación en el hogar. En ese sentido no hay un rompimiento con los estereotipos dominantes en la región del Valle del Cauca colombiano para las actividades “propias” (definidas culturalmente) de las mujeres.

### c) Éxito y Liderazgo.

En esta investigación, se analizaron los factores claves de éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro, considerando elementos económicos y no económicos, como son la atención a las necesidades y expectativas de los empleados, personas beneficiarias, comunidad y gobierno, entre otros agentes que impactan directamente su quehacer organizacional.

A continuación, se presenta la relación de algunos documentos en los que se destacan los factores claves de éxito que deben considerarse en las organizaciones sin ánimo de lucro.

**Tabla 2. Relación de los factores claves de éxito de organizaciones sin ánimo de lucro.**

Autor	Nombre del estudio	Factores claves de éxito
Gustavo Maglieri (1997)	Organizaciones sin fines de lucro (Argentina)	<b>Liderazgo</b> , contexto, desarrollo de fondos, innovación, <b>difusión y comunicación</b> .
José Luis Retolaza, Maite Ruiz y Andrés Araujo (2007)	Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción	La comunidad en la que se ubican, el sector en el que desarrollan su actividad, las características estructurales de la empresa, las <b>capacidades específicas de gestión</b> y los <b>activos intangibles</b> de los cuales dispone.

Tabla 2. Continuación. Relación de los factores claves de éxito de organizaciones sin ánimo de lucro.

<p>María del Pilar Muñoz Dueñas (2007)</p>	<p>Un sistema de gestión para las entidades sin finalidad lucrativa ESFL (España)</p>	<p>Cuadro de Mando Integral aplicado a las ESFL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una <b>gestión socialmente responsable</b> de los recursos financieros (perspectiva financiera).</li> <li>- Llegar a ser una ESFL elegible entre los posibles voluntarios (perspectiva aprendizaje).</li> <li>- <b>Cubrir con excelencia las necesidades sociales</b> (perspectiva procesos).</li> <li>- Satisfacer las necesidades de los usuarios/beneficiarios (perspectiva clientes).</li> </ul>
<p>Ignasi Carreras, Maria Iglesias, Maria Sureda (2010)</p>	<p>Transformar con éxito las ONG</p>	<p>Establecer el sentido de urgencia; formar una coalición para el cambio; crear una visión; definir la estrategia y planificar el cambio; <b>comunicar la visión y la estrategia</b>; superar los obstáculos al cambio y ayudar a la gente a cambiar; conseguir victorias a corto plazo y trabajar para el largo plazo; seguir los resultados, ajustar el cambio y rendir cuentas; introducir el cambio en la cultura de la organización; y <b>liderazgo transformador</b>.</p>
<p>Fundación Premio Nacional a la Calidad República de Argentina (2013)</p>	<p>Modelo para una gestión de excelencia organizaciones sin fines de lucro</p>	<p><b>Liderazgo, planeamiento estratégico</b>, enfoque en comunidad y destinatarios, gestión de los procesos, gestión de las personas, gestión de los recursos y resultados.</p>

Fuente: Agudelo, B. (2014), a partir de la compilación de trabajos de investigación realizados por Maglieri (1997); Retolaza, Ruiz y Araujo (2007); Muñoz (2007); Carreras, Iglesias y Sureda (2010); y Fundación Premio Nacional a la Calidad República de Argentina (2013).



Se evidencia que los estudios analizados tienen un hilo conductor común que corresponde a factores asociados a los diversos tipos de gestión: administrativa, financiera, de producción, de mercadeo o de los clientes y la del talento humano. Se define, entonces, que es necesario abordar los factores de éxito de una organización; en este caso, una organización no lucrativa como las fundaciones, a partir de un instrumento para medir el desempeño organizacional tanto en los aspectos cualitativos como cuantitativos, utilizando herramientas como es el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (Norton y Kaplan, 1992).

### 3. Métodos y Materiales

Este estudio se desarrolló utilizando los procedimientos asociados a tres pruebas estadísticas: la regresión lineal, la distribución chi cuadrada y el coeficiente de correlación de Pearson buscando relacionar los rasgos del liderazgo con los factores claves de éxito definidos. Se realizó una encuesta a 31 mujeres directoras de fundaciones, las cuales están ubicadas en Cali, Palmira, Yumbo, Jamundí y el Cerrito. Además, ellas están dedicadas a ayudar a las poblaciones vulnerables de la región, específicamente a madres cabeza de hogar; jóvenes adolescentes en embarazo; mujeres afectadas de implantes mamarios y de cáncer de seno; niños y jóvenes en situación de pobreza, violencia y abandono; niños con cáncer y VIH; adultos mayores; y animales, que no se mencionan en este documento por motivos de confidencialidad.

Es relevante aclarar que las entidades sin ánimo de lucro que existen en el Valle del Cauca corresponden a fundaciones de beneficencia pública (promotoras de bienestar social, entidades socia-

les, fundaciones) y asociaciones y corporaciones (Hernández, 2014). En este caso, las que son objeto de estudio son las fundaciones creadas por personas naturales, que fueron seleccionadas a partir de un muestreo por conveniencia, cuya prueba piloto inicial se realizó con 16 directoras y, posteriormente, se encuestaron a 15 más, de la que se obtuvo la participación de 31 directoras de las 42 seleccionadas.

La importancia de abordar este tipo de organizaciones radica en que éstas han proliferado en las últimas tres décadas; pues son entes jurídicos, sin ánimo de lucro, que realizan acciones de beneficio propio o comunitario cuyo fin en sí mismo, no contiene la obtención de ganancias meramente dinerarias; pues su objeto contiene fines de solidaridad, acompañamiento, apoyo, ayuda, solución a necesidades de orden social, salud, académico, y artístico, entre otros. En éstas, los rendimientos no se distribuyen entre los asociados, sino que se destinan única y exclusivamente al desarrollo del objeto social (Alcaldía de Bogotá, 2014).<sup>3</sup>

La encuesta se divide en dos partes: en una primera, se identificaron los rasgos del liderazgo que poseen las directoras, utilizando la escala diferencial semántico, a partir de la cual, las mujeres encuestadas respondían entre 0 y 5, dependiendo de la autopercepción; en un segundo momento, se evaluaron las fundaciones que dirigen, a la luz de los factores claves de éxito establecidos, utilizando la escala Likert para dar a cada factor, un valor entre 1 y 4 según el nivel de cumplimiento que son (1) no se mide en la organización, (2) cero cumplimiento, (3) cumplimiento parcial, (4) cumplimiento total (Tablas 3 y 4).



**Tabla 3. Dimensiones relacionadas con los rasgos del liderazgo incluidas en la encuesta.**

RASGOS DEL LIDERAZGO	
DIMENSIÓN	RASGO
Neurotismo	N1 Ansiedad
	N2 Depresión
	N3 Ansiedad Social
	N4 Impulsividad
	N5 Vulnerabilidad ante el estrés
Extroversión	E1 Calidez
	E2 Gregarismo
	E3 Asertividad
	E4 Actividad
	E5 Emociones positivas
Apertura a nuevas experiencias	O1 Fantasía
	O2 Sentimiento
	O3 Acciones
	O4 Ideas
	O5 Valores
Agradabilidad	A1 Confianza
	A2 Franqueza
	A3 Altruismo
	A4 Conformidad
	A5 Modestia
Escrupulosidad	C1 Competencia
	C2 Sentido del deber
	C3 Necesidad de logro
	C4 Autodisciplina
	C5 Deliberación

Fuente: Agudelo, B. (2014) a partir de D'Alessio, F. (2010, p. 77 - 84).

**Tabla 4. Dimensiones relacionadas con los factores de éxito incluidas en la encuesta.**

FACTORES DE ÉXITO	
DIMENSIÓN	FACTOR
<b>Gestión financiera</b>	1. Punto de equilibrio (gastos y costos = ingresos).
	2. Crecimiento del patrimonio.
	3. Logro de eficiencia (optimización de los recursos).
	4. Logro de eficacia (satisfacción beneficiarios).
	5. Captación de recursos.
	6. Desarrollo exitoso de los proyectos.
<b>Gestión de comunidad y beneficiarios</b>	1. Desarrollo del proceso de planeación.
	2. Logro de objetivos.
	3. Difusión e identificación de los valores organizacionales.
	4. Innovación en los procesos.
	5. Transparencia en la gestión.
	6. Manejo efectivo de la información (definición de indicadores de control que faciliten el seguimiento a los procesos y el logro de objetivos).
<b>Gestión de procesos</b>	1. Desarrollo del proceso de planeación.
	2. Logro de objetivos.
	3. Difusión e identificación de los valores organizacionales.
	4. Innovación en los procesos.
	5. Transparencia en la gestión.
	6. Manejo efectivo de la información (definición de indicadores de control que faciliten el seguimiento a los procesos y el logro de objetivos).



**Tabla 4. Continuación. Dimensiones relacionadas con los factores de éxito incluidas en la encuesta.**

FACTORES DE ÉXITO	
DIMENSIÓN	FACTOR
Gestión del talento humano	1. Capacitación efectiva para los voluntarios (formación aplicada en su labor).
	2. Puesta en marcha de programas motivacionales para los voluntarios.
	3. Libertad para la toma de decisiones (empoderamiento de los voluntarios).
	4. Satisfacción de los voluntarios.
	5. Fomento del trabajo en equipo.
	6. Clima organizacional participativo.

Fuente: Agudelo, B. (2014) a partir de Kaplan, R. y Norton, D. (2000, p. 22).

Una vez desarrolladas las etapas anteriores se procedió al análisis correlacional, que busca establecer relaciones directas entre las variables estudiadas en este caso -la correlación entre la variable independiente (rasgos del liderazgo) y la variable dependiente (factores de éxito)-, para establecer los rasgos que tienen un impacto en el éxito de las organizaciones (objeto de estudio), aplicando pruebas como la regresión lineal, la distribución chi cuadrada y el coeficiente de correlación de Pearson; mediante el *software* SPSS.

#### 4. Resultados

Los resultados se agrupan en dos partes, en la primera se incluyen los datos relacionados con

el perfil de las mujeres directivas de las organizaciones vallecaucanas, y en una segunda parte, se muestran los resultados del estudio paramétrico realizado, a partir de los datos obtenidos de la aplicación de una encuesta realizada en el año 2014 y procesados mediante el *software* SPSS.

#### Primera Parte

##### a) Datos Generales

Se presentan en la Tabla 5, resaltando la actividad y fuente de financiamiento.

**Tabla 5. Fundaciones participantes en la investigación**

Fundación No.	CIUDAD	ACTIVIDAD	FUENTE DE FINANCIACIÓN
1	Cali	Servicios integrales a madres solteras gestantes y lactantes y servicio de guardería.	Recursos gubernamentales (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar: ICBF) y donaciones.
2	Cali	Protección y formación integral a las niñas en edades entre los 7 y 18 años.	Recursos gubernamentales (ICBF) y donaciones.
3	Palmira	Atención madres, niños y adultos mayores de bajos recursos.	Aportes de los socios fundadores, donaciones de benefactores y dinero recaudado por seminarios realizados.
4	Cali	Desarrollo de programas educativos para la comunidad LGTB y niños de los colegios.	Donaciones
5	Cali	Atención niños con cáncer	Donaciones
6	Cali	Atención niños con cáncer	Donaciones y campañas de reciclaje
7	Cali	Atención niños con cáncer	Donaciones y aportes de personas del ICBF y del SENA
8	Cali	Atención primera infancia, niños y jóvenes	Donaciones.
9	Palmira	Atención niños escasos recursos	Donaciones
10	El Cerrito	Atención niños huérfanos	Recursos a través de convenios con el ICBF, la alcaldía municipal, la empresa privada y el SENA
11	Cali	Atención niños con discapacidades	Donaciones
12	Cali	Asistencia a adultos mayores	Recursos propios de la directora y donaciones
13	Cali	Asistencia a adultos mayores	Recursos propios de la directora y donaciones
14	Cali	Asistencia a adultos mayores	Donaciones
15	Cali	Asistencia a adultos mayores	Donaciones
16	Cali	Asistencia a animales	Donaciones
17	Cali	Atención niños y jóvenes con problemas de retardo mental	Donaciones



**Tabla 5. Continuación. Fundaciones participantes en la investigación**

Fundación No.	CIUDAD	ACTIVIDAD	FUENTE DE FINANCIACIÓN
18	Cali	Asistencia a adultos mayores	Recursos propios de la directora y donaciones
19	Cali	Asistencia a adultos mayores	Recursos propios de la directora y donaciones
20	Cali	Asistencia a adultos mayores	Donaciones
21	Cali	Asistencia a adultos mayores	Recursos propios de la directora y donaciones
22	Cali	Asistencia a adultos mayores	Donaciones
23	Cali	Asistencia a adultos mayores	Recursos gubernamentales y donaciones
24	Cali	Asistencia a adultos mayores	Donaciones
25	Jamundí	Asistencia a adultos mayores	Recursos gubernamentales y donaciones
26	Cali	Asistencia a animales	Donaciones
27	Cali	Asistencia a animales	Donaciones
28	Cali	Asistencia a animales	Donaciones
29	Cali	Asistencia a animales	Donaciones
30	Cali	Asistencia a animales	Donaciones
31	Palmira	Asistencia a animales	Donaciones

Fuente: Agudelo (2014).

De acuerdo con los resultados obtenidos, se evidencia que el 25,8% de las fundaciones ubicadas en las ciudades de Cali, Palmira, Yumbo, Jamundí y el Cerrito atienden a niños y jóvenes en situación de pobreza, violencia y abandono; otro 25,8% de las fundaciones atienden a los adultos mayores. **Fig. 1**

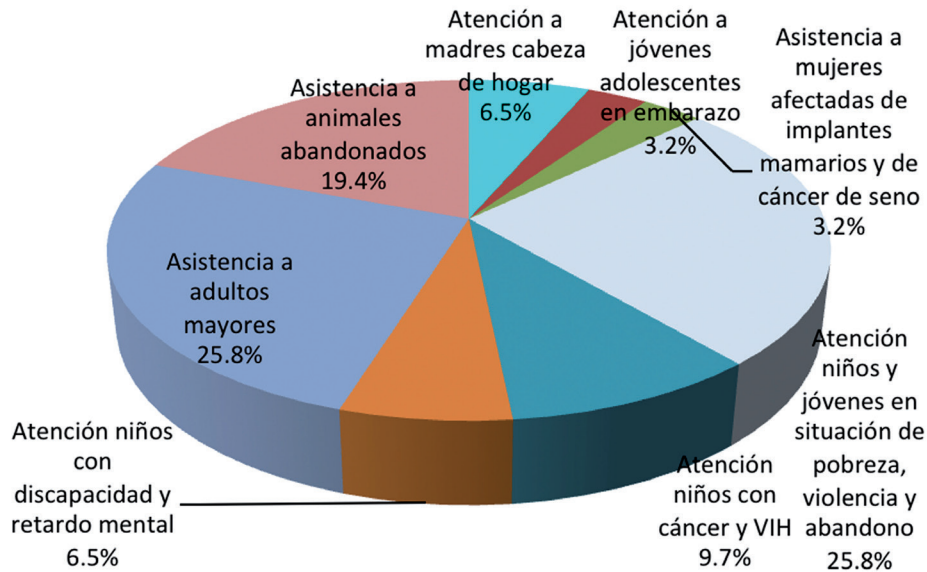


Figura 1. Clasificación de fundaciones según la población atendida. Fuente: Agudelo (2014).

b) **Clasificación por edades.** El 32,3% de las directoras encuestadas están entre los 41 y 50 años, el 29% está entre los 51 y 60 años y el 16,1% está entre los 20 y 30 años. Fig. 2

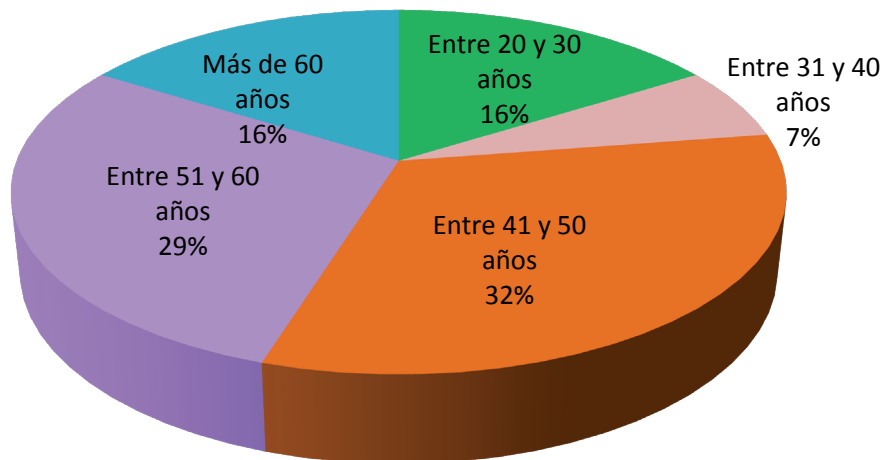
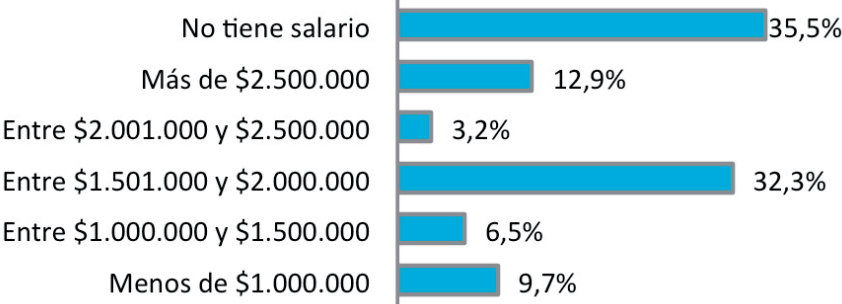


Figura 2. Clasificación por edades. Fuente: Agudelo B. (2014).

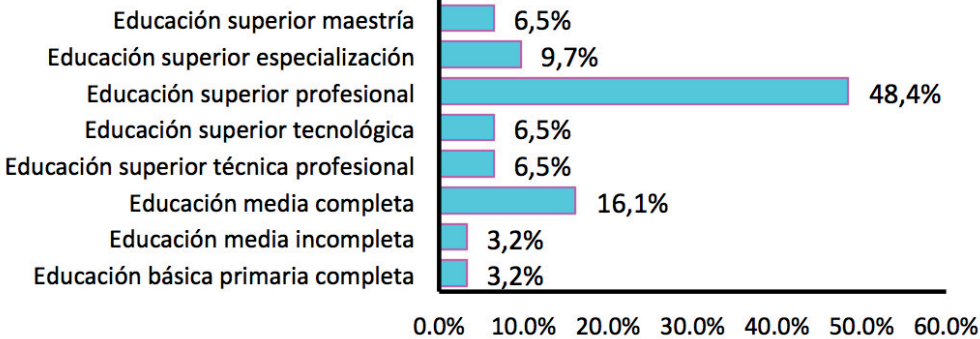


c) **Clasificación según nivel salarial.** El 35,5% de las directoras encuestadas no tienen un salario establecido. El 32,3% de ellas ganan entre \$1.501.000 y \$2.000.000 de pesos colombianos (entre US\$515.11<sup>4</sup> y US\$686.35); y el 12,9% ganan más de \$2.500.000 (US\$857.949). **Fig. 3**



**Figura 3. Clasificación según nivel salarial. Fuente: Agudelo B. (2014).**

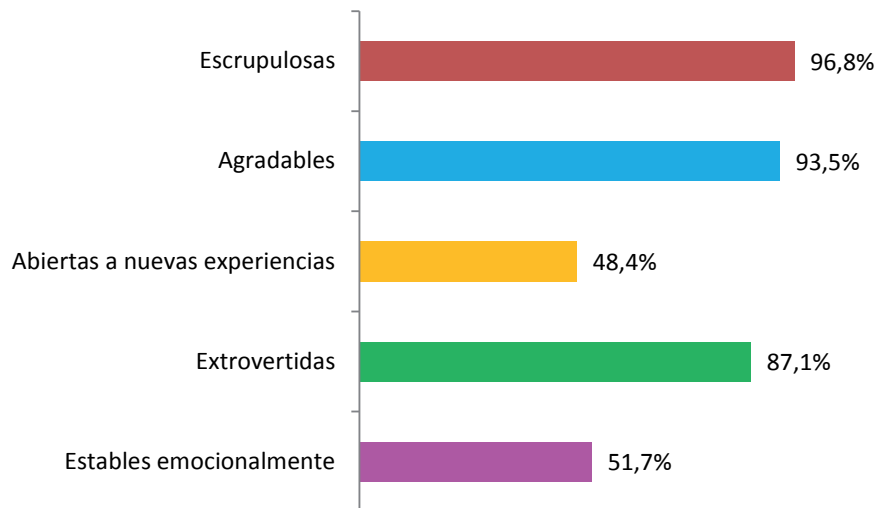
d) **Clasificación según nivel de formación.** El 48,4% de ellas tienen educación superior profesional y el 16,1% tiene educación media completa. **Fig. 4**



**Figura 4. Clasificación según nivel de formación. Fuente: Agudelo B. (2014).**

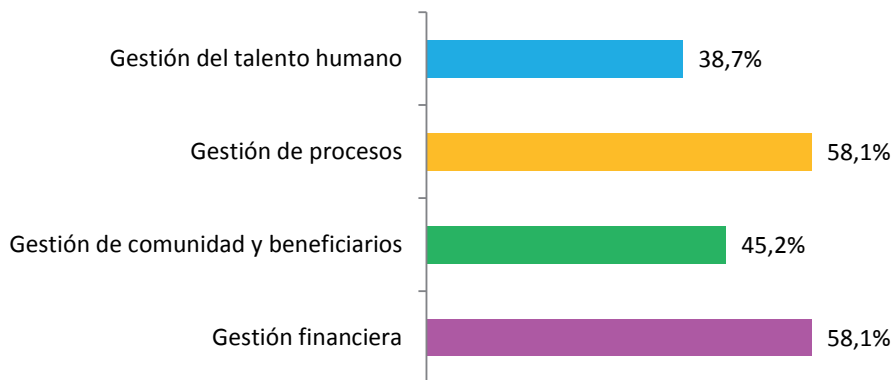
e) **Análisis de las dimensiones del liderazgo: neurotismo, extroversión, apertura a nuevas experiencias, agradabilidad y escrupulosidad.** La mayoría de las directoras encuestadas muestran que son estables y también lo son emocionalmente (51,7%), son extrovertidas (87,1%), tienen apertura a nuevas experiencias (48,4%), son agradables (93,5%) y escrupulosas (capacidad de logro: 96,8%). **Fig. 5**





**Figura 5. Perfil de las directoras en la dimensiones neurotismo, extroversión, apertura a nuevas experiencias, agradabilidad y escrupulosidad. Fuente: Agudelo (2014).**

f) **Análisis de los factores clave de éxito agrupados en las dimensiones: gestión financiera, gestión de comunidad y beneficiarios, gestión de procesos y gestión del talento humano.** El 58,1% de las fundaciones le dan un cumplimiento total a los factores que integran la gestión financiera y a los factores que hacen parte de la gestión de procesos; y cumplimiento parcial a los factores que integran la gestión de comunidad y beneficiarios (45,2%); y la gestión del talento humano (38,7%). **Fig. 6**



**Figura 6. Nivel de cumplimiento de los factores de éxito asociados a la gestión financiera, gestión de comunidad y beneficiarios, gestión de procesos y gestión del talento humano. Fuente: Agudelo (2014).**



## Segunda Parte

### Análisis de los datos – estadística inferencial.

En este apartado, se aplicaron tres pruebas estadísticas como son la regresión lineal, la distribución chi cuadrada y el coeficiente de correlación de Pearson, con el fin de identificar los rasgos del liderazgo que tienen un impacto en los factores claves de éxito de las fundaciones objeto de estudio; y que fueron agrupados en cuatro tipos de gestión: financiera, comunidad y beneficiarios, procesos y talento humano.

**a) Regresión lineal.** Se aplicó regresión lineal correlacionando a los rasgos en forma individual que integran la dimensión en estudio (variable independiente) con la dimensión “gestión” de manera agrupada (variable dependiente), para comprobar la relación lineal entre variables; encontrándose la factibilidad de linealidad entre extroversión -gestión financiera, apertura a nuevas experiencias-, gestión de procesos, agradabilidad -gestión de procesos y agradabilidad-, gestión de comunidad y beneficiarios según la encuesta realizada al total de las participantes.

Los resultados muestran que la variable de la investigación, gestión financiera, está correlacionada en forma positiva y ascendente con los rasgos calidez y emociones positivas asociados a la dimensión extroversión, tanto en la prueba piloto como en la encuesta realizada a las 31 directoras; con lo que se reportó una regresión lineal R de 0,531 y un nivel de significancia de 0,045 y 0,049 respectivamente (nivel de significancia asintótica menor a 0,05). Es decir que entre mayor puntuación obtenida por la líder en los rasgos emociones positivas (alegría y positivismo) y calidez (amigable), existe una mayor posibilidad de obtener un comportamiento positivo en los factores de éxito que hacen parte de la gestión financiera

(punto de equilibrio, crecimiento del patrimonio, logro de eficiencia y eficacia, captación de recursos y desarrollo exitoso de los proyectos).

Por su parte, la variable gestión de procesos está correlacionada en forma positiva y ascendente con los rasgos fantasía (imaginación), sentimiento (sensible) y valores (disposición a reexaminar valores), asociados a la dimensión apertura a nuevas experiencias según la prueba piloto, reportando una regresión lineal R de 0,836 y un nivel de significancia de 0,019. Es decir que entre mayor puntuación obtenida por la líder en los rasgos en referencia, mayor posibilidad de obtener un comportamiento positivo en los factores de éxito que hacen parte de la gestión de procesos (desarrollo del proceso de planeación, logro de objetivos, difusión e identificación con los valores organizacionales, innovación en los procesos, transparencia en la gestión y manejo efectivo de la información).

Igualmente, al realizar el análisis estadístico con los datos de las 31 participantes se encontró una correlación entre la gestión de procesos y los rasgos modestia (humildad) y conformidad (cooperación) pertenecientes a la dimensión agradabilidad reportando una regresión lineal R de 0,664 y un nivel de significancia de 0,03 y 0,05 respectivamente. Así mismo, se halló correlación entre la gestión de comunidad y beneficiarios con el rasgo confianza (dimensión agradabilidad), con una R de 0,517 y un nivel de significancia de 0,025. Este resultado indica que a mayor presencia de dichos rasgos en las directoras mayor posibilidad de obtener un comportamiento positivo en los factores asociados a la gestión de procesos y a la gestión de comunidad y beneficiarios (se puede observar en la pertinencia de los proyectos desarrollados, satisfacción de los beneficiarios y su mejora de la calidad de vida, nivel de cobertura y de impacto en la comunidad y desarrollo de proyectos que benefician a diferentes grupos de interés).

**b) La chi cuadrada.** La distribución chi cuadrada es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas. Se usa para probar hipótesis correlacionales. Así, cuando el valor de chi cuadrada es significativo al nivel de 0,05 (nivel de significancia asintótica menor a 0,05), se acepta la hipótesis de investigación de que existe relación entre las variables analizadas y se rechaza la hipótesis nula; si dicho valor es mayor a 0,05 se rechaza la hipótesis de investigación (Hernández y otros, 2010).

A partir de los resultados obtenidos en la prueba de regresión lineal y con miras a encontrar otras relaciones válidas entre variables, se generaron las siguientes hipótesis, a partir de la prueba piloto realizada inicialmente a 16 directoras:

Hi<sub>1</sub>: El rasgo asertividad que hace parte de la dimensión extroversión del liderazgo determina un comportamiento positivo en la gestión financiera de la organización.

Hi<sub>2</sub>: El rasgo emociones positivas que hace parte de la dimensión extroversión determina un comportamiento positivo en la gestión financiera de la organización.

Hi<sub>3</sub>: El rasgo depresión que hace parte de la dimensión neurotismo del liderazgo determina un comportamiento positivo en la gestión de comunidad y beneficiarios de la organización.

Hi<sub>4</sub>: El rasgo vulnerabilidad ante el estrés que hace parte de la dimensión neurotismo del liderazgo determina un comportamiento positivo en la gestión de comunidad y beneficiarios de la organización.

Hi<sub>5</sub>: El rasgo acciones que hace parte de la dimensión apertura a nuevas experiencias del liderazgo determina un comportamiento positivo en la gestión de procesos de la organización.

Hi<sub>6</sub>: El rasgo ideas que hace parte de la dimensión apertura a nuevas experiencias del liderazgo determina un comportamiento positivo en la gestión de procesos de la organización.

Hi<sub>7</sub>: El rasgo sentimiento que hace parte de la di-

mensión apertura a nuevas experiencias del liderazgo determina un comportamiento positivo en la gestión del talento humano de la organización.

Hi<sub>8</sub>: El rasgo valores que hace parte de la dimensión apertura a nuevas experiencias del liderazgo determina un comportamiento positivo en la gestión del talento humano de la organización.

Las anteriores hipótesis fueron sometidas a prueba aplicando la distribución chi cuadrada, mediante el *software* SPSS; se obtuvo que las hipótesis de investigación aceptadas fueron Hi<sub>2</sub> y Hi<sub>5</sub>, como se presenta a continuación:

El rasgo emociones positivas (alegría y positivismo) que hace parte de la dimensión extroversión determina un comportamiento positivo en la gestión financiera de la organización (aceptada la hipótesis de investigación, dado que el valor de chi cuadrada es significativo al nivel de 0,05; pues  $0,013 < 0,05$ ). Esto se expone en la Tabla (6).

**Tabla 6. Pruebas de chi-cuadrada rasgos de extroversión y gestión financiera**

Rasgos de la dimensión extroversión	Gestión financiera	
	Chi-cuadrada de Pearson	Sig. asintótica (bilateral)
Calidez	3,132 <sup>a</sup>	,536
Gregarismo	3,084 <sup>a</sup>	,379
Asertividad	4,487 <sup>a</sup>	,106
Actividad	4,284 <sup>a</sup>	,232
Emociones positivas	12,749 <sup>a</sup>	,013

Fuente: Agudelo, B. (2014).



El rasgo acciones (flexibilidad) que hace parte de la dimensión apertura a nuevas experiencias del liderazgo determina un comportamiento positivo en la gestión de procesos de la organización (aceptada la hipótesis de investigación, dado que el valor de chi cuadrada es significativo al nivel de 0,05; pues  $0,028 < 0,05$ ). Véase la Tabla (7). Es de resaltar que las hipótesis de investigación restantes, fueron rechazadas dado que el valor de chi cuadrada no es significativo al nivel de 0,05; por lo que se aceptan las hipótesis nulas que se interpretan como “el rasgo del liderazgo no determina un comportamiento positivo en los factores asociados a un tipo de gestión de la organización”.

**Tabla 7. Pruebas de chi-cuadrado rasgos de apertura a nuevas experiencias y gestión de procesos**

Rasgos de la dimensión apertura a nuevas experiencias	Gestión de procesos	
	Chi-cuadrado de Pearson	Sig. asintótica (bilateral)
Fantasía	9,833 <sup>a</sup>	,277
Sentimiento	4,794 <sup>a</sup>	,779
Acciones	14,139 <sup>a</sup>	,028
Ideas	6,833 <sup>a</sup>	,145
Valores	11,289 <sup>a</sup>	,186

Fuente: Agudelo, B. (2014).

Al realizar el análisis estadístico con los datos de las encuestas hechas a las 31 directoras, se evidencian mayor número de resultados concordantes con la prueba de regresión lineal, a partir de las siguientes hipótesis:

Hi<sub>9</sub>: El rasgo valores que hace parte de la dimensión apertura a nuevas experiencias del liderazgo determina un comportamiento positivo en la gestión de procesos de la organización.

Hi<sub>10</sub>: El rasgo modestia que hace parte de la dimensión agradabilidad del liderazgo determina un comportamiento positivo en la gestión de procesos de la organización.

Hi<sub>11</sub>: El rasgo calidez que hace parte de la dimensión extroversión determina un comportamiento positivo en la gestión del talento humano de la organización.

Así, el rasgo valores que hace parte de la dimensión apertura a nuevas experiencias determina un comportamiento positivo en la gestión de procesos de la organización (aceptada la hipótesis de investigación, dado que el valor de chi cuadrada es significativo al nivel de 0,05; pues  $0,008 < 0,05$ ). Lo anterior se puede observar en la Tabla (8).

**Tabla 8. Pruebas de chi-cuadrado rasgos de apertura a nuevas experiencias y gestión de procesos.**

Rasgos de la dimensión apertura a nuevas experiencias	Gestión de procesos	
	Chi-cuadrada de Pearson	Sig. asintótica (bilateral)
Fantasía	11,122 <sup>a</sup>	,195
Sentimiento	6,613 <sup>a</sup>	,579
Acciones	14,349 <sup>a</sup>	,073
Ideas	5,101 <sup>a</sup>	,747
Valores	20,623 <sup>a</sup>	,008

Fuente: Agudelo, B. (2014).

Por otra parte, el rasgo modestia que hace parte de la dimensión agradabilidad del liderazgo determina un comportamiento positivo en la gestión de procesos de la organización (aceptada la hipótesis de investigación, dado que el valor de chi cuadrada es significativo al nivel de 0,05; pues  $0,002 < 0,05$ ). Esto se expone en la Tabla (9).

**Tabla 9. Pruebas de chi-cuadrado rasgos de agradabilidad y gestión de procesos**

Rasgos de la dimensión apertura a nuevas experiencias	Gestión de procesos	
	Chi-cuadrada de Pearson	Sig. asintótica (bilateral)
Confianza	3,937 <sup>a</sup>	,685
Franqueza	5,945 <sup>a</sup>	,429
Altruismo	6,067 <sup>a</sup>	,640
Conformidad	10,207 <sup>a</sup>	,116
Modestia	16,622 <sup>a</sup>	,002

Fuente: Agudelo, B. (2014).

El rasgo calidez que hace parte de la dimensión extroversión determina un comportamiento positivo en la gestión de talento humano de la organización (aceptada la hipótesis de investigación, dado que el valor de chi cuadrada es significativo al nivel de 0,05; pues  $0,02 < 0,05$ ), como se ve en la siguiente tabla:

**Tabla 10. Pruebas de chi-cuadrado rasgos de extroversión y gestión del talento humano.**

Rasgos de la dimensión extroversión	Gestión financiera	
	Chi-cuadrada de Pearson	Sig. asintótica (bilateral)
Calidez	18,151 <sup>a</sup>	,020
Gregarismo	32,470 <sup>a</sup>	,000
Asertividad	2,097 <sup>a</sup>	,911
Actividad	9,430 <sup>a</sup>	,151
Emociones positivas	4,869 <sup>a</sup>	,771

Fuente: Agudelo, B. (2014).

**c) Coeficiente de correlación de Pearson entre rasgos del liderazgo y factores de éxito organizacional.** El coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística paramétrica útil para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Las hipótesis a probar son correlacionales, y el coeficiente puede variar entre -1,00 a +1,00; interpretándose de la siguiente manera (Hernández y otros, 2010):

**Tabla 11. Interpretación valores coeficiente de Pearson.**

VALOR	INTERPRETACIÓN
-1,00	Correlación negativa perfecta, pues "a mayor X, menor Y" o "a menor X, mayor Y"
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
+0,10	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1,00	Correlación positiva perfecta, pues "a mayor X, mayor Y" o "a menor X, menor Y"

Fuente: Agudelo, B. (2014) a partir de Hernández y otros (2010, p. 312).



Se evidencia que el signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación. El software reporta los datos de  $r$ , que es el valor del coeficiente; de  $s$  o  $p$ , que es el nivel de significancia; y  $N$  que es el número de casos correlaciona-

dos. (Hernández y otros, 2010). Se obtuvieron 25 correlaciones significativas en la prueba piloto y 37 al analizar los datos de toda la muestra, con coeficientes de Pearson elevados y niveles de significancia menores a 0,05.

**Tabla 12. Correlaciones significativas entre los rasgos del liderazgo y los factores de éxito organizacional**

Coeficiente de Pearson	Nivel de significancia menor o igual a 0,05
0,701	A mayor modestia (agradabilidad), mayor manejo efectivo de la información (gestión de procesos).
0,608	A mayor calidez (extroversión), mayor fomento del trabajo en equipo (gestión del talento humano).
0,512	A mayor necesidad de logro (escrupulosidad), mayor logro de objetivos (gestión de procesos).
0,416	A mayor cautela y análisis, o sea deliberación (escrupulosidad), mayor desarrollo del proceso de planeación (gestión de procesos).
0,419	A mayor imaginación (apertura a nuevas experiencias), mayor desarrollo del proceso de planeación (gestión de procesos).
0,545	A mayor modestia (agradabilidad), mayor satisfacción de los beneficiarios (gestión de comunidad y beneficiarios).
0,360	A mayor gregarismo (extroversión), mayor capacitación efectiva para los voluntarios (gestión del talento humano).
0,497	A mayor calidez (extroversión), mayor capacitación efectiva para los voluntarios (gestión del talento humano).
0,477	A mayor conformidad (agradabilidad), mayor desarrollo del proceso de planeación (gestión de procesos).
0,451	A mayor necesidad de logro (escrupulosidad), mayor desarrollo del proceso de planeación (gestión de procesos).
0,446	A mayor conformidad (agradabilidad), mayor manejo efectivo de la información (gestión de procesos).

Fuente: Agudelo (2014).

Aunque esta investigación no busca comparar rasgos o estilos de gestión y liderazgo por género, los resultados arrojan que las funciones asociadas con el líder en las organizaciones sin ánimo de lucro, están también relacionadas con los estereotipos de género laboral para mujeres en la región del Valle del Cauca colombiano. Para comparar los resultados obtenidos en los rasgos calidez y gregarismo (dimensión extroversión), modestia y conformidad (dimensión agradabilidad), imaginación (dimensión apertura a nuevas experiencias) y necesidad de logro y deliberación (escrupulosidad), con los estudios realizados por Hyde (2005), es necesario ampliar el estudio a uno comparativo donde se incluyan líderes hombres.

## 5. Discusión

Los resultados obtenidos permiten evidenciar que los factores claves de éxito organizacional asociados a la gestión de procesos como son el desarrollo del proceso de planeación; el logro de objetivos; el manejo efectivo de la información y la capacitación efectiva para los voluntarios son las variables cuyo comportamiento es más influenciado por los rasgos modestia y conformidad (dimensión agradabilidad); calidez y gregarismo (extroversión), y necesidad de logro y deliberación (escrupulosidad). Así mismo, los factores asociados a la gestión del talento humano, como son la capacitación efectiva para los voluntarios y el fomento del trabajo en equipo son variables que tienen una correlación considerable con los rasgos calidez y gregarismo (dimensión extroversión).

En relación a los factores claves de éxito, se evidencia que más de la mitad de las fundaciones analizadas integran la gestión financiera, la transparencia, la difusión e identificación de valores organizacionales. La innovación en los procesos, no es la esperada ya que sólo cerca de la mitad de las fundaciones dispone de recursos para apoyar

proyectos comunitarios. En los aspectos relacionados con el empoderamiento de los voluntarios y la puesta en marcha de programas motivacionales para los voluntarios no se observó un avance significativo en las fundaciones estudiadas debido a la rotación laboral.

En relación al análisis inferencial, una de las pruebas estadísticas utilizadas fue la regresión lineal, que permite establecer la relación lineal entre variables. Así, a partir de un análisis preliminar se correlacionaron los rasgos del liderazgo (variable independiente) con los factores de éxito agrupados en los diversos tipos de gestión establecidos (variable dependiente), se encuentra que a mayor puntuación obtenida por la líder en los rasgos calidez y emociones positivas, mayor posibilidad de obtener un comportamiento positivo en los factores de éxito que hacen parte de la gestión financiera.

Es importante destacar que la variable gestión de procesos en comparación con la gestión financiera y la gestión de comunidad y beneficiarios mostró mayor correlación con las otras dimensiones de los rasgos del liderazgo, como la apertura a nuevas experiencias y la agradabilidad.

Por otra parte, la distribución chi cuadrada fue útil para probar las hipótesis generadas, las cuales fueron aceptadas cuando el valor de chi cuadrada reportaba un nivel de significancia menor a 0,05. Se encontró relación entre el rasgo emociones positivas y un comportamiento positivo en la gestión financiera; el rasgo acciones (flexibilidad) determina un comportamiento positivo en la gestión de procesos de la organización.

Los otros resultados muestran el rasgo valores y un comportamiento positivo en la gestión de procesos de la organización; el rasgo modestia y un comportamiento positivo en la gestión de procesos de la organización, y el rasgo calidez determina un comportamiento positivo en la gestión del talento humano de la organización.



Las relaciones de influencia directa entre las variables anteriores, es decir, el positivismo, la flexibilidad, los valores, la humildad y la calidez del líder influyen positivamente o determinan un comportamiento positivo en la gestión financiera, de procesos y del talento humano de la organización que éste dirige. Estos hallazgos coinciden con los resultados obtenidos en la investigación realizada por Carmeli, Ben-Hador, Waldman y Rupp (2009) en la que se encontró que las conductas relacionales del líder, se relacionan positivamente con la creación de capital social (unión entre los miembros de la organización); lo que a su vez, se traduce en el incremento del esfuerzo, que impacta positivamente en el desempeño laboral de los empleados y los resultados de la organización.

Los resultados de la prueba estadística con el coeficiente de correlación de Pearson, concuerdan con lo planteado por Bracho y García (2013), quienes establecen que: “características personales del líder transformacional, tales como; carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, coherencia y orientación a las personas, convienen estar presentes en las organizaciones, considerando que pueden ser evidenciadas en la gestión del líder, quien sirve de modelo en el proceso de guiar a sus seguidores en el cometido empresarial, lo cual puede ser favorable para el desempeño de las actividades cotidianas de las compañías; lo que se demuestra en la satisfacción de los empleados, su esfuerzo extra y su efectividad con miras a contribuir al logro de los objetivos organizacionales”.

A partir del análisis anterior, se puede dilucidar que existen algunos rasgos del liderazgo que influyen positivamente en los factores claves de éxito considerados. Sin embargo, se hace necesario utilizar otras técnicas estadísticas como la técnica multivariante de regresión lineal múltiple con el fin de reducir algunos sesgos derivados de

las pruebas estadísticas utilizadas e incluir otro tipo de variables como las características del capital humano, la formación y la experiencia; las condiciones del mercado, en el que las organizaciones desarrollan su actividad; los aspectos regulatorios que normalizan la actividad de este tipo de organizaciones.

### Notas:

- <sup>1</sup> Este artículo no explora las relaciones de poder y las diferencias jerárquicas entre hombres y mujeres en las fundaciones no gubernamentales del Valle del Cauca pero es evidente que las diferencias existen y que responden entre otras cosas además de las condiciones de construcción subjetiva de cada individuo a un entorno androcéntrico.
- <sup>2</sup> Antecedentes de este estudio son referenciados por la autora a partir de principios del siglo XX. Sobresalen los trabajos de Maccoby y Jacklin (1974) donde se revisaron más de 2,000 estudios sobre las diferencias de género incluidos temas de habilidades, personalidad, conducta social y memoria. El trabajo de la autora se realiza a partir de un método estadístico llamado “meta-análisis” donde se utilizan las bases de datos con los resultados.
- <sup>3</sup> Según las estadísticas de DANE, entre julio de 2013 y junio de 2014, el 29% de la población en Colombia es pobre y el 8.4% de la población está en condiciones de extrema pobreza.
- <sup>4</sup> Precio del dólar americano en Colombia, octubre 9 de 2016: \$2913,96.

### Resúmenes Curriculares:

**Beatriz Eugenia Agudelo Orrego.** Doctorante de la Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México. Tecnóloga Química de la Universidad Tecnológica de Pereira; Administradora de Empresas y Magíster en Administración de la Universidad del Valle y Especialista en gerencia de procesos de calidad e innovación de la Univer-



sidad EAN. Actualmente docente nombrada del Departamento de Administración y Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle en Cali - Colombia.

**Alejandra Elizabeth Urbiola Solís.** Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México. Economista de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco; Maestra en Antropología Social de la Escuela Nacional de Antropología e Historia; Doctora en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa con Posdoctorado en Estudios de Género de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Argentina.

## Referencias:

- Alcaldía de Bogotá. (2014). *Sistema de información de personas jurídicas: definiciones*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/home/servicios.htm>.
- Barbieri, M. T. de (1996). Certezas y malos entendidos sobre la categoría de Género, en L. Guzmán Stein y G. Oreamuno Pacheco, (comp.), *Estudios básicos de derechos humanos IV*, IDH/Com. de la Unión Europea, Costa Rica.
- Bausela, E. (2005). Modelos alternativos de evaluación de la personalidad: modelo de los cinco factores, modelo 16 PF y otros. *Revista Internacional On-line*. 4(2), 1-29. Recuperado de <http://www.bibliopsiquis.com/asmr/0402/adv.pdf>.
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 15(2), 165-177.
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., y Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*. 94(6), 1553-1561.
- Carreras, I., Iglesias, M. y Sureda, M. (2009). *Líderes para el cambio social. Características y competencias del liderazgo en las ONG*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Castro, <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/geografia/region3/s11.htm>
- Título:** Colombia País de regiones. Tomo III.  
**Edición original:** Santafé de Bogotá, Cinep; Colciencias. 1998. Autor: CINEP
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. (8ª ed.). Bogotá: Editorial Prentice Hall.
- Contreras, F., Pedraza, J. y Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*. 8(1), 183 - 194. Recuperado de [http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc\\_pdf/diversitas\\_12/vol.8no.1/12\\_la\\_mujer\\_y\\_el\\_liderazgo\\_empresarial.pdf](http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_12/vol.8no.1/12_la_mujer_y_el_liderazgo_empresarial.pdf).
- Cuadrado, I., Morales, J.F. y Recio, P. (2008). Women's access to managerial positions: an experimental study of leadership styles and gender. *Spanish Journal of Psychology*. 11(1), 55-65.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E. y Morales, J.F. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates' sex and type of organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(12), 3083-3113.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. (1ª ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Fundación Premio Nacional a la Calidad República de Argentina. (2013). *Modelo para una gestión de excelencia organizaciones sin fines de lucro*. Recuperado de [http://www2.premiocalidad.org.ar/comercio45/html/102867Modelo\\_OSFL\\_2013\\_130213\\_glosario\\_actualizado.pdf](http://www2.premiocalidad.org.ar/comercio45/html/102867Modelo_OSFL_2013_130213_glosario_actualizado.pdf).
- Hernández, M. (2014). *Cali ciudad de las fundaciones: un panorama sociológico de las entidades sin ánimo de lucro. Presentación de cuatro organizaciones no gubernamentales (ONG) con énfasis ambiental* (Tesis de pregrado). Univer-



- sidad del Valle, Cali – Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill, 80 - 82.
- Hughes, R., Ginnett, R., y Curphy, G. (2007). *Liderazgo, como aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: Editorial McGraw Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). Cuadro de mando integral. *Harvard Business School Press*.
- Lussier, R y Achua, C. (2002). *Liderazgo*. México: Thomson.
- (2005). *Liderazgo*. México: Thomson.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo enseñanza y aprendizaje*. (2ª ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Maglieri, G. (1997). Organizaciones sin fines de lucro. *Faces* (5), 95-127. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/31/1/FACES\\_n5\\_95-127.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/31/1/FACES_n5_95-127.pdf).
- Marín, C.W. y Páez, D.Y. (2014). Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones. *Sotavento MBA*, (23), 108-129.
- Muñoz, M. (2007). Un sistema de gestión para las entidades sin finalidad lucrativa ESFL. Recuperado de [file:///C:/Users/Beatriz/Downloads/Dialnet-UnSistemaDeGestionParaLasEntidadesSinFinalidadLucr-2521493%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Beatriz/Downloads/Dialnet-UnSistemaDeGestionParaLasEntidadesSinFinalidadLucr-2521493%20(2).pdf).
- Portafolio. Pobreza en Colombia se ubicó el año pasado en 32,7%. (2013, Abril, 18). *Portafolio.co*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/cifras-pobreza-y-desigualdad-colombia-2012>.
- Quintero, V. (1995). *Evaluación de proyectos sociales*. Colombia: Tercer Mundo.
- Retolaza, J. L., Ruiz, M. y Araujo de la Mata, A. (2007, Octubre). Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (59), 61-89. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17405904.pdf>.
- Van Kleef, G.A., Homan, A.C., Beersma, B. y Van Knippenberg, D. (2010). On angry leaders and agreeable followers: how leaders' emotions and followers' personalities shape motivation and team performance. *Psychological Science*, 21(12), 1827-1834.
- Wheelen, T., y Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. (10ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Yukl, Gary. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.