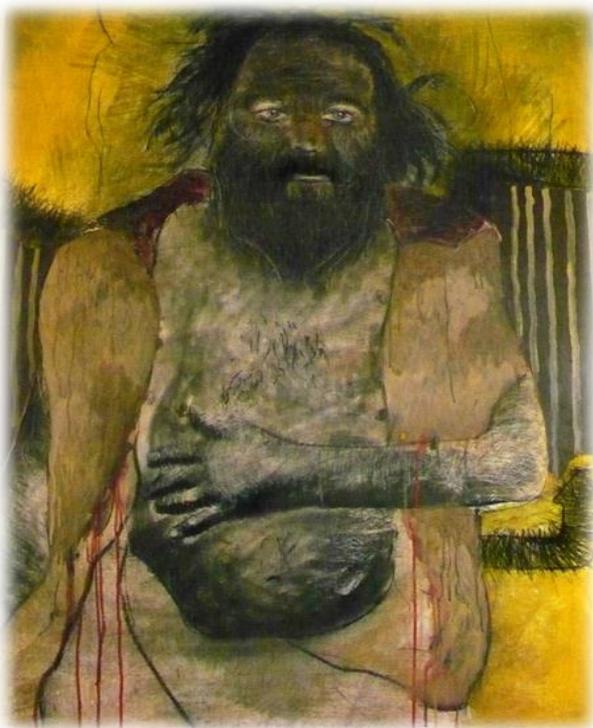


opci3n

Revista de Antropologfa, Ciencias de la Comunicaci3n y de la Informaci3n, Filosoffa,
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 37, abril 2021 N° 94

Revista de Ciencias Humanas y Sociales
ISSN 1012-1587/ ISSN e: 2477-9385
Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia
Facultad Experimental de Ciencias
Departamento de Ciencias Humanas
Maracaibo - Venezuela

opción

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

© 2021. Universidad del Zulia

ISSN 1012-1587/ ISSNe: 2477-9385

Depósito legal pp. 198402ZU45

Portada: Bajo mis eternas cataratas

Artista: Rodrigo Pirela

Medidas: 120 x 160 cm

Técnica: mixta/madera

Año: 2008

MIS MEJORES HOMBRES SON MUJERES: un análisis del ascenso de las mujeres a liderazgo en el Ejército de Salvación de Brasil

Alessandra Garcia Machado Nunes
Universidade Federal do Pampa, Brasil
alessandranunes.aluno@unipampa.edu.br

Carolina Freddo Fleck
Universidade Federal do Pampa, Brasil
carolinafleck@unipampa.edu.br

Marcia Vanessah Pacheco Abbondanza
Universidade Federal do Pampa, Brasil
marciaabbondanz@gmail.com

Resumen

El estudio analizó el espacio para el ascenso de la mujer a la posición de liderazgo en el Ejército de Salvación de Brasil. Se utilizó el método mixto, la técnica de recolección cuantitativa fue cuestionario y en cualitativo entrevistas semiestructuradas y documental. El análisis fue estadística descriptiva y factorial para datos cuantitativos y análisis interpretativo para cualitativos. Los resultados muestran que según los principios de liderazgo el Ejército de Salvación tiende a la igualdad, pero existen barreras que impiden que las mujeres asuman el liderazgo. Se concluye que la igualdad de género es el ideal, si se supera el machismo estructural.

Palabras clave: Liderazgo femenino; Mujer; Ascensión femenina; Ejército de Salvación.

MY BEST MEN ARE WOMEN: an analysis of the rise of women to the leadership in the Salvation Army of Brazil

Abstract

The study analyzed the space for the rise of women to leadership positions in the Brazilian Salvation Army. The mixed method was used, the quantitative collection technique was a questionnaire and in qualitative semi-structured and documentary interviews. The analysis was descriptive and factorial statistics for quantitative data and interpretive analysis for qualitative ones. The results show that according to leadership principles the Salvation Army tends towards equality, but there

are barriers that prevent women from assuming leadership. It is concluded that gender equality is the ideal, if structural machismo is overcome.

Keywords: Female leadership; Woman; Female ascension; Salvation Army.

1.Introducción

¿Bella, discreta y de la casa? El informe de Linhares (2016) trae la imagen de una mujer que vive en el ámbito privado, cuidando a sus hijos, las tareas del hogar y a su marido. ¿Un escenario atípico para el siglo XXI? No, porque a pesar de que la mujer ya ha llegado a muchos otros espacios, aún es posible verificar preguntas sobre cómo la sociedad aún entiende el rol y los ambientes que las mujeres deben ocupar.

En las últimas cinco décadas (a partir de la década de 1970) las mujeres han comenzado a ocupar lugares antes exclusivos para los hombres. Según Salvagni y Canabarro (2015), a lo largo de los años la imagen de la mujer ha sufrido muchas modificaciones. Poco a poco, rompieron con sus miedos, asumieron nuevas identidades, entraron en nuevos lugares y empezaron a disfrutar de una mayor autonomía.

Sin embargo, cuando las mujeres empezaron a incorporarse en las organizaciones, sus puestos eran generalmente de asistentes de una función superior, con bajo salario, ya que no eran consideradas aptas como los hombres, y sus espacios estaban lejos de ser conquistados, sobre todo porque la mujer se desconecta económicamente del hombre, pero no logra un nivel moral y social como ellos (Beauvoir, 1999).

Según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística - IBGE (2018), los puestos directivos en el Brasil son ocupados por solo 39,1% de mujeres mientras los hombres ocupan el 60,9% restante. Por tanto, el liderazgo femenino es un tema que merece especial atención, pues a pesar de toda la evolución e inserción en varias áreas, aún existen barreras que impiden que las mujeres lleguen a funciones gerenciales y puestos de toma de decisiones en las organizaciones.

De acuerdo con Jironet (2012), el liderazgo femenino no es sólido, y más, las mujeres presentaron su historia de lucha por el liderazgo femenino, pero de hecho pocas llegaron a lo más alto, siendo excluidas en muchos casos por cuestiones de género. Kanan (2010) señala que existen muchas discusiones sobre el desempeño profesional de la mujer; se abordan salarios, doble-triple jornada laboral, calificación, entre otros

temas. Sin embargo, el liderazgo y el desempeño femenino son enfoques que necesitan una investigación constante, ya que parece que las relaciones laborales sufren más cambios que el avance de la participación femenina en puestos de liderazgo y poder en la práctica.

En el universo organizacional hay diferentes tipos de organizaciones como, por ejemplo, organizaciones del tercer sector, que no tienen como objetivo el lucro y no están dirigidas por ninguna instancia del Estado (Tenório, 2001). Sin embargo, hay propósitos y objetivos por alcanzar y, por lo tanto, necesitan gerentes eficientes que hagan la diferencia donde se insertan y que también sean conscientes sobre el espacio de la mujer y su reconocimiento en los puestos directivos.

Así, este estudio tiene como unidad de análisis la organización Ejército de Salvación, una organización internacional de carácter religioso y social, presente en Brasil desde 1922. El Ejército de Salvación a lo largo de su historia ha presentado la inserción de la mujer en todos los espacios de la organización, como fue el deseo de sus líderes fundadores William y Catherine Booth. Uno de los temas que se ha llamado la atención en la organización es el liderazgo de las mujeres, pues según Webb (2019) existe una lucha de las mujeres en algunos lugares por obtener posibilidades igualitarias, con el fin de desarrollar sus capacidades en mayor profundidad y ser incluida para puestos de liderazgo y toma de decisiones. El presidente del Ejército de Salvación Mundial, Brian Peddle, señala que, aunque las mujeres están involucradas en las esferas más diversas de la organización y superan en número a los hombres, hay relativamente pocas mujeres que ocupan puestos de toma de decisiones y eso en la realidad actual, con algunas excepciones señaladas y valoradas, muestra un Ejército de Salvación liderado y influenciado por hombres (Peddle, 2019).

El presidente del Ejército de Salvación en Brasil, Ted Horwood, refuerza que los consejos corporativos están ocupados por una gran mayoría de hombres y, a pesar de los avances, la gobernanza no tiene equilibrio cuando el factor es el género (Horwood, 2019). Frente a este contexto y con base en lo ya expuesto, este estudio estableció el siguiente objetivo general: **Analizar el espacio para el ascenso de la mujer a la posición de liderazgo en el Ejército de Salvación de Brasil**. Como objetivos específicos se establecieron para este estudio: a) comprender los principios de liderazgo insertados en el contexto del Ejército de Salvación y b) identificar la percepción de hombres y mujeres de la institución sobre

el ascenso de la mujer a la posición de liderazgo en el Ejército de Salvación de Brasil. Este artículo se estructura de la siguiente manera: fundamentación teórica, procedimientos metodológicos, análisis de datos y consideraciones finales.

2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL

“De la historia muchas veces se excluye a las mujeres”, esta afirmación de Michelle Perrot (1992), una de las más importantes historiadoras de la mujer, demuestra una preocupación que ha rodeado desde hace mucho tiempo a los investigadores (Gomes, 2010). Según Melo y Thomé (2018, p. 37) “hay un inmenso volumen de mujeres cuya participación en la historia se ha borrado, sin huella ni indicio [...] lo que quedó fueron pocos registros, pero no necesariamente de una lucha colectiva”.

Cabe señalar, según Betiol (2000), con el paso del tiempo, en el siglo XX, con el advenimiento de la I Guerra Mundial, los hombres fueron ocupando sus puestos y en este escenario las mujeres comenzaron a operar las máquinas de las fábricas, conduciendo tranvías y ayudando con los servicios de guerra. Esto les hizo adquirir confianza en sí mismas y seguridad, que muchas veces no se veía en el ámbito doméstico. La Segunda Guerra Mundial reforzó este escenario, pero también dejó a muchos descontentos. También según Betiol (2000), las guerras han creado conciencia de participación en las mujeres, además de revelar habilidades y potencialidades que hasta aquel momento habían sido poco desarrolladas por ellas. Sin duda fue un hito para su inserción en el sistema productivo.

De acuerdo con Hoffmann y Leone (2009), la presencia de la mujer en el mercado laboral tuvo un fuerte crecimiento desde la década de 1970, cuando se produjo un intenso avance de urbanización y desarrollo industrial. En las décadas siguientes, 1980 y 1990, esta participación solo aumentó, a pesar de los diversos problemas de estancamiento y caída de la actividad económica mundial (Hoffman y Leone, 2009). Todavía, Melo y Thomé (2018), señalan que la literatura económica se limita a comprender el rol de la mujer en el trabajo fuera de casa y desconoce el trabajo que se realiza en el contexto familiar. Así, los autores defienden la idea de que existe trabajo productivo (el que se realiza en el contexto de la producción asalariada) y trabajo reproductivo - no remunerado, realizado mayormente por las mujeres en sus

residencias, poco valorado. Por eso, “la participación plena de las mujeres en la sociedad solo se puede ver a través de la eliminación de las limitaciones que las marginan o las invisibilizan, sea en las actividades domésticas, como en las actividades públicas y productivas” (Melo y Thomé, 2018, p. 111). Las críticas realizadas al respecto contribuyeron a ampliar las formas de valorar el rol de la mujer en todos los ámbitos sociales.

Kanan (2010), afirma que es posible ver que, en el siglo XXI, la participación de las mujeres en diferentes roles y funciones es una realidad, pero, no todas logran ocupar, en el universo organizacional, posiciones de liderazgo.

3 “SOY MUJER... Y SOY LÍDER!”

Sobre el liderazgo, Hunter (2006) afirma que es una habilidad. La persona puede aprender a ser un líder a través de la educación y aplicación, al conciliar voluntad, métodos y acciones correctos. El autor señala que liderazgo no es sinónimo de gestión, sino de influencia. De forma similar, Vergara (2012) afirma que el liderazgo es la competencia para ejercer influencia sobre individuos y grupos y que esta influencia es fundamental para lograr el objetivo y misión de la organización.

Según Almeida (2015), existen características importantes, propias del liderazgo femenino, pues se considera que el liderazgo femenino es lo que hacen las mujeres cuando tienen autocontrol en una determinada ocasión, optando por alternativas sobre cómo actuar y decidiendo en una forma autónoma cuál será la dirección y el final de tus decisiones. Según Rodrigues y Silva (2015), las mujeres ejercen una forma de liderazgo participativo con mayor rapidez que los hombres. Para Fleury (2013), los fundamentos para caracterizar el liderazgo femenino son: organización, competencia, comprensión, indiferencia y flexibilidad [...] las mujeres destacan por brindar unidad y colaboración. Cunha y Spanhol (2014), destacan que la riqueza emocional es otro aspecto significativo en el desempeño de la mujer como líder, esta característica de las mujeres les permite no solo ser emocionales, sino también permitir que los demás sean emocionales, demostrando comprensión y empatía. Esto se debe a que, desde la

infancia, las mujeres están orientadas a ser igualitarias y cuidadosas con todos mientras que los hombres generalmente no.

Las mujeres saben actuar con pluralidad y versatilidad de una manera más innata, ya que tienen un nivel de sensibilidad que permite la construcción de múltiples equipos, llenos de particularidades y creatividad, y cuya cooperación puede generar efectos admirables (Probst y Ramos, 2003).

“El liderazgo femenino es admirado y respetado por las personas, dado que se considera que las mujeres son capaces de realizar una gestión eficiente” (Ubal, Moreira y Fleck, 2019, p. 13). Además, los subordinados aceptan la forma en que las mujeres líderes ejercen sus roles gerenciales, lo que representa una verdadera aceptación por parte de los empleados. La relación entre las líderes y sus subordinados es muy positiva, destacándose que la líder brinda las circunstancias adecuadas para una relación de confianza y respeto mutuos (Ibid).

Es importante decir que las mujeres lideran de una manera que se compara con una red de conexiones, relaciones y intercambios, usando un estilo más democrático, animando a sus subordinados a participar y compartir ideas. Hryniewicz y Vianna (2018, p. 12), identificaron que “las mujeres tienen una noción de liderazgo más andrógina de lo que sugiere la literatura y que se veían merecedoras de este rol, a pesar de sufrir diversos tipos de prejuicios en sus trayectorias”. Al respecto, Salvagni y Canabarro (2015) afirman que las mujeres valoran mucho su trabajo, haciendo lo que les gusta, desafiándose y sintiéndose motivadas en el ejercicio de sus funciones, a pesar de estar constantemente puestas a prueba en sus actividades por el hecho de ser mujeres. Las autoras añaden también que a pesar de que las mujeres tienen mucha responsabilidad y son líderes influyentes en la organización, muestran inquietud por equilibrar el trabajo con la familia y su vida privada. Ciertas decisiones llevaron a la tristeza y al remordimiento por no dar la debida dedicación como querían (Ibid).

Aún con tantos indicadores positivos sobre el liderazgo femenino, según Ramos y Félix (2019, p. 05) “los estudios más recientes han apuntado en común la existencia de diferencias salariales y en cuanto a progresión profesional que colocan a las mujeres en una

posición desfavorecida en relación a los hombres”. Existe desigualdad de género en las decisiones de contratación y en la promoción de líderes, una evidencia que contribuye al entendimiento de la subrepresentación de mujeres en puestos de liderazgo (Ibid).

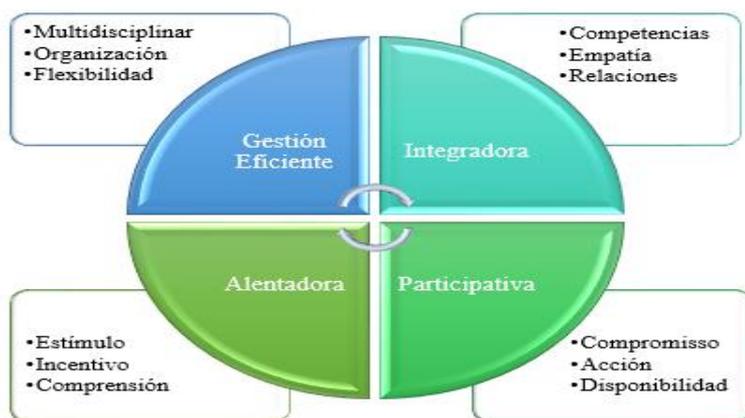
Las mujeres tienen que demostrar diariamente que son tan competentes y calificadas como los hombres, debiendo someterse, incluso, en ocasiones, a tomar posiciones consideradas "masculinas" para establecerse (Rodrigues y Silva, 2015). La mujer, además de ser considerada incapaz de desarrollar una actividad mayoritariamente masculina, por la sociedad, aún enfrenta la triple jornada laboral al hacerse cargo de las tareas de la casa y con los niños” (Salvagni y Canabarro, 2015, p. 20). Es decir, además de estar en el ámbito público, hay responsabilidad con el ámbito privado, pudiendo estar sobrecargada en sus actividades.

Almeida (2015, p. 49) señala que “los entornos corporativos aún resisten e incluso se burlan de la presencia de mujeres en puestos de liderazgo” [...] “Las mujeres se han ganado un espacio merecido, pero no podemos ignorar que todavía hay prejuicio contra la relación de tener mujeres líderes, especialmente en los altos niveles corporativos”.

Por tanto, es fundamental romper la lógica cruel que impera en el universo empresarial que relaciona las funciones de dirección, gestión y liderazgo con las características masculinas y que imposibilita que las mujeres asciendan, dentro de la organización, a puestos de toma de decisiones (Silva, Carvalho y Silva, 2017). Al respecto, Salvagni y Canabarro (2015, p. 19) ratifican que el liderazgo femenino no solo es tan eficiente como la forma del liderazgo masculino como también “es una política organizacional importante a trabajar, para dar oportunidad a las mujeres ganar confianza en la empresa para poder asumir cargos directivos”. Las mujeres han recorrido un camino pionero e incluso solitario, a su manera, por ser una generación que conoce el liderazgo cuando aún es nuevo para ellas, ser líder y mujer sigue siendo tema de portada de revistas y artículos periodísticos (Ibid).

Con el fin de generar una síntesis sobre el liderazgo femenino, se presenta la Figura 1 que demuestra los conceptos y características del liderazgo femenino abordados en la presente investigación.

Figura 1. Conceptos y características del liderazgo femenino



Fuente: Elaboración propia (2020)

En la Figura 1 se muestran los principales conceptos sobre el liderazgo femenino según esta investigación y dentro de cada concepto se encuentran las características de las mujeres líderes. Como se puede ver, en una gestión eficiente, se presenta las características de multidisciplinariedad, organización y flexibilidad. En la integradora, características relacionadas con sus competencias, empatía y relaciones. En la cuestión participativa, vemos características de implicación, acción y disponibilidad. Y finalmente, en la alentadora, característica de estimular, alentar y comprender.

4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

De acuerdo con el objetivo del estudio, esta investigación se caracteriza por ser descriptiva. Este tipo de investigación pretende describir los hechos y fenómenos de una determinada realidad, en este caso el espacio para el ascenso de la mujer a la posición de liderazgo en el Ejército de Salvación de Brasil.

Para dar una respuesta adecuada al objetivo propuesto, optamos por el enfoque mixto, utilizado cuando se coleccionan y analizan datos cualitativos y cuantitativos para estudiar un fenómeno en un solo trabajo (Creswell, 2010). Se eligió este enfoque porque permite al investigador combinar elementos para incrementar y profundizar el conocimiento y su

corroboración. Para tanto, se utilizó la estrategia concomitante, considerando la triangulación de información, con igual prioridad y ponderación para ambos enfoques. Así, todavía según Creswell (2010), en la estrategia de triangulación concomitante se recogen datos cualitativos y cuantitativos de forma concomitante y se comparan los resultados, para ver si hay convergencia, diferencias o combinación. La combinación sucederá en las técnicas de recopilación de datos y análisis de datos, donde se tuvo en cuenta todo el contexto y los estudios realizados para lograr una respuesta al objetivo general de la investigación.

En cuanto a la técnica de recopilación de datos, en el abordaje cuantitativo fue la aplicación de un cuestionario de elaboración propia, basado en la literatura y con preguntas cerradas. El cuestionario es la forma más utilizada de recopilación de datos, ya que permite medir con mayor precisión lo que se desea (Cervo, Bervian y Silva, 2006). El cuestionario fue dividido según los constructos teóricos sobre liderazgo femenino (Figura 1), con cuatro bloques que contienen seis preguntas cada uno. La elección por seis preguntas tuvo con base en la literatura, donde Hair et al. (2005) señalan que cuando se hace un instrumento de medición cuantitativa, cada tema debe contemplar un mínimo de tres variables para que posteriormente se pueda realizar la verificación de la validación de este.

El primer bloque fue sobre Gestión Eficiente y las características presentes en él. El segundo bloque sobre la característica Integradora y sus componentes, el tercer bloque fue sobre la característica Incentivante y sus componentes, y el cuarto bloque, sobre la característica Participativa y sus componentes. Además, hubo seis preguntas relacionadas con el ascenso de las mujeres en el Ejército de Salvación de Brasil. Por tanto, el instrumento cuenta con 30 preguntas. Las preguntas se asociaron con una escala Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo).

Para el abordaje cualitativo se realizaron entrevistas semiestructuradas utilizando un guión como instrumento de recopilación, con preguntas abiertas, que según May (2004, p. 149) “la diferencia central es su carácter abierto, o sea, el entrevistado responde las preguntas dentro de su concepción, pero no se trata de dejarle hablar libremente. El investigador no debe perder de vista su enfoque”. Las entrevistas se realizaron por teléfono y por escrito. También se realizó una investigación documental para recolectar datos secundarios y así poder comprender los principios de liderazgo de la organización, de

acuerdo con el primer objetivo específico. Estos documentos son específicos del Ejército de Salvación, como libros, informes, registros de organizaciones. El uso de documentos ayuda al investigador a comprender la organización, sus acciones, sus principios y cómo es su rutina (Sampieri, Collado y Lucio, 2013).

En cuanto al universo de investigación, se llevó a cabo en el Ejército de Salvación de Brasil. En la etapa cuantitativa, la muestra estuvo compuesta por los jefes de sucursales en las ciudades donde está presente la organización. El muestreo fue de tipo aleatorio no probabilístico, contando con la disponibilidad de los encuestados y accesibilidad de estos durante el periodo de recopilación. En la etapa cualitativa, los encuestados eran líderes de la organización a nivel nacional y regional. Son hombres y mujeres de la organización que de alguna manera influyen en los demás y toman algunas decisiones.

En cuanto a las técnicas de análisis de datos, se realizó un análisis estadístico descriptivo para los datos cuantitativos y también, el factor análisis. Se utilizó para identificar los factores más latentes de cada constructo en los datos recolectados y así determinar un conjunto menor de factores y validar el instrumento. Para los datos cualitativos se utilizó el análisis interpretativo (Severino, 2007). Los datos se analizaron mediante la triangulación de los cuestionarios, con las entrevistas y con los documentos.

5. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUESTADOS DE LA ORGANIZACIÓN INVESTIGADA

Todos los encuestados tienen una relación directa con el desarrollo de las actividades de gestión en el Ejército de Salvación de Brasil y fueron seleccionados por su conocimiento acerca de la gestión de la organización. En la etapa cuantitativa, en un grupo compuesto por un total de 80 personas, se recogieron 72 respuestas con los jefes de sucursales en las ciudades donde la organización está presente, denominados “Dirigentes Oficiales”, con los Estados donde se encuentran estas ciudades: Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba y también el Distrito Federal. En cuanto a la edad, osciló entre los 26 y los 69 años. De estos, el 36,4% tiene entre 26 y 40 años y el 63,6% tiene entre 41 y 69 años. Esto muestra que el Ejército de Salvación en sus ramas está compuesto en su mayoría por personas mayores de 40 años. En cuanto al género, el 59,2% eran mujeres y el 40,8% de los encuestados

eran hombres, demostrando así una participación más activa de las mujeres.

En la etapa cualitativa, los sujetos eran líderes de la organización a nivel regional y había un representante de cada región, excepto lo del Río Grande do Sul, ya que se encontraba con problemas de salud personal y no pudo participar. Se obtuvieron cuatro entrevistas, tres mujeres y un hombre, pertenecientes a las regiones de São Paulo, Río de Janeiro y Nordeste y un hombre de la región de Paraná. Todas las edades están entre los 50 y los 60 años. Se observa que, para ocupar este tipo de función, se requiere un mínimo de 15 años en la organización y la experiencia que acompaña al tiempo de actividad. Cabe señalar también que las mujeres que participaron en las entrevistas no son consideradas las líderes de la región en sí, ellas son responsables solo de las mujeres, siendo denominadas “directoras del Ministerio de la Mujer”, sin embargo, también forman parte de la gerencia media, dando cuenta de su actuación. El liderazgo de la región está a cargo del llamado “Líder Divisional”, responsable de la región donde se inserta, y en general, el es casado con la diretora responsable del ministerio de la mujer.

Cabe señalar que, con el propósito de proteger los años entrevistados, sus nombres no han sido revelados, por lo tanto, se identificó de la siguiente manera: las mujeres M1, M2, M3 y el hombre como H1.

6. PRINCIPIO DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO DE SALVACIÓN

Con el fin de comprender los principios de liderazgo del Ejército de Salvación, se realizó una búsqueda documental, analizándose documentos de organización, como libros y informes, junto con las respuestas de las entrevistas y del cuestionario. Así, según los documentos, las mujeres ocupan un lugar importante en el Ejército de Salvación, la fundadora Catherine Mumford Booth fue pionera en promover la igualdad de género. Según Metcalf (2003), mientras todos pensaban que los deberes de las mujeres estaban dentro de sus propias residencias, Catherine tenía otras ideas y creía que una mujer podía hacer cualquier trabajo, así como los hombres, esto todavía en el siglo XIX.

Así, el Ejército de Salvación cuenta, a través de sus Órdenes y Reglamentos internos para miembros, una instrucción procesal en la sección “Estilo de Administración”, más precisamente en el ítem 7, que

describe lo que se denomina “Principio de Igualdad” como forma de gobierno. Según Ejército de Salvación (1997, p. 54), un principio importante en el gobierno del Ejército es el derecho de hombres y mujeres a compartir por igual su voz, su opinión en la organización. “Tanto hombres como mujeres, casados o solteros, pueden tener cualquier grado, responsabilidad o cargo de autoridad en el Ejército de Salvación, desde oficial local hasta general”. Este principio enfatiza fuertemente la participación y el empoderamiento dado a las mujeres, en el contexto del Ejército de Salvación.

La organización trabaja actualmente en línea con los objetivos de Desarrollo Sostenible del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Para eso, cuenta con una Comisión Internacional de Justicia Social y a través de esta comisión ha trabajado para promover y practicar estos objetivos. A respecto de esta investigación, se destaca el quinto objetivo, que es la búsqueda de la igualdad de género. Según Pallant (2020), para el Ejército de Salvación, la igualdad de género significa garantizar la justicia para todos. Los hombres y las mujeres deben recibir el mismo trato.

Con el fin de profundizar la comprensión de estos principios de liderazgo, y comprenderlos mejor de manera práctica, se plantearon las siguientes respuestas de los encuestados responsables de las sucursales: cuando se les preguntó si “se están ejerciendo los principios de liderazgo del Ejército de Salvación en Brasil”, 8,3% respondieron que están totalmente en desacuerdo con esta afirmación; 19,4% simplemente no están de acuerdo; 30,6% son indiferentes; 31,9% están de acuerdo con la afirmación y 9,7% están totalmente de acuerdo. Cuando se les preguntó si “el liderazgo femenino se ajusta a los principios de liderazgo del Ejército de Salvación”, 4,2% no estuvo de acuerdo por completo; 22,2% en desacuerdo; 31,9% son indiferentes; 26,4% están de acuerdo y 15,3% están totalmente de acuerdo con la afirmación.

Estas respuestas están en línea con los sujetos entrevistados, ya que hay un porcentaje menor en desacuerdo con las declaraciones y además solo una de las entrevistadas estuvo en desacuerdo cuando se le preguntó si el liderazgo femenino en el Ejército de Salvación en Brasil está de acuerdo con los principios de la organización, dijo H1: “No. El discurso de la organización es de igualdad de derechos y reconocimiento del ministerio femenino. En Brasil, la visión sexista aún prevalece, no tanto en el discurso, sino, posiblemente, en la práctica”. Sin embargo, las otras respuestas de los entrevistados confirman la idea de acuerdo, con alguna excepción de M1,

que dice: “*Sí, aunque sus recursos y autonomía son limitados. Si consideramos el liderazgo general, no tenemos mujeres en puestos ejecutivos, salvo en algunos lugares*”. Colaborando con este pensamiento, los autores Monteiro y Oliveiro (2014), afirman que, a pesar de la fuerte participación de las mujeres en las organizaciones, los puestos de dirección son ocupados mayoritariamente por hombres, o sea, los pocos hombres que están en las organizaciones se encuentran reunidos en espacios de liderazgo o en una posición de liderazgo.

Es interesante notar que los principios de la organización refuerzan y valoran la igualdad de género, donde las mujeres deben ser valoradas y tener oportunidades tanto como los hombres, pero, no hay consenso al respecto, esto se ve tanto en porcentajes como en entrevistas, con el mayor porcentaje de indiferencia predominante en ambas variables y sorprendentemente se enfatiza que el único entrevistado respondió enfáticamente que los principios no se practican.

Bourdieu (2012), destaca que la aceptación de la dominación masculina se da porque muchas veces la propia mujer, la dominada, absorbe y acepta las formas, los sistemas de esta dominación, porque indagar requiere que ella, mujer-madre-esposa, sea modificada y reestructurada, significa socialmente. Además, la liberación de la mujer, su empoderamiento de hecho no provocará automáticamente una ruptura con las estructuras de dominación. Por tanto, se entiende que más que conocer el “Principio de Igualdad” organizativo, muchas veces es necesario romper con las estructuras que efectivamente impiden el ascenso de la mujer en cualquier contexto, incluso en las organizaciones del tercer sector.

7. LIDERAZGO FEMENINO Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL EJÉRCITO DE SALVACIÓN

Considerando que el instrumento de investigación se estructuró a partir de la literatura, fue necesario realizar un análisis sobre la confiabilidad de este. Así, se realizó el análisis factorial con las preguntas específicas sobre liderazgo femenino, con el fin de verificar la validez del instrumento. Cabe señalar que, en un principio, existían 24 enunciados en el cuestionario que serían utilizados para el análisis, sin embargo, debido a un problema en la recopilación del enunciado número uno, se tuvo que excluir y, por lo tanto, el análisis fue hecho con 23 declaraciones. Así, Q1 es equivalente a la segunda declaración y, por lo tanto, tenemos Q1 a Q23.

En primer lugar, se realizó el test de Alfa de Cronbach con el fin de medir la confiabilidad de la escala y así comprobar qué tan confiables son los elementos seleccionados para medir el liderazgo femenino. Así, el alfa encontrada fue satisfactorio, con un valor significativo de 0.960, demostrando que los elementos del modelo de cuestionario son confiables para lo que se propone.

En la segunda etapa, luego de la ejecución de la prueba, se aplicó la prueba de esfericidad de Bartlett y la medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que es la medida de adecuación del modelo. En vista de esto, se puede comprobar en esta investigación que la prueba de esfericidad de Bartlett fue significativo y satisfactorio (0,000). El KMO puede demostrar la adecuación del modelo, con un valor de (0,902). Por lo tanto, estas pruebas demuestran que el instrumento es adecuado para medir el liderazgo femenino y la muestra adecuada para estos encuestados.

Luego, en la rotación del análisis factorial, se analizaron las Comunalidades (*Communalities*), con el fin de identificar qué variables están bien explicadas por el modelo, qué variables ayudan a explicar el liderazgo femenino. Para esta investigación, se eliminó la factorial Q1, ya que tenía una similitud por debajo de 0,5. Las otras variables mostraron puntos en común por encima de este valor.

Considerando la exclusión de una variable de los valores en común, se realizó una segunda análisis factorial para interpretar mejor los factores y así identificar la matriz de componentes principales. Esta matriz muestra la mejor convergencia de las variables con sus respectivos factores y permite identificar fácilmente una variable con un solo factor. La matriz posterior a la rotación de los factores (Matriz de Componentes Rotados) permite una clasificación más precisa de las variables en cada uno de los factores latentes. Por tanto, en el análisis de los componentes principales, el modelo presentó 69,963% de la varianza explicada total, representando bien el modelo con 03 factores, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Variación total explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,827	55,171	55,171	8,827	55,171	55,171	5,033	31,454	31,454

2	1,335	8,346	63,517	1,335	8,346	63,517	3,690	23,062	54,516
3	1,031	6,446	69,963	1,031	6,446	69,963	2,471	15,447	69,963
4	,749	4,683	74,645						
5	,722	4,515	79,160						
6	,551	3,442	82,602						
7	,472	2,949	85,551						
8	,457	2,855	88,406						
9	,347	2,168	90,574						
10	,327	2,046	92,620						
11	,295	1,842	94,462						
12	,243	1,520	95,982						
13	,211	1,317	97,299						
14	,181	1,133	98,432						
15	,143	,896	99,328						
16	,108	,672	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: Adaptado del Software SPSS (Statistical Package Social Sciences), versión 20

El análisis se inició con 22 variables (excluyendo Q1 después de los valores de comunalidad), y en este segundo round se eliminaron seis variables (Q8, Q14, Q15, Q17, Q20 y Q21), debido al bajo grado de explicación presentado en la rotación. Estas variables no se posicionaron adecuadamente en ninguno de los factores rotados, demostrando que no contribuían significativamente al modelo. Así, luego de la rotación final, la estructura de los factores se puede ver en la Tabla 2.

Tabla 2. Matriz de componentes principales

	Component		
	1	2	3
Q4	,757		
Q5	,652		
Q6	,617		
Q10	,708		
Q11	,702		
Q12	,719		
Q22	,784		
Q23	,795		
Q7		,602	
Q13		,756	
Q16		,651	
Q18		,831	
Q19		,802	
Q2			,797
Q3			,595
Q9			,718

Fuente: Adaptado del Software SPSS (Statistical Package Social Sciences), versión 20

Fue necesario cambiar el nombre de estos factores, de acuerdo con la relación existente entre las variables y los factores, para una mejor comprensión de la interpretación de los resultados de la investigación, en este caso el liderazgo femenino. Por tanto, el primer factor se denominó nuevamente “Gestión Eficiente”, pues agrupa las variables que identifican la eficiencia en la gestión de las mujeres. En este sentido, se percibe una serie de características, desde competencias y capacidad hasta cuestiones de interrelaciones. El segundo factor fue denominado como “Gestión Integradora” y presentó las variables que demuestran que las mujeres al ocupar un puesto directivo tienen una excelente capacidad para integrar a las personas, comprenderlas y sacar lo mejor de cada una. El tercer factor, por otro lado, fue la “Orientación Gerencial”, donde el liderazgo de las mujeres tiene grandes habilidades organizativas, cuidando y comprendiendo a sus seguidores. La Figura 2 presenta una síntesis de los conceptos y características del liderazgo femenino, luego del análisis factorial.



Figura 2. Síntesis de los conceptos y características del liderazgo femenino, después del análisis factorial

Fuente: Elaboración propia (2020)

7.2 Percepciones generales de los encuestados

Como se explicó anteriormente, de acuerdo con los conceptos y características del liderazgo femenino, ella es eficiente en su gestión y, dentro de ella, hay multidisciplinariedad, organización y flexibilidad. Cuando se les preguntó a las entrevistadas cómo percibían que la gestión femenina tiene un carácter de eficiencia y cómo analizan estas

características, se obtuvo la siguiente respuesta de M1: *“Donde hay liderazgo femenino, es eficiente. En cuanto a los temas de multidisciplinariedad, organización y flexibilidad, es necesario y urgente buscar más conocimiento ...”*, agrega este pensamiento M2, que dice: *“Sí, la gestión femenina tiene un carácter de eficiencia, sin embargo, es una cuestión de perfil. En cuanto a características como la multidisciplinariedad, la propia mujer tiene la capacidad de hacer varias cosas al mismo tiempo y tiene mayor flexibilidad que el hombre, en cuanto a la organización, depende de cada uno”*. H1 presentó una respuesta diferente a las mujeres entrevistadas, diciendo que *“la gestión femenina tiende a ser más humana y detallada ... tienden a reproducir el mismo tipo de liderazgo, independientemente del género”*.

Así, se puede decir que hay una generalidad acerca del tema, ratificando el pensamiento de Lima, Silva y Bezerra (2020), quienes dicen que las mujeres tienen una gestión cada vez más eficiente, para ser más competitivas en un contexto donde no son valorados ni reconocidos. Corroboró Gomes et al. (2009), señalando que la gestión femenina está asociada con la eficiencia y la eficacia. La eficiencia del liderazgo se caracteriza por la capacidad de motivar a las personas, construir relaciones y lograr resultados. Esta gestión eficiente está estrictamente relacionada con las características presentadas, demostrando así la versatilidad de las mujeres a la hora de ejercer el liderazgo, incluso en temas de relaciones, como en algunas declaraciones de los encuestados.

Cuando se le preguntó si las mujeres son más alentadoras, se pudo evaluar no solo esto, sino que se incrementaron otras características, complementando la cuestión de “la visión de la mujer se amplía, ella suele observar escenarios desde diferentes ángulos, por lo que sabe cómo lidiar con varias demandas al mismo tiempo, es versátil” (Almeida, 2015, p. 35). El entrevistado H1 dice *“Sí, generalmente son, porque les resulta más fácil trabajar en equipo”*; *“Sí, porque son carismáticas, proactivas, alentadoras y buscan elevar la autoestima de sus seguidores”* (M1); *“... Las mujeres pueden ser más alentadoras y perspicaces que los hombres en muchas situaciones y con diferentes tipos de personas”* (M2). Las mujeres son cada vez más capaces de destacar y lograr admiración gracias a su versatilidad, su paciencia y su capacidad de relacionarse (Almeida, 2015).

Por tanto, sobre la cuestión de la participación, si las mujeres que ejercen el liderazgo son participativas, los encuestados fueron prácticamente unánimes en sus respuestas, que sí, las mujeres lo son. Ante esto, según Rodrigues y Silva (2015), las mujeres adoptan un estilo de liderazgo participativo más rápidamente que los hombres. En este

sentido, se pueden destacar las opiniones de los sujetos que ratifican esta pregunta y van más allá en sus respuestas, M1 explica que además de ser participativas, las mujeres son más accesibles a la hora de ejercer el liderazgo: "*Sí, ellas... Son más transparentes y accesibles*"; complementa M2 y M3, quienes dicen, respectivamente: "*Sí, en lo que les pertenece ...*"; "*Sí, son. Tienen voz, dicen, se les tiene en cuenta en lo que tienen que decir. Contribuyen activamente al avance de la organización*".

Cabe resaltar la opinión de H1, quien entiende que la participación de las mujeres cuando lideran, no se limita a la oficina, sino en un involucramiento y compromiso con todas las áreas: "*Sí, son. Les gusta involucrarse en tareas y rara vez lideran desde la distancia, detrás de una mesa de oficina. Están más presentes y les gusta ver con sus propios ojos el avance del trabajo*" (H1). Gomes et al. (2017), corrobora este tema, destacando que las mujeres tienen un "camino especial", por las experiencias y relaciones que las diferencian de sus pares. Temas como la descentralización de la gestión, la búsqueda de asesoramiento y la focalización en la calidad de los servicios prestados acaban siendo características de la gestión femenina.

La capacidad de integración es algo inherente a las mujeres y esto lo señalan varias características femeninas, ya sea a través de las relaciones, bien a través de sus habilidades, su capacidad para superar desafíos y esto sirve como una forma de entendimiento con otras personas también, teniendo empatía en más situaciones diversas. Por ello, la entrevistada M1, complementa esta idea de liderazgo integrador al decir que: "*Sí, es más evidente por sus características, experiencias y habilidades interpersonales, que pueden hacer que todos puedan aprender, construir, unir y cuidar unos a otros*"; M2 agrega que: "*Sí, pero vuelvo a la cuestión del perfil de cada persona*".

Las autoras Cunha y Spanhol (2014), completan este pensamiento al traer que las mujeres líderes cuando están trabajando en equipo o con un grupo de personas, establecen la cooperación por encima de la competitividad, estimulando la comunicación abierta, para que todos se involucren y alcancen las metas. Además, instigan la creatividad y la autonomía gradual, empoderando a los miembros del equipo y dándoles voz. Las mujeres líderes, en general, cuidan mucho al equipo y son capaces de entender lo que cada uno necesita para lograr mejores resultados.

Frente a eso, los líderes regionales encuestados(as), además de expresar sus opiniones en relación a estas características, también

expresaron sus opiniones sobre el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo en el Ejército de Salvación en Brasil. Compartieron cómo perciben este tema, qué puestos consideran más adecuados para las mujeres y si la organización en Brasil está de acuerdo con los principios de liderazgo mencionados anteriormente. De esta manera, las respuestas mostraron algunas divergencias, tanto con relación a la oportunidad de ascensión, como en los principios. M1 expresa que:

“A pesar de los avances de las últimas décadas en relación con las mujeres en puestos de liderazgo, los prejuicios y la discriminación siguen siendo barreras para el ascenso de puestos de liderazgo territoriales y globales. De los 19 Generales hasta ahora, solo hay tres mujeres y todas son solteras, ninguna estaba casada [...] Entiendo que, para todos los cargos, las mujeres son capaces”.

Otro entrevistado agrega que *“hay mujeres en posiciones de liderazgo, pero cuando los Oficiales son casados, normalmente la posición “mayor” es con el esposo, creo que es más por razones culturales [... la mujer suele acompañar a su esposo”* (M2).

Llama la atención en este sentido que, en general, hay un predominio de que el ascenso de la mujer no ocurre con tanta frecuencia, como señala Kanan (2010), cuando nos referimos a la cuestión de ocupar roles de liderazgo, el mismo avance no es visto, ya que persisten las desigualdades y la discriminación contra la mujer en el lugar de trabajo. Aunque muchas veces ocupan posiciones destacadas y alcanzan diferentes roles que antes desempeñaban solo los hombres, las principales posiciones siguen siendo ocupadas por hombres (Santos et al., 2016).

Así, se puede observar que a pesar de que las mujeres presentan, según las entrevistas, características propias del liderazgo femenino, aún queda un camino por recorrer en cuanto al ascenso a puestos gerenciales y de toma de decisiones. Dicho esto, pasamos a las percepciones del liderazgo femenino.

7.3 Percepciones generales acerca del liderazgo femenino

El liderazgo femenino, según la teoría, se ha presentado de manera diferente al género masculino. Con sus particularidades y características, las mujeres líderes han ejercido el liderazgo superando muchos desafíos. A través de los datos recogidos por los cuestionarios, entrevistas y

documentos de la organización, cabe destacar algunos de los resultados obtenidos.

Con base en ellos, se entiende que el liderazgo femenino sí tiene una “Gestión Eficiente”, teniendo variables relevantes y con cargas significativas observadas por las encuestadas. En este factor, hay algunas variables, que hacen referencia a varias características, pero se destacan las variables que hablan de disponibilidad y flexibilidad, donde se enfatiza que las mujeres demuestran disponibilidad en diferentes situaciones (Q23 - Carga 0.795), también la variable que dice que el liderazgo femenino está abierto a recibir influencias externas, consejos y nuevas ideas (Q22 - Cargo 0.784) y que el liderazgo femenino demuestra flexibilidad en sus acciones y decisiones (Q4 - Cargo 0.757). De manera similar las entrevistadas, líderes de la organización dicen “*Donde hay liderazgo femenino, es eficiente*” (M1) y que “*... las mujeres están organizadas y tienden a ser más flexibles que los hombres*” (M3). El liderazgo femenino es admirado y conceptualizado por los individuos como capaces de realizar una gestión eficiente (Ubal, Moreira y Fleck, 2019), y resultó que esto es corroborado por las múltiples características y reconocida por los encuestados.

En relación al segundo factor “Gestión Integrativa”, se evidencia que una de las principales características del liderazgo femenino señalado por los líderes de las sucursales donde el Ejército de Salvación está presente es el involucramiento, variable que dice que las mujeres tienen la costumbre de involucrarse en las áreas más diversas (Q18 - 0.831) y también que las mujeres tienen la característica de involucramiento (Q19 - 0.802) tuvieron una carga considerable en este factor. Este pensamiento confirma a la entrevistada H1: “*les gusta involucrarse en tareas y rara vez lideran a distancia, detrás de una mesa de oficina*” y M1 complementa diciendo que “*no están aisladas en la tarea de liderazgo, son más transparentes y accesibles*”. Por tanto, es claro que las mujeres, al ejercer el liderazgo, a través de la implicación, son capaces de ser integradoras, ya que se involucran en diferentes áreas y así son capaces de integrar los diferentes contextos organizacionales, según la situación. Así, Cunha y Spanhol (2014) afirman que las mujeres tienen un papel importante en cualquier contexto social, sea organizativo o no, porque en el universo globalizado y dinámico, las mujeres se adaptan espontáneamente a los cambios y se involucran en diversas actividades al mismo tiempo, preocupándose por todo y por todos, siendo minuciosas y cordiales. Esto trae un indicio más de que las peculiaridades del liderazgo femenino son capaces de realizar la integración en su gestión.

También se observó que según el factor tres “Orientar la Gestión”, las variables que se destacaron fueron las relacionadas con la organización y la empatía, donde las cargas que fueron más enfatizadas y tuvieron valor significativo dicen que la organización es una característica inherente a las mujeres (Q2 - 0,797) y la empatía también es una característica de ellos (P9-0, 718). Es importante decir de manera similar, el entrevistado M1 enfatiza que *"... esto se evidencia a través de sus características, experiencias y habilidades interpersonales, que son capaces de hacer que todos puedan aprender, construir, unir y cuidar uno al otro"*. M3 refuerza este pensamiento diciendo que las mujeres *"son, por regla general [...] más sensibles a las necesidades de las personas"*. De esta forma, las mujeres han demostrado la capacidad de desempeñar un excelente liderazgo en las organizaciones, ya que se interesan por las personas, se preocupan por sus pensamientos, opiniones e ideas, o sea, adaptan sabiamente las necesidades de la organización a las necesidades de los individuos, teniendo en cuenta sus áreas donde son fuertes o débiles (Carreira, Menchu y Moreira, 2006). Complementa los autores Cunha y Spanhol (2014) que dicen que la riqueza emocional es otro aspecto fundamental en el desempeño de la mujer líder, esta inteligencia emocional lleva a la mujer no solo a admitir sus emociones, sino también a comprender las emociones de los demás. Esto permite que se forme empatía en el lugar de trabajo, fortaleciendo la confianza y la lealtad.

Entre los principales resultados de esta investigación, no podemos dejar de traer a este análisis, según los encuestados, en relación con la afirmación de que el ascenso de mujeres en la posición de liderazgo es común en el Ejército de Salvación en Brasil, 26,4 % de acuerdo, 22,2% totalmente de acuerdo, 20,8% indiferente, 18,1% en desacuerdo y 12,5% totalmente en desacuerdo. Existe un acuerdo significativo, que las mujeres ocupan puestos de liderazgo. Sin embargo, los entrevistados difirieron de estas opiniones, como se mencionó anteriormente, que *"a pesar de los avances en las últimas décadas en relación a las mujeres en puestos de liderazgo, los prejuicios y la discriminación siguen siendo barreras para el ascenso de puestos de liderazgo territorial y global"* (M1); *"... por lo general, la posición" mayor "es del marido ..."* (M2), y H1 dice que hay pocos casos en los que esto realmente ocurre. Así, se observa que la desigualdad entre hombres y mujeres es muy evidente en todas las relaciones sociales, lo que también repercute en las organizaciones (Lima et al., 2018). Esto incluso es enfatizado por el presidente mundial del Ejército de Salvación, quien dice que hay relativamente pocas mujeres que lideran en puestos de toma de

decisiones y que ven una organización influenciada por hombres (Peddle, 2019).

Por tanto, sobre la afirmación de que existen puestos más adecuados para el liderazgo femenino, 18,1% estuvo en total desacuerdo, 29,2% en desacuerdo, 20,8% indiferente, 18,1% estuvo de acuerdo y 13,9% estuvo totalmente de acuerdo. Así, apesar de un mayor desacuerdo, hay un relativo acuerdo con el enunciado. Además de estos desacuerdos, los encuestados M3 y H1 informan, respectivamente *“creo que no hay puestos más adecuados”*; *“Cualquier puesto ... podría ser ocupado por una mujer. No hay cargo en el Ejército con perfil masculino o femenino”*. Ante esto, se sabe que la organización en sus principios valora y busca la igualdad de género, por eso, como se constató a través del cuestionario y entrevistas, que las mujeres pueden ocupar cualquier cargo, a este pensamiento se suma el enunciado *“si el liderazgo femenino está de acuerdo con los principios de liderazgo del Ejército de Salvación”*, 15,3% está totalmente de acuerdo, 26,4% está de acuerdo, 31,9% es indiferente, 22,2% está en desacuerdo y el 4,2% está totalmente en desacuerdo. En las entrevistas hubo desacuerdo en las respuestas de los sujetos, H1 resaltó *“No. El discurso de la organización es de igualdad de derechos y reconocimiento del ministerio femenino. En Brasil, la visión sexista aún prevalece, no tanto en el discurso, sino, posiblemente, en la práctica”*. De otra manera, M3 dice: *“Sí. Desde los inicios del Ejército de Salvación se ha valorado a las mujeres, por lo que el liderazgo está muy en línea con nuestros principios”*. De estas percepciones se puede inferir que estas diferencias de opinión de los sujetos pueden estar directamente ligadas a la indiferencia del enunciado mencionado anteriormente en el cuestionario, pues de alguna manera, pueden existir opiniones divididas al respecto y, por tanto, son indiferentes a esta cuestión. Aun dicho que no existen posiciones más adecuadas para el liderazgo femenino, en relación con la práctica de los principios de Ejército de Salvación, existen incertidumbres.

Dicho esto, a partir de la integración de los resultados encontrados, fue posible comprender las percepciones sobre el ascenso de las mujeres a la posición de liderazgo en el Ejército de Salvación de Brasil y también el principio de liderazgo de la organización.

8. CONCLUSIONES

"Mis mejores hombres son mujeres" ... esta emblemática declaración del fundador de la organización William Booth, se ha

reflejado durante mucho tiempo en la esencia del Ejército de Salvación - ES. El Ejército de Salvación lleva muchos años discutiendo el tema de la "igualdad de género" y existe el "Principio de Igualdad" sobre el cual la organización no hace concesiones y cualquier otra postura es indefendible. Las mujeres deben tener las mismas oportunidades que los hombres tanto en la educación como en el trabajo. Sin embargo, la realidad es que, en Brasil, así como en otros, las mujeres no son tratadas por igual que los hombres y esto va en detrimento de todas las organizaciones.

Todavía se discute qué espacios deben ser ocupados por las mujeres y a pesar de todos los avances, no hay igualdad de género. Las mujeres han ganado muchos derechos a lo largo del tiempo, incluido el aumento de la escolaridad, la entrada al mercado laboral y su permanencia. Sin embargo, con todo este empoderamiento y representatividad femenina, Brasil aún tiene desigualdad de género, expresada a través de varios aspectos para, traendo el ascenso desigual de las mujeres con relación a las oportunidades y ocupación de todos los espacios, incluso en el Ejército de Salvación.

Se encontró que a pesar de que los principios de liderazgo organizacional tienden a la igualdad entre hombres y mujeres, se percibe, según los encuestados y sujetos de investigación, que hay un camino a seguir en esta cuestión, pues a pesar de que el principio es indicativo en la búsqueda de la igualdad de género, aún es necesario practicar de hecho en el Ejército de Salvación del Brasil. Esto se evidencia en los discursos de los sujetos, quienes enfatizaron que en nuestro país predomina el machismo, no en la teoría, sino principalmente en la práctica. Cuando se señaló que el prejuicio y la discriminación siguen siendo barreras para ascender en puestos de liderazgo (y esto se refleja especialmente cuando las mujeres están casadas) generalmente la posición "mayor" es del esposo, la mujer suele acompañar a ello, o sea, muchos de los cuales están casados y, por la razón que sea, no están en igualdad de condiciones. Aunque las mujeres tienen características de gestión eficiente, gestión integrada y dirección rectora, existen barreras que impiden su surgimiento y la práctica del principio de organización.

Ante esto, se puede observar que la percepción inicial de los fundadores sobre la igualdad, la valoración de la mujer y la diferencia que hacen en el ámbito organizacional, ha sido descuidada en nuestro país, dados los resultados alcanzados en cuanto a la percepción de los hombres y mujeres de la organización, tanto los responsables de las sucursales

como los que ocupan puestos de liderazgo. Todavía, Peddle (2019), afirma que es un deseo del propio Ejército de Salvación ir más allá en la cuestión del espacio de las mujeres en puestos de liderazgo, sobre todo considerando que la organización tiene más de 150 años en el mundo y 98 en Brasil, con reputación de actuar con base en principios que valoran la igualdad de género. Sin embargo, entiende que será necesario revisar las prácticas, para que la igualdad de género se desborde y se refleje en todos los ambientes.

Se cree que esta investigación ha logrado su objetivo. Es necesaria una reflexión atenta y respetuosa, imprescindible un cambio minucioso, pero rápido y reactivo, para que las mujeres estén efectivamente incluidas y no se pierda la idea original del fundador. Lo que se propone no es una "solución mágica", sino la igualdad de oportunidades independientemente del género como un camino adecuado para el Ejército de Salvación Brasileño del Siglo XXI.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, M. (2015). *Mulher: líder do terceiro milênio* (1st ed.). Íthala.
- ASSIS, R. (2009). *A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho* [Congresso Virtual Brasileiro de Administração]. VI Convibra, http://www.convibra.org/2009/artigos/140_0.pdf. Acesso em: 10 out. 2020.
- BEAUVOIR, S. (1999). *O Segundo sexo: a experiência vivida* (9th ed.). Nova Fronteira.
- BESSA, K. (1996). *Papel da mulher na sociedade ao longo da história*. Companhia de Letras.
- BETIOL, M. (2000). *Ser administradora é o feminino de ser administrador?* [XXIV Encontro Anual da ANPAD]. ANPAD, CD ROM, Florianópolis.
- BOTELHO, L. (2008). *Ascensão profissional de executivas em empresas baseadas no Conhecimento* [Doctoral dissertation, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento Universidade Federal de Santa Catarina].
- BOURDIEU, P. (2012). *A dominação masculina* (11th ed.). Bertrand Brasil.
- CABRAL, G. (2019, October 7). A importância da mulher na sociedade. <http://www.brasilecola.com/geografia/a-importancia-da-mulher-na-sociedade.htm>.

- CARREIRA, D., MENCHU, A., & MOREIRA, T. (2006). *Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21*. São Paulo: Cortez.
- CERVO, A., BERVIAN, P., & SILVA, R. (2006). *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- CINTRA, S., & COSAC, C. (2008, August 28). As melhores empresas para as mulheres trabalharem. O que Elas Dizem Sobre o Ambiente Onde Trabalham. *Fazendo Gênero 8 - Corpo, Violência e Poder*, 1(4), 1-7.
- CIROLINI, V., & NORO, G. (2008, January 1). A participação da mulher na gestão das cooperativas: Um Estudo Realizado na Cotrisel. *Disciplinarum Scientia*, 4(1), 29-43.
- COUTINHO, S., & MENANDRO, P. (2015, July 20). Representações sociais do ser mulher no contexto familiar: Um Estudo Intergeracional. *Psicologia e Saber social*, 4(1), 52-71.
- CRESWELL, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos* (3rd ed.). Porto Alegre: Artmed.
- CUNHA, A., & SPANHOL, C. (2014, May). Liderança Feminina: Características e Importância à identidade da mulher. *Saber humano*, 5(4), 92-114.
- EXÉRCITO DE SALVAÇÃO. (1997). *Ordens e Regulamentos: procedimentos*. São Paulo: ES.
- EXÉRCITO DE SALVAÇÃO. (2020). *Exército de Salvação*. Exército de Salvação - Território do Brasil. Retrieved November 15, 2020, from <http://www.exercitodesalvacao.org.br/quem-somos/nossa-historia>.
- FLEURY, M. (2013). Liderança feminina no mercado de trabalho. *GV-Executivo*, 12(1), 3-4.
- GALVÃO, M., PLUYE, P., & RICARTE, I. (2017, October 4). Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 8(2), 4-24.
- GOMES, A. et. al. (2009). Trajetória e estratégias de mulheres: um estudo conquisense. *Revista de Gestão USP*, 16(1), 69-87.
- GOMES, A., SILVA, R., SILVA, P., & BACELAR, A. (2018). Organizações femininas: como mulheres gerenciam seus negócios? *Gestão & Planejamento - G&P*, (18).
- GOMES, G. (2010). História, mulher e gênero. *Revista Virtú*, 1(2), 1-10.

- GUIMARAES, P. (2008). *Métodos quantitativos estatísticos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R., & BLACK, W. (2005). *Análise Multivariada de Dados* (5th ed.). Bookman.
- HOFFMANN, R., & LEONE, E. (2009, June 1). Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar percapita no Brasil: 1981-2002. *Nova Economia*, 14(2), 1-15.
- HORWOOD, T. (2019). A Importância e os direitos das mulheres. *Rumo*, 2(1), 1-16.
- HRYNIEWICZ, L., & VIANA, M. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPÉ. BR*, 16(3), 331-344.
- HUNTER, J. (2006). *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: Sextante.
- IBGE. (2008, June 8). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. *Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica*, 38, 1-13.
- JIRONET, K. (2012). *Liderança feminina: gestão, psicologia junguiana, espiritualidade e a jornada global através do purgatório*. Tradução: Claudia Gerpe Duarte. São Paulo: Paulus.
- KANAN, L. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 243-257.
- LIMA, C., SILVA, B., & BEZERRA, J. (2009, September). Mulher macho, não senhor! Um estudo de caso sobre a percepção de gestoras e seus pares a respeito do modelo de gestão feminina. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 3(6), 25-39.
- LINHARES, J. (2016). *Marcela Temer: Bela, Recatada e "do lar"*. Veja. Retrieved March 13, 2019, from <https://veja.abril.com.br/brasil/marcela-temer-bela-recatada-e-do-lar/>.
- MAY, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. Porto Alegre: Artmed.
- MELO, H., & THOMÉ, D. (2018). *Mulheres e poder: histórias, ideias e indicadores*. Rio de Janeiro: FGV.
- MENEZES, N. (2007). . Mulheres (In) visíveis: Um Estudo da Representação Social Sobre a Cidadania Feminina. *Emanipação*, 2(7), 1-28.

- METCALF, J. (2003). *Catherine Booth: a mãe do exército* (2nd ed.). São Paulo: Coletânea Salvacionista.
- MONTEIRO, A., & OLIVEIRA, C. (2014). Intervenção em igualdade de género no terceiro setor: organizações que discutem a sua própria mudança. *Atas do VIII congresso da APS, Universidade de Évora*.
- PALLANT, E. (2020, January). Igualdade de Género. *Vá e Faça Alguma Coisa*, 1(1), 6-39.
- PEDDLE, B. (2019). Ideologia de Género. *The Officer*, 1(2), 1-3.
- PERRELLI, M. (2005). *Mulheres do petróleo: sentidos atribuídos por homens e mulheres a tarefas tradicionalmente consideradas masculinas* [Doctoral dissertation, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina]. Florianópolis.
- PERROT, M. (2005). *Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros* (2nd ed.). Paz e Terra.
- PINTO, F. (2015). *Dois faces da mulher contemporânea: carreira e maternidade* [Doctoral dissertation, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]. Rio de Janeiro.
- PROBST, E., & RAMOS, P. (2019, October 11). A evolução da mulher no mercado de trabalho. *Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Revista* 2, 2(1).
- RAMOS, A., & FÉLIX, B. (2019). Efeitos do Género sobre a Decisão de Contratação e Promoção de Líderes. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 18(1), 71-89.
- RODRIGUES, S., & SILVA, G. (n.d.). A Liderança Feminina no Mercado de Trabalho. *Faviplac*, 1(4), 1-12.
- SALVAGNI, J., & CANABARRO, J. (2015, July 24). Mulheres Líderes: as desigualdades de género, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado - Gesec*, 6(2), 88-110.
- SAMPIERI, R., COLLADO, C., & LUCIO, P. (2013). *Metodologia de pesquisa* (5th ed.). Porto Alegre: Penso.
- SANTOS, C., NETO, A., CAEIRO, M., VERSIANI, F., & MARTINS, M. (2016). As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. *Revista Economia & Gestão*, 16(45), 126-149.

- SCHLICKMANN, E., & PIZARRO, D. (2013, July). A Evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. *Revista Borges*, 3(1), 1-21.
- SEVERINO, A. (2007). Teoria e Prática Científica. *Metodologia do trabalho científico*, 23(1), 99-126.
- SILVA, C., CARVALHO, P., & SILVA, E. (2017, February). Liderança Feminina: A imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. *Revista Educação, Gestão e Sociedade*, 25(7), 1-12.
- SILVA, F. (2017). *Desafios das mulheres em cargos de liderança* [Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Taquari]. Lajeado.
- SOUKI, G., & PEREIRA, C. (2004). *Satisfação, Motivação e Comprometimento de Estudantes de Administração: um estudo com base nos atributos de uma instituição de ensino superior*. XXVIII ENANPAD, Curitiba, PR.
- SOUSA, L., & GUEDES, D. (2016, May). A Desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, 30(1), 123-139.
- SOUZA, M. (2011). *Catherine: minha vida*. São Paulo: Exodus.
- TENÓRIO, F. (2001). *Gestão de ONGs, principais funções gerenciais* (5th ed.). São Paulo: FGV.
- UBAL, V., MOREIRA, M., & FLECK, C. (2019). *Bosy Girl: O mercado está mesmo preparado para as mulheres na liderança?*. X Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO, 2019, Fortaleza.
- VASCONCELOS, G. (2014). Métodos mistos e análise de relacionamentos de negócios. *Pretexto*, 15(3), 74-89.
- VERGARA, S. (2012). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- WATSON, R., & BROWN, B. (2003). *A mais eficaz das organizações: princípios de administração para o sucesso nos negócios*. São Paulo: Vida.
- WEBB, K. (2019). Un desarrollo del líder más inclusivo. *El Oficial*, 39(1), 1-42.
- ZILLI, S. (2004). Mujer, discriminación y derecho del trabajo. *Revista Observatorio Social*, 2(5), 54.



**UNIVERSIDAD
DEL ZULIA**

opción

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 37, N° 94 (2021)

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia. Maracaibo - Venezuela

www.luz.edu.ve

www.serbi.luz.edu.ve

produccioncientifica.luz.edu.ve