

# XXIII

CONGRESO INTERNACIONAL DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA

## MODELO DE GENERACIÓN DE ENTORNOS LABORALES QUE FAVORECEN EL EMPODERAMIENTO FEMENINO

Área de investigación: Estudios de género en las organizaciones

**José Carlos Vázquez Parra**

Tecnológico de Monterrey en Guadalajara  
México  
jcvazquezp@itesm.mx

**Florina Guadalupe Arredondo Trapero**

Tecnológico de Monterrey en Monterrey  
México  
farredon@itesm.mx

**Luz María Velázquez Sánchez**

Tecnológico de Monterrey en Monterrey  
México  
lvelazquez@itesm.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## MODELO DE GENERACIÓN DE ENTORNOS LABORALES QUE FAVORECEN EL EMPODERAMIENTO FEMENINO



### Resumen

La lucha por los derechos de las mujeres no está completa si no se promueve que cada niña y mujer reconozca el poder que tiene para tomar sus propias decisiones y vivir su vida, por ende, es que los entornos, tanto sociales como laborales, deben ser espacios que fomenten la autonomía y el empoderamiento de sus colaboradoras. La presente ponencia, además de señalar la necesidad de espacios laborales promotores de la autodeterminación de las mujeres, pretende proponer aquellos factores que deberían ser considerados para alcanzar este objetivo. A partir de un análisis de frecuencias de entrevistas semi-estructuradas de un grupo de mujeres trabajadoras y estudiantes de posgrados del área económico-administrativa, este texto propone un modelo para la generación de entornos laborales que favorezcan el empoderamiento femenino, pretendiendo ser una primera aproximación al desarrollo de este tipo de herramientas de autonomía que reduzcan la brecha entre los géneros.

**Palabras clave:** Mujeres, autonomía, brecha de género, independencia, industria



## 1. Introducción

Escribir hoy en día sobre brecha de género, usualmente desemboca en la generación de textos que plantean la clara desigualdad entre hombres y mujeres en el mundo entero. El desequilibrio entre los géneros se puede encontrar en diversos ámbitos, especialmente los relacionados con el trabajo, las empresas y la industria. Así que no es raro que se reflexione en torno a temas como las diferencias entre los sueldos, el acceso a la salud, la inequidad en los procesos educativos, los estereotipos, la designación de puestos de trabajo, el rol social, las múltiples formas de violencia, entre otros.

Tal vez resultaría arriesgado afirmar que la igualdad o desigualdad entre los géneros es el tema más discutido en los últimos años, pero se pudiera señalar, sin temor a equivocarse, que sí es uno de los más considerados e importantes en las mesas de diálogo y los grupos académicos recientes, ya que mientras la igualdad no se logre, seguirá siendo tema de discusión.

Uno de los factores fundamentales para conseguir la igualdad de género en todos los ámbitos, es el relacionado con el empoderamiento, ya que mientras las mujeres y niñas no adopten en sí mismas la posibilidad de tomar el poder de su vida, y actuar a partir de sus propias decisiones, difícilmente se podrán reducir las brechas que históricamente se han gestado entre ambos géneros. Por ello, la presente ponencia busca plantear un modelo de generación de entornos laborales que favorezcan al empoderamiento femenino dentro de un marco de fortalecimiento de la autonomía laboral, considerando que, al plantear entornos de convivencia y relación sana entre los géneros, se podrá desarrollar una mayor seguridad entre las personas para interactuar, opinar, tomar sus propias decisiones y actuar en consecuencia.

Para llegar a este punto, primeramente, se presentará una reflexión de la evolución histórica de la noción de empoderamiento y su relación con la igualdad de género en las últimas décadas. Posteriormente, se hará una aproximación a la relevancia de la autonomía, como elemento central del acto y la toma de decisiones, para finalmente, plantear un modelo que promueva la generación de espacios que fortalezcan la autonomía como elemento primordial del empoderamiento. El objetivo de las autoras, es dar una herramienta que las organizaciones puedan



considerar al momento de estructurar las políticas de su cultura organizacional.

## 2. Marco teórico

### 2.1 La autonomía y la necesidad de ambientes favorables para su desarrollo

La autonomía en sus inicios se relacionaba prioritariamente al ámbito político, haciendo referencia a la independencia y autodeterminación de un Estado ante otro. Aunque Rousseau hace mención de la autonomía en la población, seguía aferrándose a la correspondencia social, relacionándolo a final de cuentas con su papel ante la actuación del Estado (como se cita en Álvarez, 2015). Sería Kant quien consideraría a la autonomía como una cuestión interiorizada, transformándose en autonomía de la voluntad. En su obra *Fundamentos Metafísicos de las Costumbres*, Kant considera que la autonomía es el principio supremo de la moralidad, ya que es la propiedad de la voluntad de ser ella misma su ley (como se cita en Mele, 1993).

En una forma más contemporánea, se señala que la autonomía es la condición de quien define por sí mismo la norma de su propio comportamiento, evitando con ello la heteronomía hacia otra persona, objeto o incluso, emoción (Álvarez, 2014). En pocas palabras, no alcanzar la autonomía deja al sujeto en una situación de dependencia ante agentes externos que lo rodean.

La conducta se autodetermina o se vuelve autónoma cuando los intereses, preferencias y creencias guían las decisiones de las personas, pudiendo construir metas para sí mismos a partir de lo que se considera importante (Dworkin, 1988). La autonomía considera que las acciones del agente no se encuentran determinadas por factores o fuerzas externas que presionan la persona a pensar sentir o comportarse de cierta forma, ya que ser autónomo lleva consigo la posibilidad de tomar sus propias elecciones, establecer sus propias metas, elegir sus propias formas de desarrollo, resolver los problemas de manera personal y seguir sus agendas propias (Giusti, 2007).

Los ambientes, las relaciones y los contextos sociales pueden resultar determinantes al momento de actuar o decidir de manera autónoma, ya





que pueden promover la autodeterminación o también limitarla (Cruz, 2014). De esta forma, un ambiente favorable para la autonomía, es aquel que involucra, nutre y satisface la necesidad de autodeterminación de las personas, lo que resulta ser un entorno idóneo para su desarrollo. (Requena, 2008). Sin embargo, el entorno poco puede hacer si las personas que se encuentran en él no promueven una serie de comportamientos que apoyen la autodeterminación de los demás, como por ejemplo, la identificación de sus necesidades, intereses, preferencias y aspiraciones. (Cruz, 2014). Solo a partir de estos puntos, se puede promover un sentido de elección y voluntad, en el que cada agente se empeñe por comprender, conocer, apreciar verdaderamente, valorar y responder a la perspectiva de la otra persona. Conforme se consiga esta identificación, se estará en una mejor posición para crear oportunidades significativas para dichas personas respecto a la elección, iniciativa y autoconfianza.

El hecho de que un ambiente, relación o contexto social o laboral apoye o frustre la necesidad de autonomía de una persona, tiene profundas implicaciones para la motivación, el desarrollo y el bienestar de las personas (Sánchez, 2017), por lo que es responsabilidad de toda organización, el hacer lo posible por mejorar las condiciones en la que cada una o uno de sus colaboradores se desempeña.

## 2.2 El empoderamiento. Una reflexión con perspectiva de género

En este apartado se reflexionará sobre la autonomía de las mujeres y su empoderamiento, ya que el interés de este tema es comprender cómo es que las mujeres toman conciencia del poder individual que tienen para afrontar situaciones de la vida personal y de la vida en relación a las personas en los sistemas económico, político y social.

Las mujeres durante siglos y en casi todas las culturas y sociedades han vivido sin tener poder de su propio cuerpo, de sus propiedades, de sus conocimientos, de su salud, de su participación, de su movilidad y del desarrollo de sus capacidades en la economía, en la política y en la sociedad. Las mujeres al darse cuenta que no tienen, ni ejercen poder público se manifiestan para defender sus derechos, y al mismo tiempo reflexionar y actuar para defender el poder de ellas mismas en relación con su cuerpo, su razón y con sentimientos, tanto individual como colectivamente. Lagarde (2013) explica en términos de Arendt (1997)



que este tiempo que dedican las mujeres para sí mismas, como parte de su experiencia individual como personas, las conduce a un proceso de introspección y a darse cuenta de que tienen derecho a tener derechos.



De esta forma, cuando los colectivos de mujeres contienen en sus mentalidades la obligatoriedad de estos derechos, se estructura una condición de sujeto como cima del empoderamiento individual y colectivo que se instala en prácticas y modos de vida, y en la forma de ser de las mujeres. El derecho concreto y la condición de sujeto se convierten en una parte de sí, y configuran el ser-para-sí. Colectivamente, el género se empodera cuando se extiende la conciencia y la práctica social del derecho y se torna parte del bagaje cultural de las mujeres. Es por ello que el empoderamiento lo deciden las mujeres a partir de la propia conciencia, para construir su vida desde la razón hacia la propia autonomía interiorizada sobre sus pensamientos, cuerpos y sentimientos.

Lamentablemente, las mujeres han sido educadas para responder y crear sus vidas a partir sentimientos de culpa y de mostrar un total apego y sumisión a creencias. Dichos procesos, contrarios al empoderamiento propio y a la autonomía en contextos donde predomina la jerarquización de los espacios, relaciones y normas hacen creer a las mujeres que están en posición subalterna sin ninguna equidad ni paridad.

Sin particularizar ni tiempo ni espacio, cabe destacar que para las mujeres ha sido difícil construir su autonomía, porque las creencias son más fuertes que la razón, por lo que, ¿qué podría facilitar, promover y acompañar el empoderamiento de las mujeres? Lagarde (2013) comparte lo siguiente: para construir la autonomía es necesario desmontar el dominio como atributo de los poderosos, su sobrevaloración y supremacismo, ya que la inferioridad es un recurso ideológico para legitimar cualquier dominio, y agrega que para construir la igualdad se requiere valorar a las personas y a los grupos oprimidos respetando el desarrollo de su autonomía; es decir, su capacidad de decidir el sentido de la vida y establecer relaciones de igualdad y respeto con otros entes autónomos.

Las mujeres al ser concientes de la opresión y dependencia en la que han vivido, comienzan a luchar eliminando sentimientos de culpa y





creencias que limitan su libertad y autonomía; no existe una guía infalible para lograr la autonomía: a manera de reflexión, el primer paso es la propia conciencia y uso de la razón. El comienzo es de manera personal y al avanzar se acompañan unas con otras para influir en su futuro de tal forma que sus relaciones, oportunidades y posibilidades crezcan con equidad y paridad. El acompañamiento es primordial, porque la autonomía se enfrenta con un sistema jerárquico y opresor que no reconoce este empoderamiento, autonomía y valor de cada una de las mujeres.

En los entornos económicos y administrativos, los cuales son espacios que deberían favorecer el empoderamiento de las mujeres de manera individual y colectiva, se diseñan, aplican y miden las acciones de equidad de género creando y asegurando ambientes libres y democráticos para el desarrollo y avance de las mujeres. De acuerdo con Lagarde (2013) para construir una cultura de derechos humanos en el campo de la ciudadanía y política es preciso que los movimientos sociales y culturales con perspectiva de género cuenten con la participación colectiva, pública, visible y comprometida de los hombres para erradicar la enajenación y la opresión de género para de este modo construir la igualdad y la equidad entre mujeres y hombres. De igual manera, Lagarde (2013) menciona que la equidad tiene como objetivo lograr el desarrollo de poderes democráticos para la vida con justicia: el poderío personal o colectivo que siempre requiere sustentabilidad social (reconocimiento, legitimidad, impulso y protección). La vía que permite a cada persona y a cada grupo eliminar los daños de la opresión, potenciar sus recursos y adquirir nuevos en beneficio de su desarrollo, es el empoderamiento.

Las mujeres en el proceso de empoderamiento adquieren beneficios y defienden sus derechos lo cual es un camino dinámico de largo plazo que va “de adentro hacia fuera” y “de abajo hacia arriba” (Murguialday, 2006) y que como se ha mencionado, se inicia de manera individual y colectiva, para luego transformar las normas, relaciones, propiedades, organizaciones, gobiernos, empresas e instituciones para que la sociedad, economía y política funcionen con igualdad y equidad de género.

Los liderazgos comprometidos desde el sector privado, al asumir el empoderamiento de las mujeres como parte integral de la sostenibilidad



corporativa, deben diseñar, promover y medir ambientes que faciliten este proceso que cambia y fortalece la autonomía individual y grupal de las mujeres que forman parte de los sistemas administrativos y productivos.



### 3. Metodología

El modelo que la presente ponencia plantea surge a partir un proceso de evaluación de entrevistas realizadas a un grupo de mujeres estudiantes de posgrados relacionados con alguna área de administración, contabilidad, finanzas y recursos humanos, mismas que pretendían extraer aquellos elementos que a su parecer resultaban necesarios e idóneos para promover entornos favorecedores de la autonomía de las y los trabajadores.

#### 3.1 Población, muestra y sistema de codificación de entrevistas

La población entrevistada corresponde a 87 mujeres estudiantes de posgrado de una universidad privada del municipio de Zapopan, México. Estas entrevistas fueron clasificadas a partir de un sistema de codificación que incluye la clave de la maestría que se cursa, así como el número de la entrevista realizada (Tabla 1).

*Tabla 1:  
Clasificación de la muestra*

<b>Maestría y clave de entrevistadas</b>	<b>Numero de entrevistadas</b>
Maestría en Finanzas (MF)	28
Maestría en Contabilidad (MC)	17
Maestría en Administración (MA)	12
Maestría en Recursos Humanos (MRH)	21
Maestría en Administración de Negocios (MBA)	9
<b>Total</b>	<b>87</b>

*Fuente: Creación propia*

La selección de estos posgrados responde a la posibilidad de que las participantes tengan conocimientos más amplios de las necesidades de las personas dentro de entornos laborales, tomando un rol proactivo y participativo al momento de la entrevista. El 100% de las entrevistadas se encuentran activas en un trabajo o estuvieron trabajando en el último





año. El rango de edad de las participantes se encuentra entre los 26 a los 42 años.



La forma en que fueron contactadas las entrevistadas fue a partir de sus directores y directoras del posgrado, señalándoseles que por medio de este estudio se pretendía tener una visión más amplia sobre la relevancia de desarrollar espacios que promovieran la autonomía como un elemento de mejora de su labor en sus puestos de trabajo. La entrevista tuvo una duración aproximada de 15 minutos por cada una, y las mismas se llevaron a cabo en la instalación de la misma institución.

### 3.2 Instrumento de recolección de información

Para poder generar un modelo que refleje los posibles elementos que se deben considerar al momento de desarrollar entornos que favorezcan a la autonomía, y con ello al empoderamiento femenino, se elaboró un cuestionario abierto tipo entrevista semi-estructurada, para encontrar puntos en la percepción de la población muestra, con la intención de interpretar de forma teórica los elementos mediante un análisis de distribución de frecuencias.

El método de las entrevistas semi-estructuradas ha sido ampliamente referido en la literatura, por ejemplo, Schikovski, Zanchi & Schmidt (2015) lo emplean para estudiar temas laborales en personas con discapacidad. Por su parte, el uso del análisis de contenido es un método útil cuando se trata de temas emergentes en donde no hay suficientes estudios previos. De acuerdo con Hernández- Sampieri, Fernández-Collado, Baptista-Lucio (2006) a partir de esta información, el investigador identifica categorías emergentes en los datos narrativos.

Tomando el concepto de autonomía abordado en el marco teórico, se planteó el siguiente cuestionamiento: ¿Qué características debe tener un entorno laboral para promover un espacio en donde las o los colaboradores se sientan libres de pensar, sentir o comportarse a su manera, así como de proponer sus propias metas y objetivos, y la forma de llevarlos a cabo?

Esta pregunta se hizo a cada una de las entrevistadas, y una vez que se transcribieron las 87 entrevistas, se hizo un análisis de distribución de frecuencias a partir de sus respuestas.



### 3.3 Generación de categorías

Las categorías utilizadas se crearon a partir de un análisis teórico (Tabla 2), con el que se clasificaron los elementos más considerados al momento de promover la autonomía en entornos laborales. Cabe señalar que esta clasificación no responde únicamente al desarrollo de la autonomía en mujeres, sino que muestra los aspectos mayormente considerados y sugeridos por textos académicos relacionados con el tema. A continuación (Tabla 2), se muestra la argumentación teórica que respaldan las categorías adoptadas para la presente investigación.

**Tabla 2:**  
**Categorías de distribución y su argumentación académica**

Categorías	Argumentación académica
a. Expectativas claras entre la organización y sus colaboradoras encuadradas dentro de un marco de retroalimentación constante.	(Molina, 2000) (Franco, 2001) (González & Mercado , 2014) (Muñoz, 2004) (Naranjo, 2015) (Fernández, 2009) (Esguerra & Contreras, 2016) (Terrazas, 2015) (Ganga, Navarrete, & Suárez, 2017)
b. Transparencia y canales de comunicación asertivos entre la organización y sus colaboradoras.	(Molina, 2000) (Rubiano, Montoya, & Montoya, 2008) (Fernández, 2009) (Esguerra & Contreras, 2016) (Rivadeneira & Silva, 2017) (Arredondo, de la Garza, & Vázquez, Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores, 2014) (Simonetta, 2017)
c. Considerar las elecciones, iniciativas y propuestas de las colaboradoras	(González & Mercado , 2014) (Alveiro, 2009) (Pereira, Gutiérrez, Sardi, & Villamil, 2008) (Granell & Malpica, 1999) (Díaz, 2005) (Arredondo, De la Garza, & Villa, 2015) (García, Salas, & Gaviria, 2017) (Golik, 2013)
d. Apertura, respeto e interés en el punto de vista de las personas.	(Franco, 2001) (González & Mercado , 2014) (Silva, 2011) (Ramírez, 2005) (Polo, Fernández, & Ramírez, 2012) (Zárate & Acosta, 2012) (Loaiza, 2017)

*Fuente: Creación propia*

Tomando como referencia a Ruiz (2005), las respuestas de las preguntas en las entrevistas fueron clasificadas y agrupadas en estas categorías a partir de una distribución de frecuencias. Esto permitió tener un orden



estructurado de la información para poder ofrecer un modelo que reflejara de manera clara las necesidades y requerimientos percibidos por las colaboradoras para generar entornos laborales que favorezcan la autonomía y el empoderamiento femenino.



### 3.4 Análisis de resultados

Por medio de un análisis de distribución de frecuencias se buscó agrupar las repuestas más significativas y con mayor frecuencia procedente de las 87 entrevistas realizadas (N), arrojando los siguientes resultados:

**Tabla 4:**  
*Distribución de frecuencias relativas*

Categorías	N	Hi
a. Expectativas claras entre la organización y sus colaboradoras encuadradas dentro de un marco de retroalimentación constante.	87	32.18%
b. Transparencia y canales de comunicación asertivos entre la organización y sus colaboradoras.	87	48.27%
c. Considerar las elecciones, iniciativas y propuestas de las colaboradoras	87	52.87%
d. Apertura, respeto e interés en el punto de vista de las personas.	87	59.77%

*Fuente: Creación propia*

De las 87 entrevistas realizadas, 52 consideraron la necesidad de respetar las ideas, propuestas y puntos de vista de las personas, por medio de un ambiente que favorezca e incentive la expresión. 46 entrevistadas, fueron aún más allá, considerando que era responsabilidad de las organizaciones no solo favorecer el espacio, sino incluso, el invitar a las personas a que propongan iniciativas a partir de programas o procesos de colaboración interna. 42 vieron que uno de los puntos más importantes era la claridad, transparencia y certeza sobre lo que la organización espera de sus colaboradoras y colaboradores, ya que si no se cuenta con una comunicación asertiva, los canales interacción pueden no resultar verdaderamente atractivos, por no considerarse



realmente efectivos para opinar. Un último punto que se repitió, aunque de menor forma, se relaciona con la necesidad de retroalimentación, ya que 28 entrevistadas consideraron que este elemento es fundamental, si la intención es establecer canales de comunicación integrales.



Para mejorar la comprensión del proceso de clasificación, se incluyen algunos extractos de los diálogos que fueron seleccionados para ejemplificar dichas categorías y una descripción más detallada de cada tema abordado (Tabla 4). La codificación de las entrevistas presentadas responde a la clave del posgrado y el número de entrevista, lo que ha sido explicado previamente en la Tabla 1.

**Tabla 4:**  
*Ejemplo de clasificación de contenidos en categorías*

Clave de entrevista	Categorías	Transcripción
MF-8	Expectativas claras entre la organización y sus colaboradoras encuadradas dentro de un marco de retroalimentación constante.	“Es importante que los jefes te digan lo que esperan de ti o que exista un perfil claro de tu puesto”.
MBA-6	Transparencia y canales de comunicación asertivos entre la organización y sus colaboradoras.	“Algo importante es que una sienta la posibilidad de ir y hablar con la persona a cargo, y sobretodo, que no te anden con rodeos o con dobles mensajes”.
MRH-16	Considerar las elecciones, iniciativas y propuestas de las colaboradoras.	“Poder participar de las decisiones, el que te pregunten o te incluyan en proyectos”.
MA-12	Apertura, respeto e interés en el punto de vista de las personas.	“Sentir que se te estima y valora por quien eres y lo que tienes que aportar a la empresa; que no te vean menos por ser mujer o joven”.

*Fuente: Transcripción de entrevistas (Creación propia)*

Algo a tomar en cuenta, es que las respuestas fueron analizadas con una visión amplia en el significado de las ideas expresadas, esto con el objetivo de poder establecer patrones comunes que redujeran el número de respuestas distintas. Aun así, hubo otros elementos que se comentaron en las entrevistas, sin embargo, no se incluyen en los resultados por no tener una frecuencia significativa.

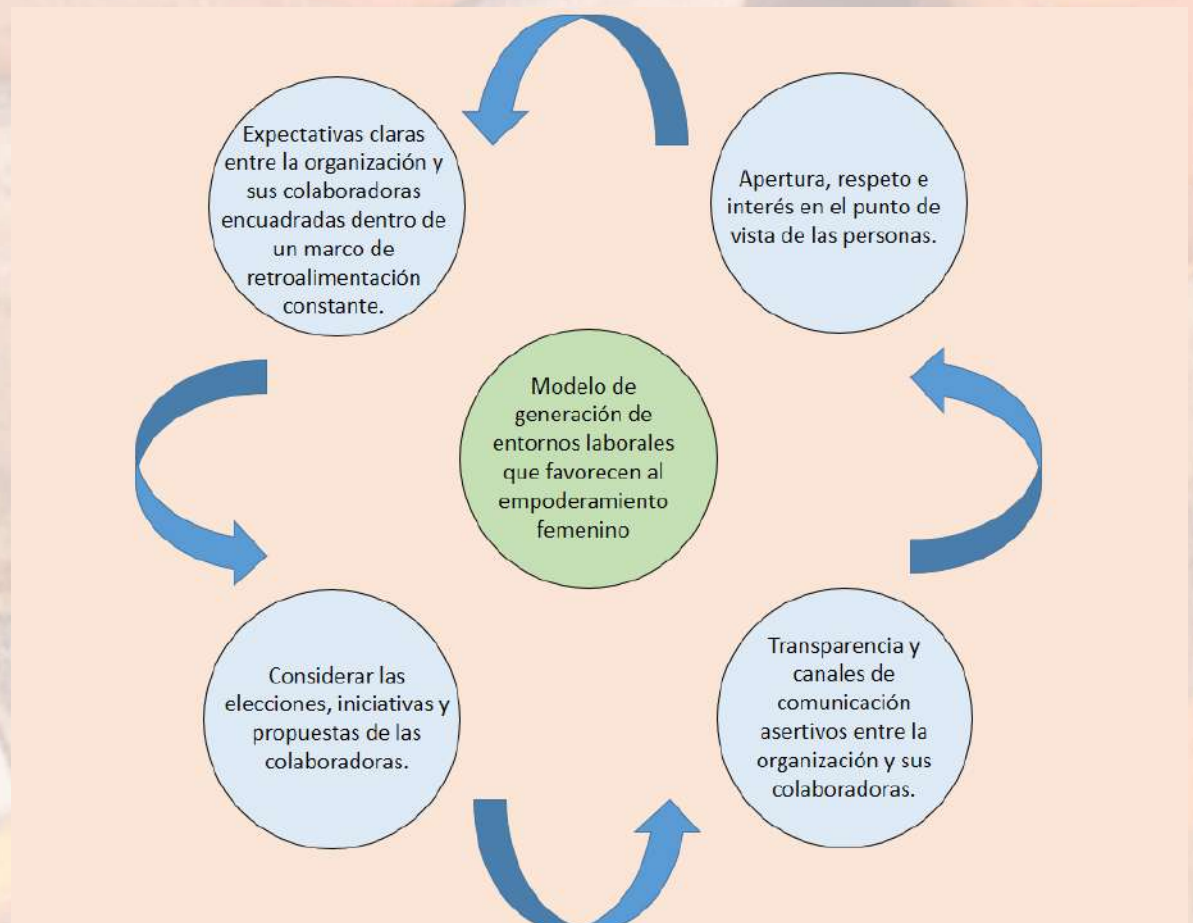


#### 4. Modelo de generación de entornos laborales que favorecen al empoderamiento femenino



A partir de los resultados y la información recabada, se puede plantear el siguiente modelo (Figura I), mismo que, aunque se ha alimentado de un proceso práctico y de información proveniente de la percepción de una muestra poblacional, no se aleja de las consideraciones que académicamente ya se han postulado sobre aquellos factores relacionados con la autonomía y el desarrollo de organizaciones y liderazgos exitosos (Tabla 2).

**Figura I:**  
*Modelo de generación de entornos laborales que favorecen al empoderamiento femenino*



*Fuente: Creación Propia*



#### 4.1 Elementos del modelo y sus implicaciones organizacionales

##### a. Expectativas claras entre la organización y sus colaboradoras encuadradas dentro de un marco de retroalimentación constante.



Aunque el comportamiento esperado de la o el colaborador es que se dé dentro de parámetros de excelencia y esfuerzo constante por lo que hace, esto no siempre es así. Por ende, un buen entorno laboral debe considerar cualquier posible falla en el comportamiento de las personas que se desempeñan en el mismo, dejando en claro los procesos que resulten de dicho actuar (Muñoz, 2004). El mal comportamiento o el actuar deficiente debe considerarse como un punto a solucionar, y no tanto como un problema. Por ende, los entornos que favorezcan a la autonomía, deben ser espacios en donde el lenguaje y la comunicación sean un punto fundamental entre las y los colaboradores y la organización, señalando claramente lo que se espera entre ambos. Algunas empresas, tienen complejos procesos de establecimiento de objetivos, mismos que se pactan entre los líderes y sus colaboradores, y que cuentan con varias fechas de retroalimentación, esto con la intención, de que tanto colaboradores como sus jefes establezcan los mínimos y máximos esperados de su trabajo (Fernández, 2009).

Además, los espacios que favorecen la autonomía, buscan evitar la incertidumbre entre los que laboran en los mismos, siendo entornos en donde cada quien puede calificar de manera personal si su trabajo está dentro de los parámetros de rendimiento adecuado o no. Cuando se apoya de esta manera, entonces las personas diagnostican sus propias soluciones a los problemas que enfrentan (Ganga, Navarrete, & Suárez, 2017). De esta forma, la claridad en las expectativas y la posibilidad de tener un intercambio de comunicación franco entre las mujeres trabajadoras y la organización puede ser un punto fundamental para un ambiente de autogestión y desarrollo (Esguerra & Contreras, 2016).

##### b. Transparencia y canales de comunicación asertivos entre la organización y sus colaboradoras.

No hay mayor problema para la cultura organizacional de una empresa que la falta de claridad y transparencia en sus procesos, ya que a la larga, esto puede desencadenar una falta de interés por parte de las y los colaboradores hacia los objetivos organizacionales, ya que es difícil





comprometerse con algo que se desconoce (Rivadeneira & Silva, 2017). Por ende, los canales de comunicación en las organizaciones deben de ser vías abiertas de intercambio entre las necesidades de la empresa hacia sus colaboradoras, como de las expectativas de estas hacia la organización (Molina, 2000).

La transparencia, obliga a que las organizaciones sean claras en cuanto a sus objetivos y la forma en que piensan llevarlos a cabo, lo cual, en la mayoría de los casos, es muy bien recibido por parte de las y los colaboradores. La transparencia no sólo depende de las políticas definidas por la organización sino de la capacidad de la misma para fortalecer sus objetivos institucionales y la capacidad de establecer canales de diálogo para resolver cualquier diferencia (Arredondo, de la Garza, & Vázquez, 2014). Cabe señalar, que el ser transparente no quiere decir que todos tengan acceso a toda la información de la empresa, sino más bien, que en un entorno de transparencia la organización proporcione la información a la que cada quien tiene derecho, dando formalidad a lo que pretende y se compromete, incluyendo normas, reglas y parámetros tanto internos como externos (Rubiano, Montoya, & Montoya, 2008).

Los entornos que favorecen la autonomía, y por ende el empoderamiento, son entornos transparentes en los que las colaboradoras tienen la seguridad de poder hacer propuestas y externar sus ideas, por saber aquello que la organización pretende y espera de ellas.

### **c. Considerar las elecciones, iniciativas y propuestas de las colaboradoras**

Como parte de cualquier proceso de toma de decisiones, las empresas contemporáneas cada vez más, voltean a ver a todas y todos los implicados en las decisiones que toman, ya que al final de cuentas, las personas más cercanas al problema suelen ser las que cuentan con mayor información para hacer propuestas integrales y realistas (Granell & Malpica, 1999). Un error que usualmente se da en las grandes empresas, es el querer tomar decisiones desde un enfoque puramente administrativo, lo cual puede llevar a que se actúe sin conocer la realidad del problema. Por consiguiente, el abrir canales en los que las y los colaboradores puedan opinar y se dé una verdadera gobernanza



corporativa, es un reto que cualquier empresa que promueva la autonomía debe buscar conseguir (Díaz, 2005).



Los espacios que fomentan la toma de decisiones de manera colaborativa, son aquellos que buscan identificar las necesidades, intereses y visiones de todas y todos los que participan en la organización, con el fin de estar en una mejor posición para tomar decisiones que los incluyan por igual (Arredondo, De la Garza, & Villa, 2015). La diferencia entre ser considerado o no al momento de tomar una decisión, puede impactar claramente en cuestiones como el compromiso o la lealtad hacia la institución, ya que las y los colaboradores pueden sentir que el camino dispuesto por la empresa no necesariamente los representa y por ende, sienten que tienen poco o nada que contribuir a sus logros.

Un espacio que promueve entornos autónomos para las mujeres, es aquel en el que todas las que participan en el mismo se sienten escuchadas y tienen la libertad de opinar y tomar parte de las decisiones organizacionales, lo cual promueve la iniciativa y el emprendimiento (García, Salas, & Gaviria, 2017). Cuando una colaboradora se siente parte de la organización, la lealtad mejora considerablemente, impactando en la productividad, el compromiso y la apertura hacia las opiniones de los demás. Todo el que es escuchado, tiene mayor interés de opinar, proponer y a su vez, abrir espacios de discusión en donde escuche lo que otros tienen que decir.

#### **d. Apertura, respeto e interés en el punto de vista de las personas**

De manera general, algo que resulta fundamental en cualquier espacio que promueve la autonomía y la autogestión de sus colaboradores es el respeto a las diferencias y a los puntos de vista que tienen cada uno de ellos. Hoy en día, es más usual encontrar empresas que promueven la diversidad y la inclusión como un punto fundamental de sus políticas laborales, siendo incluso parte de su cultura organizacional (Franco, 2001). Cuando una o un colaborador se siente respetado y percibe que sus preferencias y puntos de vista son considerados dentro de los proyectos y políticas de la empresa en la que laboran, desarrollan un sentido de pertenencia, por ser entornos en los que se identifican.







Una característica que se ha encontrado en las nuevas generaciones de colaboradores es su interés por participar en aquellas organizaciones con las que sienten identificadas, sobre todo, cuando las mismas, llevan a cabo proyectos de responsabilidad social apegados a sus creencias o intereses (González & Mercado, 2014). Cuando un empleado siente que comparte objetivos comunes con la organización, es más fácil sumarlos a proyectos e iniciativas, pues perciben su trabajo como una forma de desarrollarse tanto laboral como personalmente (Polo, Fernández, & Ramírez, 2012).

Los ambientes que promueven la autonomía de las mujeres, buscan que sus colaboradoras participen en los objetivos empresariales, así como lo harían con aquello que las motiva y con lo que se sienten identificadas, pues así, es más factible que se sumen a propuestas o decisiones que la empresa plantea a corto, mediano y largo plazo (Ramírez, 2005). Además, cuando existe cierto grado de identificación entre lo que la empresa quiere y lo que la colaboradora estima como importante, es más probable que la comunicación se dé de una manera franca, abriendo espacios de colaboración mutua y de transparencia. Por consiguiente, la apertura, el respeto y el interés de los directivos hacia la opinión y punto de vista de sus colaboradoras resulta ser un punto fundamental, pues esto es lo que permite conocer realmente a sus empleadas y así, establecer proyectos que vayan más allá de las necesidades exclusivas de la organización (Zárate & Acosta, 2012).

En gran medida, el establecer este tipo de entornos, es promover la generación de un valor compartido entre la organización y sus grupos de interés internos, promoviendo un espacio de reflexión y contribución mutua que vea por las necesidades e intereses de todas y todos los relacionados con la empresa.

## 5. Conclusiones e implicaciones de aplicar modelo

Como se ha querido dejar claro en la presente ponencia, la lucha por el empoderamiento de las mujeres debe ser un reto que se geste desde la autonomía y la determinación, ya que son ellas mismas las que deben adoptar esta postura ante su vida y sus decisiones. Sin embargo, no basta con desear que las mujeres se dispongan a mejorar su situación de vida por medio de una mayor participación educativa o una más firme inclusión laboral; es necesario que se planteen entornos que favorezcan



verdaderamente el libre pensar, opinar y elegir de las personas, para que sea desde las mujeres desde donde se gesten los cambios.



Los entornos que no favorecen la autonomía, terminan siendo espacios en donde sus miembros son poco propositivos, pues consideran que su opinión vale poco o nada para sus superiores. Si a esto se le suma la condición limitante que viven las mujeres en la región latinoamericana, el empoderamiento femenino es muy poco probable. Lamentablemente, las propuestas que no se ejercen acompañadas con el desarrollo de la autonomía, o no proponen planteamientos racionales y de autodeterminación, tienden a repetir patrones de dependencia y no de empoderamiento.

Por ello, es que la presente ponencia no solo pretende señalar la necesidad de este tipo de entornos laborales, sino que también incluye los elementos que deben constituirlos. Como se ha señalado con anterioridad, que, aunque estos factores han sido, en gran medida, determinados a partir de las encuestas realizadas, eso no quiere decir que sean elementos desconocidos para los estudiosos y académicos de la administración y los recursos humanos, como se muestra en la Tabla 2.

El desarrollar y aplicar lo que el presente modelo propone implica que las empresas modifiquen la manera en que se percibe a sus colaboradoras, no solo respetando sus derechos dentro de la organización, sino también promoviendo su potencialidad de tomar decisiones sobre su trabajo, labores y objetivos. Esto, a la larga, puede mejorar la participación, el compromiso y la lealtad de las empleadas hacia los objetivos de la empresa, al considerar que el cumplimiento de la misión institucional va a la par de su desarrollo personal y profesional.

En conclusión, el empoderamiento debe ir más allá de únicamente promover o impulsar a las mujeres en los diferentes ámbitos, éste debe venir acompañado con la generación de entornos que promuevan condiciones de igualdad, es decir, donde la mujer pueda ejercer una autonomía basada en la razón y la plena libertad. El empoderamiento femenino debe venir de la propia mujer, siendo este tipo de modelos, una excelente herramienta para la promoción de entornos en donde este



poder pueda hacerse consciente, adoptarse, desarrollarse y aplicarse en el mejoramiento de su propia vida.

## 6. Bibliografía

Álvarez, S. (2014). El umbral de la autonomía. En L. Hierro, *Autonomía individual versus autonomía colectiva* (págs. 53-79). Madrid: Marcial Pons.

Álvarez, S. (2015). La autonomía personal y la autonomía relacional. *Análisis Filosófico*, XXXV(1), 13-26.

Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión del Futuro"*, 11, 0.

Arendt, H. (1997). *¿Qué es la política?*. Barcelona: Paidós / Universidad Autónoma de Barcelona.

Arredondo, F., de la Garza, J., & Vázquez, J. C. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 408-418.

Arredondo, F., De la Garza, J., & Villa, L. (2015). Colaboración organizacional desde la perspectiva del empleado: caso de las maquiladoras del noroeste de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(72), 698-716.

Cruz, E. (2014). Multiculturalismo, interculturalismo y autonomía. *Estudios Sociales*, 22(43), 241-269.

Díaz, J. (2005). Cambio organizacional. Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605-627.

Dworkin, G. (1988). *The Theory and Practice of Autonomy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Esguerra, G., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios Gerenciales*(140), 262-268.



Fernández, M. (2009). La evaluación del desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados. *Contabilidad y Negocios*, 4(8), 42-48.



Franco, C. (2001). Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*(81), 27-31.

Ganga, F., Navarrete, E., & Suárez, W. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 36-55.

García, M., Salas, L., & Gaviria, É. (2017). Estilos de liderazgo entre hombres y mujeres en las Pymes. *AD-minister*(31), 25-46.

Giusti, M. (2007). Autonomía y reconocimiento. *Ideas y Valores*, 56(133), 39-56.

Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 107-133.

González, M., & Mercado, H. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials. *AD-Minister*(24), 7-8.

Granell, E., & Malpica, C. (1999). Formación para el Liderazgo. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(23), 47-61.

Hernández- Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.

Lagarde, M. (2013). (2013): *El feminismo en mi vida*. México: Instituto Nacional de las Mujeres.

Loaiza, T. (2017). Liderazgo Organizacional y Capital Humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 5-7.

Mele, A. (1993). History and Personal Autonomy. *Canadian Journal of Philosophy*, 23(2), 271-280.



Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales*(75), 23-33.

Muñoz, C. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento & Gestión*(16), 43-51.

Murguialday, C. (2006). *Empoderamiento de las mujeres: Conceptualización y estrategias*.

Obtenido:<http://www.vitoriagasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/16/23/51623.pdf>

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*(38), 119-146.

Palacios, Y. (2015). Política, Empoderamiento y Género en Venezuela. *Salud*, 19, 22-27.

Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IV(6), 69-105.

Polo, J., Fernández, M., & Ramírez, R. (2012). Diseño del trabajo y satisfacción con la vida. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(59), 466-481.

Ramírez, L. (2005). Estrategias para desarrollar. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(54), 183-201.

Requena, P. (2008). Dignidad y autonomía en la bioética norteamericana. *Cuadernos de Bioética*, XIX(2), 255-270.

Rivadeneira, E., & Silva, R. (2017). Aprendizaje basado en la investigación en el trabajo autónomo y en equipo. *Negotium*, 13(38), 5-16.

Rubiano, M., Montoya, I., & Montoya, L. (2008). Los ciclos de competencias para el desarrollo de procesos de cooperación local. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(63), 139-162.

Ruíz, G. (2005). Filantropía no es hacer cheques, Manuel Arango y su filosofía de negocios sanos en ambientes sanos. *Expansión*(16).



Sánchez, A. (2017). Empoderamiento, liberación y desarrollo humano. *Psychosocial Intervention*, 26(3), 155-163.



Schikovski, I., Zanchi, I., & Schmidt, A. (2015). O adulto com deficiência intelectual: concepção de deficiência e trajetória de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 16(1).

Silva, R. (2011). La intracomunicación. *Perspectivas*(28), 91-111.

Simonetta, C. (2017). Ética y liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*(10), 0.

Terrazas, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Perspectivas*(35), 7-28.

Zárate, R., & Acosta, J. (2012). Importancia de las teorías acerca de los colaboradores en la gestión y liderazgo eficaces. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(73), 96-115.

