

## DEDICATORIAS

*El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños.*

*Eleanor Roosevelt.*

A Diego, eres la razón de cada uno de mis días, gracias por convertirte en mi más grande motivación, gracias por tus sabias y dulces palabras de aliento y apoyo que iluminan mi vida.

A mi mamá, Luz María, no tengo palabras para agradecerte todo el apoyo y amor que me has brindado a lo largo de este camino. Tú me inspiras a seguir día a día y perseguir mis sueños. Eres la más grande líder que he conocido.

A mi abuelita, Margarita, gracias por tu cariño y por entenderme, aún en los días en los que ni yo lo hacía. Estoy segura de que desde el cielo sigues mandándome todo tu amor y apoyo, te extraño.

## AGRADECIMIENTOS

*Las dificultades preparan a personas comunes para destinos  
extraordinarios.*

*C.S. Lewis.*

A mis hermanos, a mi papá y a toda mi familia, gracias por estar ahí cuando más los necesité, los quiero mucho.

Al Dr. Roberto Hernández Sampieri, gracias por el apoyo y la confianza que me ha brindado. Le agradezco de todo corazón todos los consejos y las oportunidades que me permiten crecer día a día.

A mis sinodales, las Dras. Christian Paulina y Luz Elena, grandes ejemplos de mujeres líderes, gracias por su apoyo y aportaciones para mejorar.

A la Dra. Teresa de la Garza, gracias por sembrar la semilla de la investigación en mí, gracias a ti encontré mi camino y descubrí que puedo llegar muy lejos haciendo lo que amo.

A los maestros Alejandro Saldaña, Lucila Aguilar, Ma. Elena Jamaica, Jorge Vázquez y compañeros de la Universidad de Celaya, sus ánimos y amistad sincera me permitieron llegar y cumplir un sueño más.

Por último, a todas aquellas mujeres que siempre me han apoyado y que están en cada paso que doy. Gracias por su apoyo y cariño, sin ustedes no habría logrado esto.

## SUMARIO

La presente investigación tiene como objetivo caracterizar el modelo de liderazgo empresarial femenino presente en las mujeres que dirigen las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Gto. Esta investigación tiene un enfoque mixto concurrente con alcances explicativo y descriptivo, los cuales permitirán construir el modelo de liderazgo utilizado, conocer la autopercepción de las habilidades y características de liderazgo con las que trabajan las mujeres, las situaciones que las llevaron a utilizar este tipo de liderazgo, los retos a los que se enfrentan diariamente en el desempeño de sus actividades y el contexto en el cual se desenvuelven día a día. El estudio se llevó a cabo con la participación de 275 mujeres empresarias, así mismo se realizaron 28 entrevistas y 1 grupo de enfoque.

Entre los principales resultados se encontró que las mujeres empresarias de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Gto. cuentan con un liderazgo equilibrado entre la búsqueda de resultados económicos y el desarrollo de relaciones de calidad con los empleados. Esto quiere decir que logran tener una comunicación eficiente, toman en cuenta a sus empleados en el desarrollo integral de sus empresas, pero también están interesadas en el logro de los objetivos organizacionales. Este estilo de liderazgo lo desarrollan en un contexto donde el apoyo familiar es clave para el logro del éxito y el principal reto al que se enfrentan es el económico y además, bajo la percepción de ellas mismas, se ha logrado romper con el esquema tradicional del trabajo y liderazgo empresarial femenino.

### **PALABRAS CLAVE:**

Liderazgo femenino, mujeres empresarias, MIPYMES.

## **ABSTRACT**

The present research has the purpose of characterize the female business leadership model present in the women who lead the micro, small and medium enterprises (MIPYMES) of the city of Celaya, Gto. This research has a mixed concurrent approach with explanatory and descriptive scopes, which will allow us to build the leadership model used, to know the self-perception of the skills and leadership characteristics with which women work, the situations that led them to use this type of leadership, the challenges they face daily in the performance of their activities and the context in which they develop day by day. The study was carried out with the participation of 275 women entrepreneurs, as well as 28 interviews and 1 focus group.

Among the main results it was found that women entrepreneurs from the MIPYMES of the city of Celaya, Gto. have a balanced leadership between the pursuit of economic results and the development of quality relationships with employees. This means that they have an efficient communication, they consider their employees in the integral development of their companies, but they are also interested in the achievement of the organizational objectives. This style of leadership develops in a context where family support is key to success and the main challenge they face is the economic one and, under the perception of themselves, they have been able to break with the traditional scheme of work and female business leadership.

### **KEY WORDS:**

Women's leadership, women entrepreneurs, MIPYMES.

# ÍNDICE

	Pág.
Dedicatorias	i
Agradecimiento	ii
Sumario	iii
Abstract	iv
Introducción	1
Plantamiento del problema	5
Objetivo de investigación	5
Preguntas de investigación	6
Justificación	6
<b>Capítulo 1. Marco Teórico</b>	
<b>1.1. Liderazgo</b>	8
<b>1.1.1. Conceptualización del liderazgo</b>	8
<b>1.1.2. Teorías del liderazgo</b>	21
<i>Enfoque de los estilos de liderazgo</i>	25
<i>Medición del enfoque de estilos de liderazgo</i>	30
<i>Enfoque situacional del liderazgo</i>	32
<i>Liderazgo como variable dependiente de la situación o Enfoque Situacional</i>	33
<i>Teoría de la contingencia</i>	36
<i>Medición del enfoque situacional del liderazgo</i>	38
<i>Liderazgo relacional</i>	40
<i>Liderazgo transaccional y transformacional</i>	43
<i>Liderazgo trascendente</i>	47
<i>Medición del liderazgo relacional</i>	49
<b>1.1.3. Importancia del liderazgo en las empresas</b>	52
<b>1.2. Liderazgo femenino</b>	56
<b>1.2.1. Mujeres en las organizaciones</b>	56
<b>1.2.2. Estadísticas</b>	63
<b>1.2.3. Situación actual: retos y oportunidades</b>	66
<b>1.2.4. Liderazgo femenino en empresas</b>	68
<b>1.3. Modelo de liderazgo femenino</b>	72
<b>1.3.1. Aproximaciones a un modelo de liderazgo femenino</b>	72
<b>1.3.2. Controversias</b>	73
<b>1.3.3. Tendencias y futuro en el estudio del liderazgo femenino</b>	76
<b>1.4. Comentarios y conclusiones al marco teórico</b>	77
<b>Capítulo 2. Método</b>	
<b>2.1. Enfoque de investigación</b>	79
<b>2.2. Alcance</b>	79

<b>2.3. Hipótesis</b>	79
<b>2.3.1. Hipótesis cuantitativas</b>	79
<b>2.3.2. Hipótesis cualitativas</b>	80
<b>2.4. Variables</b>	80
<b>2.4.1. Variables cualitativas</b>	81
<b>2.4.2. Variables cuantitativas</b>	82
<b>2.5. Prueba piloto</b>	83
<b>2.5.1. Constructo de estilos de liderazgo</b>	83
<b>2.5.2. Constructo MLQ 6s</b>	82
<b>2.6. Instrumento de medición final</b>	95
<b>2.7. Guion de entrevista a profundidad semiestructurada</b>	95
<b>2.8. Población y muestra cuantitativa</b>	95
<b>2.9. Población y muestra cualitativa</b>	96
<b>2.10. Procedimiento de recolección de los datos</b>	98
<b>2.11. Estrategia de análisis de datos.</b>	99
<b>Capítulo 3. Resultados</b>	
<b>3.1. Introducción</b>	101
<b>3.2. Estadística descriptiva</b>	101
<b>3.2.1. Datos poblacionales</b>	101
<i>Edad</i>	101
<i>Nivel educativo</i>	103
<i>Estado civil</i>	104
<i>Giro</i>	105
<i>Número de empleados</i>	106
<i>Antigüedad</i>	107
<b>3.3. Resultados cuantitativos</b>	110
<b>3.3.1. Instrumento de estilos de liderazgo</b>	110
<b>3.3.2. Instrumento MLQ 6s</b>	109
<b>ANOVA instrumento MLQ 6s</b>	111
<b>3.3.3. Instrumento liderazgo situacional</b>	112
<b>3.4. Resultados cualitativos</b>	114
<b>3.4.1. Introducción</b>	114
<b>3.4.2. Análisis textual</b>	115
<b>3.4.3. Análisis de frecuencias</b>	154
<b>3.4.4. Análisis conceptual</b>	157
<b>3.4.5. Profundización de temas</b>	169
<b>Tema "Habilidades para el liderazgo"</b>	169
<b>Tema "Autopercepción de su propio liderazgo"</b>	171
<b>Tema "Características de liderazgo"</b>	174
<b>Tema "Apoyos"</b>	175
<b>Tema "Contexto"</b>	177

<b>Tema "Motivaciones y metas"</b>	179
<b>Tema "Retos"</b>	181
<b>3.5. Modelo de teoría fundamentada</b>	184
<b>3.6. Análisis mixtos</b>	188
<b>3.6.1. Análisis mixto códigos emergentes y estilos de liderazgo</b>	189
<b>3.6.2. Análisis mixto códigos emergentes y liderazgo situacional</b>	191
<b>3.6.3. Análisis mixto códigos emergentes e instrumento MLQ 6s</b>	194
<b>Capítulo 4. Discusión</b>	197
<b>Bibliografía</b>	205
<b>ANEXOS</b>	
<b>Anexo 1. Cuestionario final</b>	226
<b>Anexo 2. Guion de entrevista semiestructurada</b>	231
<b>Anexo 3. Análisis por factores instrumento MLQ 6s</b>	233
<b>Anexo 4. Frecuencia total de códigos emergentes por entrevista</b>	238
<b>Anexo 5. ANOVAS con instrumento MLQ y grupos de edad</b>	255
<b>Anexo 6. ANOVAS instrumento MLQ y nivel educativo</b>	262

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Concepciones de liderazgo	10
Tabla 2. Concentrado definiciones de liderazgo	15
Tabla 3. Principales teorías del liderazgo	18
Tabla 4. Categorías de las funciones administrativas del líder	52
Tabla 5. Tabla integradora de teorías de liderazgo	54
Tabla 6. Variables cualitativas	81
Tabla 7. Variables cuantitativas	82
Tabla 8. Ítems de orientaciones de liderazgo.	83
Tabla 9. KMO y prueba de Bartlett "Estilos de liderazgo"	84
Tabla 10. Varianza total explicada "Estilos de liderazgo"	84
Tabla 11. Matriz de componentes "Estilos de liderazgo"	85
Tabla 12. Estadísticos de fiabilidad "Estilos de liderazgo"	86
Tabla 13. Dimensiones instrumento MLQ 6s	86
Tabla 14. KMO y prueba de Bartlett: Influencia idealizada	86
Tabla 15. Varianza total explicada: Influencia idealizada	87
Tabla 16. Matriz de componentes: Influencia idealizada	87
Tabla 17. Estadísticos de fiabilidad: Influencia idealizada	87
Tabla 18. KMO y prueba de Bartlett: Motivación inspiracional	88
Tabla 19. Estadísticos de fiabilidad: Motivación inspiracional	88
Tabla 20. KMO y prueba de fiabilidad: Estimulación intelectual	89

Tabla 21. Varianza total explicada: Estimulación intelectual	89
Tabla 22. Matriz de componentes: Estimulación intelectual	89
Tabla 23. Estadísticos de fiabilidad: Estimulación intelectual	90
Tabla 24. KMO y prueba de Bartlett: Consideración individualizada	90
Tabla 25. Varianza total explicada. Consideración individualizada	90
Tabla 26. Matriz de componentes: Consideración individualizada	91
Tabla 27. Estadísticos de fiabilidad: Consideración individualizada	91
Tabla 28. KMO y prueba de Bartlett: Recompensa contingente	91
Tabla 29. Varianza total explicada: Recompensa contingente	92
Tabla 30. Matriz de componentes: Recompensa contingente	92
Tabla 31. Estadísticos de fiabilidad: Recompensa contingente	92
Tabla 32. KMO y prueba de Bartlett: Dirección por excepción.	93
Tabla 33. Estadísticos de fiabilidad: Dirección por excepción.	93
Tabla 34. KMO y prueba de Bartlett: Liderazgo Laissez-faire (permisivo).	93
Tabla 35. Varianza total explicada: Liderazgo Laissez-faire (permisivo).	94
Tabla 36. Matriz de componentes: Liderazgo Laissez-faire (permisivo).	94
Tabla 37. Estadísticos de fiabilidad: Liderazgo Laissez-faire (permisivo).	94
Tabla 38. Empresas en Celaya según el número de empleados.	95
Tabla 39. Población y muestra cuantitativa	95
Tabla 40. Descripción de la muestra cualitativa	96
Tabla 41. Frecuencia de edad por intervalos	102
Tabla 42. Frecuencia por nivel educativo	103
Tabla 43. Frecuencia por estado civil	104
Tabla 44. Frecuencia por giro de negocio	105
Tabla 45. Frecuencia por número de empleados	106
Tabla 46. Frecuencia por antigüedad del negocio	107
Tabla 47. Alfa de Cronbach estilos de liderazgo	108
Tabla 48. Ítems de orientaciones estilos de liderazgo	108
Tabla 49. Escalas estilos de liderazgo	108
Tabla 50. Estadística descriptiva estilos de liderazgo	109
Tabla 51. Ítems por factor MLQ 6s	109
Tabla 52. Escalas MLQ 6s	110
Tabla 53. Estadística descriptiva MLQ 6s	110
Tabla 54. Rangos por factor MLQ 6s	110
Tabla 55. P-value para ANOVAS de grupos de edad y nivel educativo	112
Tabla 56. Alternativas liderazgo situacional	113
Tabla 57. Códigos abiertos	115
Tabla 58. Códigos abiertos con mayor frecuencia	154
Tabla 59. Códigos totales por entrevista	156
Tabla 60. Temas y familias	158
Tabla 61. Tema "Habilidades para el liderazgo"	169



Tabla 62. Tema "Autopercepción de su propio liderazgo".	171
Tabla 63. Tema "Características de liderazgo"	174
Tabla 64. Tema "Apoyos"	176
Tabla 65. Tema "Contexto"	177
Tabla 66. Tema "Motivaciones y metas".	180
Tabla 67. Tema "Retos"	182
Tabla 68. Vinculación de resultados mixtos.	188
Tabla 69. Análisis mixto Estilos de liderazgo y códigos emergentes	189
Tabla 70. Análisis mixto liderazgo situacional y códigos emergentes	191
Tabla 71. Análisis mixto MLQ 6s y códigos emergentes	194
Tabla 72. Comparación resultados cuantitativos y cualitativos	199

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Rejilla de liderazgo	28
Figura 2. Modelo de Liderazgo Situacional II	34
Figura 3. Coreografía de recolección y procesamiento de los datos	99
Figura 4. Frecuencia de edad por intervalos	102
Figura 5. Frecuencia por nivel educativo	103
Figura 6. Frecuencia por estado civil	104
Figura 7. Frecuencia por giro empresarial	105
Figura 8. Frecuencia por número de empleados	106
Figura 9. Frecuencia por antigüedad del negocio	107
Figura 10. Resultados liderazgo situacional	113
Figura 11. Modelo de teoría fundamentada	184

## INTRODUCCIÓN

A partir de la década de 1990 los investigadores se han preocupado por analizar el fenómeno del género y la presencia femenina en el liderazgo, intentando determinar si existen diferencias entre los estilos de liderazgo debido al mismo.

A través de la historia el liderazgo se ha visto desde diferentes perspectivas: como un proceso de grupo, un reflejo de la personalidad, el ejercicio de influencias, un comportamiento, una forma de persuadir, una relación de poder, una herramienta para el logro de los objetivos, un efecto y un rol que asumen las personas.

Estas diversas maneras de ver al liderazgo permiten analizar el fenómeno desde distintos ángulos como podrían ser: identificar una forma de practicar el liderazgo, evitar ciertas orientaciones de valores o algunas prácticas y proveer un sistema básico para su desarrollo.

Es debido a esto, que es tan importante destacar el papel clave que desempeña el liderazgo según el género en el desarrollo del mismo dentro de las organizaciones. Para muchas mujeres el ingreso al mercado laboral representa un gran avance en su crecimiento personal y ejercer un liderazgo efectivo es un punto importante en la apertura de posibilidades de crecimiento profesional.

A pesar de los avances en igualdad de género que se han logrado hasta el día de hoy, las mujeres presentan un índice de desarrollo humano (IDH) menor a los de los hombres (tan solo para México la diferencia es de un 5%), además de que representan el 60% de los más pobres a nivel mundial, las dos terceras partes

de los analfabetos y son objeto de violencia (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015). Sin embargo, se observa mujeres que son ejemplos de vida y agentes de cambio que demuestran resistencia, fortaleza y valor.

De acuerdo al Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2016) tan solo del 34.3% de las MIPYMES en el mundo tienen participación por parte de las mujeres en la propiedad. En diversas investigaciones se ha demostrado que el número de mujeres empresarias es siempre menor al de los hombres que dirigen una organización, y aunque en algunas ocasiones la diferencia sea menor, ninguna investigación hasta el momento ha demostrado que el porcentaje de mujeres sea mayor al de los hombres (Elizundia, 2015). Otra estadística que permite reforzar este fenómeno a nivel mundial es el hecho de que tan solo el 1% de las 500 empresas más grandes del mundo son presididas por mujeres (Contreras, Pedraza y Mejía, 2011).

En México un gran número de mujeres son económicamente activas (el 38.06% de ellas), lo que significa que un importante porcentaje de las mismas están desarrollándose en diversas áreas simultáneamente como amas de casa, estudiantes, hijas de familia y además trabajadoras [Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), 2017].

A pesar de esto existe una importante brecha salarial entre hombres y mujeres. Mientras que en el 2017 el ingreso promedio mensual es de \$5 823 pesos, los hombres ganan \$6 365 pesos mientras que las mujeres tan solo perciben al mes \$4 941 pesos; esto representa una brecha del 29% mensual en los salarios debido al género (STPS, 2017).

En nuestro país parece existir una creciente tendencia en el número de empresas que tienen a su cargo una mujer, mientras que en 1994 estas constituían el 24.40%, en 1998 pasaron al 40.60% y en el 2001 lograron alcanzar

el 52% de las empresas. Esto permite afirmar que a pesar de que el porcentaje de mujeres en las organizaciones no haya crecido de una manera exponencial, las mujeres han sabido insertarse en puestos de alta dirección en un número mayor de compañías.

En esta investigación la unidad de análisis son las mujeres empresarias, mismas que se definen para este estudio como aquellas mujeres propietarias o directivas de una empresa, en específico cualquier MIPYME de la ciudad de Celaya, Guanajuato sin importar el giro de la misma.

Asimismo, se define una MIPYME como las micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2017).

A nivel nacional existen 4 millones de MIPYMEs las cuales generan el 72% del empleo y el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país [Instituto Nacional de Estadística, Geografía y Estadística (INEGI), 2016] porcentajes muy importantes para la actividad económica razón por lo que fueron elegidas para ser parte de la muestra de esta investigación. De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) (Secretaría de Economía, 2015), del total de empresas existentes en el país durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas que representan el 2.0% y el 13.5% y las medianas con el 0.4% y el 11.1%, respectivamente.

Es debido a esto que analizar, describir y caracterizar un modelo de liderazgo laboral femenino es de suma importancia en la actualidad pues las

mujeres están dejando a un lado el rol que por muchos años mantuvieron como amas de casa, madres y esposas para romper esquemas y paradigmas e incorporarse a la población económicamente activa y a los beneficios materiales que esto conlleva. Han aprendido a ser líderes no solo en las organizaciones, sino también en su vida personal, esto quiere decir, en todos los roles en los que se ve involucrada.

La forma en que se encuentra estructurada esta tesis es la siguiente:

En el capítulo 1 se aborda la revisión de la literatura, donde se integraron las principales concepciones del liderazgo, las diversas teorías que se han desarrollado a través del tiempo y sus principales autores, además de una explicación concisa sobre las teorías utilizadas en esta investigación. Además de esto se analizó el tema de liderazgo en las mujeres, la importancia de las mismas en las empresas y se mencionan los primeros intentos de construcción de un modelo de liderazgo femenino.

El capítulo 2 explica el método de investigación utilizado, en donde se describe el diseño de la investigación, sus alcances, la manera en cómo se determinaron las muestras, tanto cuantitativa como cualitativa y la prueba piloto del instrumento cuantitativo.

En el capítulo 3 se analizan los resultados de la presente investigación, partiendo del análisis cuantitativo en base a las 3 teorías utilizadas, seguido del análisis cualitativo y su teoría fundamentada, todo esto para concluir con la complementación mixta de los resultados cuantitativos y cualitativos.

El capítulo 4 expone las conclusiones del trabajo de investigación, acepta y rechaza las hipótesis y da respuesta a las preguntas de investigación. Además, propone diversas líneas de investigación que podrán ser tomadas en cuenta para

futuras investigaciones a fin de profundizar y expandir el conocimiento sobre el liderazgo femenino y evaluarlo en diferentes contextos.

### **Planteamiento del problema**

El objetivo de este estudio mixto concurrente es caracterizar el modelo de liderazgo empresarial femenino que utilizan las mujeres en las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Guanajuato. Para la rama cuantitativa se buscó la exploración y descripción del fenómeno del liderazgo en base a tres teorías de liderazgo evaluadas mediante la aplicación de un instrumento integral de las mismas. Por su parte, la rama cualitativa permitió a descubrir la autopercepción del liderazgo de las mujeres, el contexto en el que se desarrollan y el estilo de liderazgo con el que cuentan mediante entrevistas a profundidad. Los resultados de ambas etapas sirvieron para la complementación y triangulación de la información arrojada por las mismas.

### **Objetivo de investigación**

1. Identificar el perfil de liderazgo de las mujeres empresarias de las MIPYMES en la ciudad de Celaya, Guanajuato.
2. Explicar el contexto (ambiente familiar, laboral y personal) en el cual estas mujeres desarrollan su liderazgo.
3. Conocer la autopercepción de liderazgo que tienen dichas mujeres.

En base a esto se podrá generar este modelo que pretende en un futuro describir el liderazgo de las mujeres que laboran en estas MIPYMES y elaborar estrategias adecuadas a su liderazgo que permitan un pleno desarrollo y la generación de más y mejores líderes del género femenino.

## **Preguntas de investigación**

¿Cuál es el perfil del liderazgo empresarial de las mujeres que tienen puestos de nivel gerencial en las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Guanajuato?

¿Qué estilo de liderazgo es el más manejado por parte de las mujeres empresarias de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Guanajuato?

Las mujeres empresarias de las MIPYMES de Celaya, Guanajuato ¿se consideran líderes?

¿El contexto familiar, laboral y personal en que se desarrollan las mujeres que cuentan con un puesto gerencial en las MIPYMES de Celaya Guanajuato influye en el desarrollo del liderazgo de las mismas?

## **Justificación**

Este estudio busca ser un aporte al conocimiento sobre la realidad del liderazgo empresarial femenino en las MIPYMES de Celaya, Guanajuato; así mismo convertirse en una propuesta de formulación de estrategias orientadas a apoyar al sector empresarial en una mejor gestión del conocimiento del liderazgo en cuanto al género femenino.

Además, la importancia de este estudio se pone de manifiesto en la existente tendencia de las mujeres propietarias de empresas pequeñas manifestada constantemente en estudios que se han llevado a cabo en diferentes años como en Trends in Women's Participation in México Business (Zabludovsky, 2002), Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder (Zabludovsky, 2007) y Women in management in Mexico (Zabludovsky, 2017) donde se pueden observar datos de suma importancia como el incremento de la participación de las mujeres en la fuerza laboral en México que ha pasado de un

20.6% para el año 1970 a un 37.8% para el 2015. Esta participación de las mujeres en el ámbito laboral, para el año 2005, alcanza un porcentaje del 45.9% en el comercio y un 44.7% en los servicios. En cuanto a este porcentaje se observa que la mayoría de las mujeres propietarias de empresas se concentran en la microempresa y en los niveles de subsistencia precaria (Zabludovsky, 2007).

Por otra parte, aún existen diferencias importantes en cuanto a las percepciones económicas con relación al género. Mientras que el porcentaje de hombres que gana un salario mínimo es de 5.1%, en las mujeres ese porcentaje se eleva hasta un 13.4%. Como punto de comparación, el 17.4% de los hombres ganan más de cinco salarios mínimos mientras que en las mujeres este número apenas llega al 10.7%. Estos datos permiten aceptar y ratificar la existencia de la discriminación salarial en contra del género femenino en nuestro país (Zabludovsky, 2007).

Este modelo de liderazgo empresarial femenino en las MIPYMES de Celaya, Guanajuato establecerá una base para el análisis, evaluación y desarrollo profesional de líderes de este mismo género, permitiendo al liderazgo ser visto desde diferentes enfoques.



# CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. LIDERAZGO

### 1.1.1. Conceptualización del liderazgo.

El concepto del liderazgo ha sufrido cambios a lo largo de la historia, se ha visto desde diferentes ángulos, así también, la importancia del mismo ha cambiado. El campo construido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones y prescripciones (Lupano y Castro, 2008).

El liderazgo puede ser estudiado desde dos perspectivas principales: como característica de una persona y como un proceso. La perspectiva de característica sugiere que ciertos individuos a partir de su genética desarrollan socialmente cualidades que los hacen líderes y éstas marcan la diferencia. Otras cualidades usadas para identificar a los líderes incluyen factores físicos únicos (inteligencia, responsabilidad, confiabilidad, originalidad, estatus, habilidades cognoscitivas y de seguridad, inteligencia emocional), personalidad y habilidades.

Esta misma aproximación conceptualiza al liderazgo como una propiedad o una serie de propiedades que varían entre las personas, las cuales residen en solo algunas de ellas y restringen el liderazgo a aquellos que se cree tienen algo especial, inusual o algún talento (Northouse, 2016).

Algunos autores conciben al liderazgo como una característica o un comportamiento, mientras que otros ven al liderazgo desde una perspectiva de procesamiento de información o como el producto de una relación entre personas.

Diversos autores coinciden en que el liderazgo es un proceso de influencia que puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del

líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004). A pesar de las múltiples formas en que el liderazgo puede ser analizado, para Northouse (2016) existen componentes centrales del mismo los cuales son:

a) *El liderazgo visto como un proceso.* El liderazgo no es un rasgo o una característica sino un proceso que ocurre entre el líder y sus seguidores. El ver al liderazgo como un proceso implica que el líder afecta y es afectado por sus seguidores. Cuando el liderazgo es definido de esta manera, se convierte en algo accesible para todos. Es decir, no está restringido solamente a un líder formalmente designado en un grupo.

b) *El liderazgo involucra influencia.* Esto quiere decir que un líder influye en sus seguidores, ya sea en su comportamiento o en su forma de pensar y resolver los problemas.

c) *El liderazgo ocurre en el contexto de grupo.* Los grupos son los contextos en los cuales el liderazgo toma lugar. El liderazgo involucra influir y provoca que en un grupo se comparta un propósito en común.

d) *El liderazgo involucra alcanzar metas.* Los líderes dirigen sus energías al cumplimiento de metas.

Además de estos componentes centrales del liderazgo se pueden identificar 5 elementos clave del liderazgo (Lussier, 2011) que son: Influencia, objetivos de la organización, gente, cambio y líderes- seguidores; los cuales el líder debe saber manejarlos e incluirlos en sus labores.

A partir de la combinación de estos factores se puede generar una definición para el liderazgo. Existen 12 concepciones generales del liderazgo de acuerdo a los principales autores, las cuales se describen en la tabla no. 1:

**Tabla 1. Concepciones de liderazgo.**

Concepciones de liderazgo	Caracterización	Principales autores
Centro del proceso grupal	El liderazgo implica la preeminencia de uno o de algunos (pocos) individuos sobre otros. Debido a su especial posición en el grupo, el líder determina la estructura, el clima, la ideología y las actividades del grupo. El líder es visto como el foco de un cambio en el grupo, actividad o proceso	Cooley (1902)
		Mumford (1906-1907)
		Blackmar (1911)
		Chapin (1924)
		Bernard (1927)
		Smith (1934)
		Brown (1936)
		Redl (1942)
		Krech y Crutchfield (1948)
		Knickerbocker (1948)
		Homans (1950)
		Dansereau, Graen, et al. (1975)
		Babika (1981)
Campbell (1992)		
Yukl (1994)		
Northouse (2016)		
Como una atribución	El liderazgo puede ser concebido únicamente como la razón observable de los resultados que se han producido. Analizar la razón por la cual un grupo, organización, comunidad o nación ha tenido éxito. La cualidad más importante del líder es ser reconocido como tal. Este reconocimiento es debido a la complementación de los rasgos y comportamientos observados en una persona líder.	Kenney, Blascovich y Shaver (1994)
		Kouzes y Posner (2002)

Fuente: Elaboración propia con información de Bass (2008).

**Tabla 1. Concepciones de liderazgo (continuación...).**

Concepciones de liderazgo	Caracterización	Principales autores
Personalidad y sus efectos	El líder tiene cualidades que lo distinguen de los seguidores. Algunas personas están mejor capacitadas que otras para ejercer el liderazgo	Bowden (1926)
		Bingham (1927)
		Bogardus (1928)
		Tead (1929)
		Bogardus (1934)
		Ferrari (2017)
Arte de inducir el cumplimiento	El liderazgo es la capacidad que tiene el líder de imprimir su voluntad en los seguidores, y de inducir a su obediencia, respeto, lealtad y cooperación. Se ve al liderazgo como un esfuerzo unidireccional de influencia y como un instrumento para moldear al grupo como el líder quiere. Expresa poco reconocimiento por los derechos, deseos y necesidades de los miembros del grupo o de las tradiciones y normas del grupo	Munson (1921)
		Allport (1924)
		Moore (1927)
		Bundel (1930)
		Phillips (1939)
		Warriner (1955)
		Allen (1958)
		Bennis (1959)
		Barker (1994)
Ejercicio de influencia	El liderazgo es una relación entre el líder y seguidores, el líder y los que son liderados reaccionan diferentemente en su presencia. Este enfoque reconoce que los individuos difieren en el grado en que sus comportamientos afectan las actividades del grupo. Implica un liderazgo recíproco entre el líder y los seguidores, pero no necesariamente caracterizado por la dominación, control o inducción al cumplimiento por parte del líder.	Nash (1929)
		Tead (1935)
		Hemphill (1949)
		Stogdill (1950)
		Haiman (1951)
		Shartle (1951)
		Gerth y Mills (1953)
		Tannenbaum, Weschler y Massarick (1961)
		Bass (1961)
		Cartwright (1965)
		Katz y Kahn (1966)
		Hollander y Julian (1968)
		Paige (1977)
		Ferris y Rowland (1981)
		Hunt (1991)
Simonton (1994)		

Fuente: Elaboración propia con información de Bass (2008).

**Tabla 1. Concepciones de liderazgo (continuación...).**

Concepciones de liderazgo	Caracterización	Principales autores
Acto o comportamiento	El liderazgo es el comportamiento de un individuo que participa en la dirección de las actividades del grupo. Sus teóricos estuvieron interesados en definiciones que proveen las bases para observaciones objetivas, descripción, medición y experimentación.	Hemphill (1949)
		Carter (1953)
		Shartle (1956)
		Fiedler (1967)
		Jacobs y Jaques (1987)
		Hollander (1992)
		Heinfitz (1994)
Forma de persuasión	El liderazgo es la persuasión, no la coacción: los seguidores están convencidos de los méritos del argumento, la coacción del líder no logra persuadir. Este tipo de liderazgo se ve favorecido en los estudios de movimientos políticos y sociales, mientras que los teóricos militares e industriales se oponían a las concepciones autoritarias.	Lippmann (1922)
		Schenk (1928)
		Cleeton y Mason (1934)
		Copeland (1942)
		Odier (1948)
		Koontz y O'Donnell (1955)
		Weiss (1958)
		Neustadt (1960)
		Larson (1968)
		Merton (1969)
Relación de poder	El liderazgo es un tipo particular de relación de poder, que se caracteriza por la percepción de los miembros del grupo de que otro miembro tiene el derecho a prescribir comportamientos relacionados con la actividad del grupo. Este poder es dado como una forma de relaciones de influencia.	Smith (1948)
		Gerth y Mills (1953)
		Warriner (1955)
		French (1956)
		Raven y French (1958)
		Bass (1960)
		Janda (1960)
		Bennis (1970)
		Denhardt (1987)
		Snaebjornsson, Edvardsson, Zydziunaite y Vaiman (2015)
		Murphy (2016)

Fuente: Elaboración propia con información de Bass (2008).

**Tabla 1. Concepciones de liderazgo (continuación...).**

Concepciones de liderazgo	Caracterización	Principales autores
Efecto emergente de interacción	El liderazgo es un proceso de estimulación mutua a través del cual la energía humana es utilizada para la búsqueda de una causa común. Se ve al liderazgo no como una causa de control sino como un efecto de la acción grupal. El liderazgo va creciendo debido al mismo proceso de interacción	Bogardus (1929)
		Pigors (1935)
		Anderson (1940)
		Merton (1969)
		Shammir (1991)
Instrumento de logro de objetivos	El liderazgo es un proceso de arreglo de una situación, de modo que los miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr objetivos comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo, esfuerzo y trabajo. Expresa reconocimiento en el valor instrumental del liderazgo.	Cowley (1928)
		Davis (1942)
		Knickerbocker (1948)
		Cattell (1951)
		Urwick (1953)
		Bellows (1959)
		K. Davis (1962)
		Calder (1977)
		Pheffer (1977)
		Rush, Thomas y Lord (1977)
		Paige (1977)
		Burns (1978)
		Tucker (1981)
		Bennis y Nanus (1985)
Bass (1985)		
Tichy y Devanna (1986)		
Offerman, Kennedy y Witz (1994)		
Rowold, Diebig y Heinitz (2017)		
Papel diferencial	Cada miembro de un grupo, organización o sociedad tiene una posición. En cada una de las posiciones, se espera que la persona que la ocupa asuma un papel más o menos bien definido. Es uno de los más importantes logros de la sociología moderna.	Jennings (1944)
		Gibb (1954)
		Gordon (1955)
		Sherif y Sherif (1956)
		Newcomb, Converse y Turner (1965)
		Paige (1977)

Fuente: Elaboración propia con información de Bass (2008).

**Tabla 1. Concepciones de liderazgo (continuación...).**

Concepciones de liderazgo	Caracterización	Principales autores
Iniciación de la estructura	El liderazgo es un proceso de creación y manutención de un patrón de relaciones y papeles y permite mantener la eficacia de los sistemas de decisión. Sirve para originar y mantener una estructura de roles	Smith (1935)
		LaPiere y Farnsworth (1936)
		Gibb (1947)
		Gouldner (1950)
		Homans (1950)
		Hemphill (1954)
		Stogdill (1959)
		Bavelas (1960)
		Brunes, Hughes y By (2016)
Virtaharju y Liir (2017)		
Liderazgo como pensamiento	Este tipo de liderazgo se ejerce a través de conferencias, escritura o descubrimientos por personas como Darwin, Marx y Einstein, cuya actividad intelectual original es profunda y excitante	Clark y Clark (1994)
Líder como símbolo	El líder tiene una función de símbolo y sirve para representar al grupo en ambientes externos a él. Provee una forma de simplificar y de encontrarle sentido al grupo en ambientes externos	Gronn (1995)
		Katz y Kahn (1978)
Combinación de elementos	El liderazgo implica aspectos de personalidad, procesos de influencia, comportamiento, poder, etc.	Bogardus (1934)
		Dupuy y Dupuy (1959)
		Barrow (1977)
		Jago (1982)
		Tichy y Devanna (1986)
		House, Hanges, Javidan et al. (2004)

Fuente: Elaboración propia con información de Bass (2008).

Además de las diferentes concepciones del liderazgo, se llega a la conclusión de que no existe una definición universal del mismo, debido a la complejidad del tema y que al momento de estudiarse se puede hacer desde diferentes aspectos.

Debido a esto se concentraron algunas de las definiciones más representativas de liderazgo en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Concentrado definiciones de liderazgo.**

<b>Definición</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>
Proceso social, una estimulación social la cual causa que un número de personas se dirijan a una nueva meta en común con esperanzas y coraje	Bogardus	1929
Proceso de estimulación mutua, el cual, a través de un juego exitoso de diferencias individuales, controla la energía humana en busca de una causa en común	Pigors	1935
es un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo	Fiedler	1967
Uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado, con el objetivo de lograr los objetivos del grupo	Jago	1982
Proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo para obtener de ellos esfuerzos que permitan el logro de objetivos en una situación dada	Hersey y Blanchard	1988
El liderazgo se ha definido como una "relación de influencia" en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante	Rost	1991
El liderazgo es la actitud y la motivación para examinar y administrar la cultura.	Schein	1992
Proceso mediante el cual un individuo influye en otros miembros del grupo con el fin de alcanzar las metas organizacionales o del grupo	Greenberg y Barón	1993
Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo	Stoner	1996

Fuente: Elaboración propia con información de Bass (2008) y Northouse (2016).



**Tabla 2. Concentrado definiciones de liderazgo (continuación...).**

<b>Definición</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>
Conjunto de actividades de un individuo que ocupa una posición jerárquicamente superior, dirigida a la realización y dirección de las actividades de otros miembros con el objetivo de lograr de manera efectivo el objetivo del grupo	Syroit	1996
El liderazgo es la manera de mover personas y esto es únicamente una parte de las tareas del directivo	Ginebra	1997
Trabaja la creatividad y con creatividad, preocupándose de la innovación institucional	Dilts	1998
El liderazgo está basado en ciertas habilidades personales y en el desarrollo de las mismas en los miembros del grupo	Fisher y Sharp	1999
Aquel que dinamiza la organización en función de la obtención de mejores resultados o productos	Ulrich	2000
Es un fenómeno social, un tipo de influencia que ocurre en grupos sociales	Chiavenato	2001
El liderazgo se dinamiza en base a la inteligencia emocional	Goleman	2002
El liderazgo es afín a las ciberorganizaciones y a las comunidades virtuales	Quinn	2002
Al liderazgo no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas ni el reto de ver las cosas de otra manera	Heifetz y Linsky	2003
El liderazgo es entendido como una función de servicio a la institución y sus miembros	Autry	2003
Un liderazgo basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia.	Bou	2004
Construcción social creada colectivamente por un grupo en su esfuerzo por avanzar una agenda común	Drath, et al.	2008
Proceso de construcción de significados colectivos a través del cual un grupo encuentra la dirección, el compromiso y la flexibilidad necesarios para generar una visión compartida y convertirla en un logro colectivo	Ospina, et al.	2008

Fuente: Elaboración propia con información de Bass (2008) y Northouse (2016).

**Tabla 2. Concentrado definiciones de liderazgo (continuación...).**

<b>Definición</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>
El proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio	Lussier	2011
Un proceso que va desde una influencia individual hasta la de un grupo de individuos para alcanzar una meta común	Northouse	2016

Fuente: Elaboración propia con información de Bass (2008) y Northouse (2016).

Los líderes deben de tener habilidades, capacidades y una visión estratégica correctos para tener éxito en sus funciones. Estos son importantes para el bienestar y la eficacia de los esfuerzos realizados por los grupos de individuos que solos, no podrían cumplir los propósitos que pretenden.

De acuerdo a estas definiciones:

- Ser un líder implica el uso de influencia, ser un agente de cambio capaz de afectar el comportamiento y el desempeño de los seguidores y su eficacia generalmente se medirá en base al cumplimiento de metas (Gibson et al, 2013).

- Lo que caracteriza al líder, es su habilidad para conducir equipos. Además, de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión del futuro. En las metas que plantea el líder se persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de los miembros de la organización.

Bolman y Deal (1994,1995) plantean una teoría del liderazgo que fundamenta la existencia de 4 componentes esenciales: estructural, de desarrollo humano, político y simbólico. Estos son entendidos como las categorías que un líder contempla dentro de la organización; el componente estructural y el de recursos humanos corresponden a una gestión administrativa, mientras que el político y el simbólico se articulan con el liderazgo (Thompson, 2000). Es así como

la categoría líder es incluyente y más amplia, dado que comprende la totalidad de componentes, los cuales conllevan a ejercer un liderazgo efectivo.

Una teoría de liderazgo es una explicación de algún aspecto relacionado con el liderazgo, estas teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, predecir y controlar mejor un liderazgo exitoso. Existen cinco clasificaciones principales de la teoría del liderazgo, llamadas también enfoques de investigación, para explicar el liderazgo (House y Aditya, 1997). Las clasificaciones de la teoría del liderazgo se ven explicadas en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Principales teorías de liderazgo.**

Enfoques de liderazgo	Teoría	Principales autores	Descripción
Como un conjunto de comportamientos específicos que exhibe el líder y que determinan su estilo de interacción con los subordinados	<i>Teorías conductuales</i>	Lewin (1947), Blake y Moun-ton (1965), McGregor (1966), Hersey y Blanchard (1972), Argyris (1983), Rost (1993), Rodríguez (2012), Cerroni y Simonella (2014), Shaw, Erickson y Nasirzadeh (2015)	Esta teoría busca establecer un vínculo entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo. El mejor ejemplo de esta teoría es el Grid Gerencial.
	<i>Liderazgo transaccional/ transformacion al (liderazgo relacional)</i>	Bass (1958), Downton (1973), Burns (1978), Hollander (1992), Kuhnert y Rusell (1989), House y Aditya (1997), Avolio, Bass y Jung (1999), Avolio y Bass (2004), Longenecker (2006), Harms y Credé (2010), Groves (2013), Rowold (2014)	Es un enfoque renovado de las investigaciones realizadas en las Universidades de Michigan y Ohio (teorías conductuales), según el cual hay dos formas en que el líder interactúa con sus subordinados: líder transaccional y transformacional.

Fuente: Elaboración propia con información de Bass (2008).

**Tabla 3. Principales teorías de liderazgo (continuación...).**

Enfoques de liderazgo	Teoría	Principales autores	Descripción
Liderazgo visto en términos de un rol social	<i>Teoría racional (deductiva)-burocrática</i>	Vroom y Yetton (1974), Vroom y Jago (1988), Schyns y Schilling (2010), Hoyt, Burnette e Innella (2012), Carroll y Simpson (2012), Landis (2014)	Se fundamenta en la democracia, se considera que el poder proviene de Dios y que tiene como mediador al pueblo, quien elige por mayoría a sus gobernantes. Hace énfasis en el papel del líder y no tanto en quien lo ocupa. La ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos, y la obediencia es hacia la ley y no hacia el gobernante.
Liderazgo en función de las condiciones del contexto en el que se ejerce el liderazgo	<i>Teoría situacional o de contingencia, Teoría del camino-meta</i>	Mumford (1909), Brown (1936), Bass (1960), Fiedler (1967), Stogdill (1975), Wofford (1981), Yammarino (1991), Hollebeck, Ilgen y Segó (1994), Wilson (1994), Popper (2001), Vecchio, Bullis y Brazil (2006), Bosse, Duell, Memon, Treur y Van Der Wal (2017)	Se parte de la idea que el comportamiento del líder está afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y esto determina la efectividad del mismo. El liderazgo depende de la situación y por lo tanto, esta resulta relevante para el mismo.
Relacionado con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad	<i>Teoría de los rasgos</i>	Kohs e Irle (1920), Bernard (1926), Bingham (1927), Tead (1929), Smith y Krueger (1933), Page (1935), Kilbourne (1935), Bird (1940), Jenkins (1947), Stogdill (1948)	Surgió a principios del siglo XX. El liderazgo está determinado por una serie de atributos personales que poseen los líderes. Entre estas características están: inteligencia, responsabilidad, actividad social, confiabilidad, originalidad, estatus económico, habilidades cognitivas y de seguridad.

Fuente: Elaboración propia con información de Bass (2008).

**Tabla 3. Principales teorías de liderazgo (continuación...).**

Enfoques de liderazgo	Teoría	Principales autores	Descripción
Relacionado con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad	<i>Liderazgo carismático</i>	Freud (1922), Barnard (1938), Weber (1947), Kuhn (1964), Downton (1973), House (1977), Burns (1978), Bennis (1984), Sashkin (1988) Hunt (1999), Lowe, Kroek y Sivasubramaniam (1996), Conger y Kanungo (1998), Ladkin (2006), McDonell (2015)	Plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores. los líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y un gran compromiso, capacidad para comunicar la visión y tener sensibilidad al entorno. Estos líderes disponen de poder social, tienen autoridad para socializar su pensamiento y sus conductas.
	<i>Teoría motivacional</i>	McGregor (1966), Romero (1993), Gray, Sproule y Morgan (2009)	Existen 3 motivadores fundamentales: poder, logro y afiliación. Estos activan y dirigen la conducta de las personas. Un líder motivacional es una persona en crecimiento, sin temor a equivocarse, es hábil para escuchar a los demás, genera respeto, identificación y confianza, es inspirador.
	<i>Liderazgo de servicio</i>	Green-leaf (1977), Buchen (1998), Farling, Gregory y Stone (1999), Choi y Mai-Dalton (1999)	El ego estimula el logro. Esto le permite convertirse en la persona más importante entre todos los líderes. Las necesidades de los otros deben ser las prioridades del líder, el poder es compartida para empoderar a los seguidores.
Como un fenómeno perceptual	<i>Teoría de la atribución de liderazgo</i>	Eden y Leviatan (1975), Calder (1977), Mitchell, Larson y Green (1977), Meindl, Ehrlich y Dukerich (1985), DeVries (1997)	El líder funciona como un procesador de información que observa el comportamiento de sus subordinados, genera explicaciones sobre el comportamiento de estos y luego se comporta en consecuencia.

Fuente: Elaboración propia con información de Bass (2008).

Para la presente investigación se tomarán las definiciones de Stoner (1996) y la de Northouse (2016) debido a que se busca determinar el perfil del liderazgo empresarial femenino, tal como lo dice Stoner sobre dirigir e influir procesos laborales y de Northouse el hecho de que se alcancen metas en común. Estas definiciones se eligieron en base a que la principal orientación de las mismas es el enfoque empresarial.

A continuación, se explicarán brevemente las teorías que se utilizarán para la realización de esta investigación debido a que son las que concuerdan con el objetivo: el de realizar un perfil de liderazgo femenino visto desde la parte individual del líder, sus características, su manera de dirigir y de tomar decisiones.

### **1.1.2. Teorías del liderazgo.**

Debido a la gran variedad de teorías y modelos explicativos del liderazgo, se han creado clasificaciones que permiten comprender mejor las tendencias y los resultados producidos por ellas.

Inicialmente, hasta alrededor de los años 40, la preocupación predominante consistía en determinar las características personales y rasgos de personalidad de los líderes. Los resultados contradictorios y poco similares llevaron a los investigadores a centrarse, posteriormente, en los comportamientos observados y a través de ellos se identificaron las principales categorías, factores y estilos de liderazgo. Sin embargo, una vez más, los resultados se demostraron poco consistentes, por lo que tuvo origen una nueva inflexión teórica, con formulaciones de medio alcance.

El enfoque grupal llevo a la vanguardia al liderazgo en los años 40, siendo definido como el comportamiento de un individuo mientras participa en la dirección de las actividades grupales (Hemphill, 1949). Al mismo tiempo surgió el liderazgo

por persuasión se distinguió de la “conducción” y de la “coerción” al ejercerse (Copeland, 1942).

Durante los años 50 tres temas dominaron las definiciones del liderazgo:

- Continúa la teoría grupal que enmarcó el liderazgo como lo que los líderes hacen en grupos.
- El liderazgo como una relación que desarrolla objetivos compartidos, lo cual se define basado en el comportamiento del líder y
- La efectividad, en la cual se ve la influencia del liderazgo en la eficacia general del grupo.

El paradigma de la contingencia fue dominante a partir de los años 60 en el campo del comportamiento organizacional, llamando la atención de las variables situacionales que influyen en la eficacia del liderazgo. La definición predominante del liderazgo era el comportamiento que influye en las personas y las motiva hacia las metas compartidas (Seeman, 1960). Pero incluso esto se encontraba por debajo de las expectativas para explicar el liderazgo (Northouse, 2016).

Para los años 70, el enfoque grupal dio paso al enfoque del comportamiento organizacional donde el liderazgo se convirtió en el “iniciar y mantener grupos” u organizaciones para lograr los objetivos organizacionales o grupales (Rost, 1991). Sin embargo, la definición de Burns (1978) fue la más importante, definiendo el liderazgo como el proceso recíproco de movilización de personas con ciertos motivos y valores, diversos factores económicos, recursos políticos y de otro tipo; en un contexto de competencia y conflicto, con el fin de realizar objetivos independientes o grupales establecidos por los líderes y apoyados por los seguidores.

A principios de los años 80, surge un nuevo movimiento que ha sido muy divulgado, haciendo hincapié en el carisma y la capacidad transformacional de los

líderes en la relación con el personal y la preocupación de integrar los aspectos de comportamiento y rasgos de personalidad, así como todo tipo de interacciones que se establecen entre los miembros del grupo u organización (Rego, 1998).

El papel del líder dentro de la organización ha sido objeto de cambios continuos y fuertes, debido a los nuevos desafíos que requieren en un mundo globalizado y con gran apertura del conocimiento. En los años 80, gracias a un renovado interés en el liderazgo, surge el enfoque del nuevo liderazgo (Bryman, 1996), más conocido como liderazgo carismático y transformacional. El carácter distinto de este nuevo tipo de liderazgo es la capacidad del líder de inspirar a los colaboradores para lograr el bien común, lo que los hace ver más allá de sus propios intereses en favor de los objetivos del grupo. El simbolismo y carácter emocional es claro en los atributos y comportamiento del líder, principalmente a través de la lealtad, el compromiso, el respeto y motivación, que son los valores que se transmiten a los colaboradores (Northouse, 2016).

Más recientemente, apareció una forma enriquecida del liderazgo transformacional: el liderazgo trascendental. Este es visto como una forma extrema de la autenticidad transformacional, en la que los seguidores no están motivados sólo por motivaciones extrínsecas, sin embargo, se sienten impulsados a identificarse con una "causa" y, por tanto, de trascender sus propios intereses en favor de la organización y de sus colegas (Barracho, 2008). El líder trascendental refuerza la abnegación y la motivación de los seguidores, gracias a su fuerte espíritu de dedicación, competencia e integridad.

Ya en este siglo continúa el debate sobre si el liderazgo y la administración son procesos separados o no, pero la investigación que surge de esto, en lugar de desarrollar nuevas formas de definir el liderazgo, enfatiza el proceso del liderazgo en donde el individuo influye en un grupo de personas para lograr un objetivo común.



Entre estos enfoques de liderazgo emergentes se encuentra:

- El liderazgo autentico. En el cual la autenticidad de los líderes es el énfasis del proceso de liderazgo.
- El liderazgo espiritual. El cual se centra en el liderazgo que utiliza valores y sentido de convocatoria y pertenencia para motivar a sus seguidores.
- El liderazgo servidor. Coloca al líder en el rol de sirviente, quien utiliza los principios de cuidado para centrarse en las necesidades de los seguidores y ayudar a estos a ser más autónomos, conocedores y convertirse en siervos ellos mismos.
- El liderazgo adaptativo. En el cual los líderes animan a los seguidores a adaptarse, enfrentando y resolviendo problemas, desafíos y cambios.

Después de décadas de controversias, los académicos de liderazgo concuerdan en una cosa: es imposible llegar a una definición común de liderazgo. Debido a factores como las tendencias globales y las diferencias generacionales el liderazgo seguirá teniendo diversos y diferentes significados para cada una de las personas. La conclusión es que el liderazgo es un concepto demasiado complejo para el cual desarrollar una definición específica puede llevar mucho tiempo o tal vez nunca lograrse (Bass, 2008).

Debido a la complejidad y variedad de teorías de liderazgo se optó por seleccionar tres teorías, las cuales se consideran las más representativas del mismo y las que mejor pueden llegar a adaptarse al contexto femenino. A continuación, se describen a profundidad cada una de ellas.

### ***Enfoque de los estilos de liderazgo.***

Esta teoría enfatiza el comportamiento del líder. El enfoque de estilos de liderazgo se enfoca exclusivamente en qué es lo que hacen los líderes y cómo actúan. Este enfoque expandió su estudio del liderazgo para incluir las acciones de los líderes hacia sus subordinados en diferentes contextos (Northouse, 2016).

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores (Lussier, 2011).

Los investigadores de esta teoría determinaron que el liderazgo está compuesto por dos tipos generales de comportamientos: comportamiento hacia la tarea y comportamiento hacia las relaciones. Los comportamientos hacia la tarea facilitan el logro de las metas: estos ayudan a los miembros del grupo a alcanzar los objetivos. Los comportamientos hacia las relaciones ayudan a los subordinados a sentirse cómodos con ellos mismo, con los otros y con la situación en la que se encuentren.

El propósito central del enfoque de estilos de liderazgo es el de explicar cómo los líderes combinan estos dos tipos de comportamientos para influir en los esfuerzos de los subordinados y de esta manera lograr los objetivos.

Uno de los primeros estudios que realizaron bajo este enfoque fue conducido por la Universidad del Estado de Ohio en 1940, basados en los descubrimientos de los trabajos de Stogdill (1948).

Los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio comenzaron a analizar cómo los individuos actúan cuando están liderando un grupo o una organización. Estos análisis se realizaron mediante cuestionarios aplicados a los

subordinados sobre sus líderes. En estos cuestionarios, los subordinados tenían que identificar el número de veces que los líderes actuaban conforme a cierto tipo de comportamiento (Northouse, 2016).

El objetivo fue determinar cuáles son los estilos de liderazgo efectivo. Dicha investigación fue realizada con un instrumento conocido como: cuestionario de descripción del comportamiento del líder o LBDQ por sus siglas en inglés (Hemphill y Coons, 1957). Seis años después Stogdill (1963) publicó una versión más corta del LBDQ, esta nueva forma fue llamada LBDQ-XII.

Los estudios de Stogdill (1974) llevaron a encontrar dos estilos de liderazgo distintos, que fueron llamados:

- Estructura de inicio. Este estilo de liderazgo es, en esencia, sinónimo del estilo centrado en el trabajo, pues se enfoca en hacer que se cumpla la tarea.
- Comportamiento de consideración. Este estilo de liderazgo es, en esencia, idéntico al estilo de liderazgo centrado en los empleados, pues procura satisfacer las necesidades de los individuos y fomentar las relaciones personales.

En virtud de que el líder puede contar con una estructura inicial o de consideración alta o baja, se concibieron cuatro estilos de liderazgo:

- Estructura baja y consideración alta. Los líderes recurren a la comunicación bidireccional y suele compartir la toma de decisiones. Sin embargo, ponen poca atención al cumplimiento de los objetivos y pueden ser poco eficientes en este sentido.
- Estructura y consideración altas. Los líderes recurren a una actividad participativa, teniendo siempre en la perspectiva la consecución de los objetivos de la organización. De este modo, motivan a sus seguidores y extraen lo mejor de ellos, sin descuidar el cumplimiento de las metas.

- Estructura y consideración bajas. Los líderes no presentan una actividad participativa y tampoco dan un seguimiento cuidadoso y efectivo al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

- Estructura alta y consideración baja. Los líderes recurren a la comunicación unidireccional y toman las decisiones de forma unilateral, sin consultar a sus seguidores o empleados. Por otro lado, son efectivos en el cumplimiento de las tareas que tienen asignadas (Northouse, 2016).

Mientras los investigadores de la Estatal de Ohio desarrollaban el LBDQ, los investigadores de la Universidad de Michigan se encontraban explorando de igual manera el comportamiento del liderazgo, poniendo especial atención al impacto de los comportamientos del líder en el desempeño de los pequeños grupos. Entre estos investigadores se encontraban Cartwright y Zander (1960), Katz y Kahn (1951) y Likert (1961 y 1967). El objetivo inicial de esta investigación era la de determinar la efectividad del liderazgo.

El modelo de la Universidad de Michigan identifica dos estilos de liderazgo:

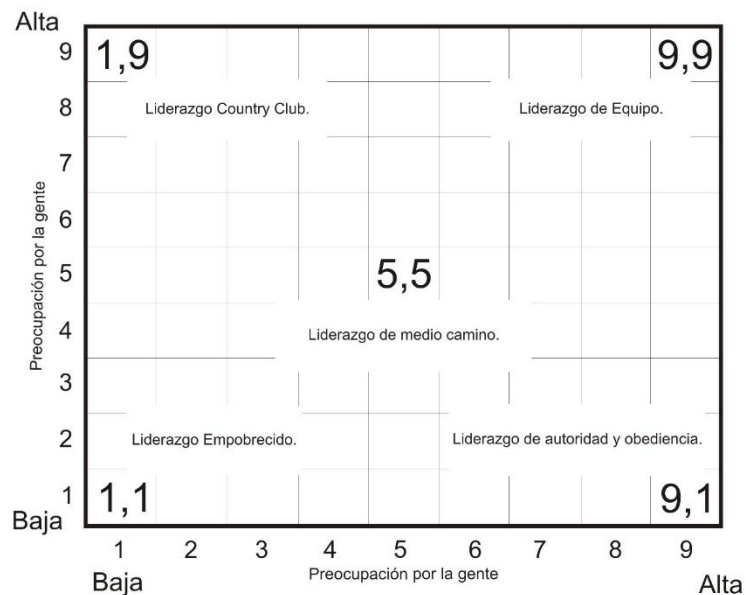
- El estilo centrado en el trabajo. La conducta centrada en el trabajo o en la tarea se refiere a la medida en que el líder asume la responsabilidad de hacer que el trabajo se lleve a cabo. El líder dirige de cerca a sus subordinados en el cumplimiento de funciones y metas claras, mientras que el administrador les indica que deben hacer y como tienen que hacerlo a medida que trabajan en la consecución de la meta. Cumplir con los estándares es una función importante.

- El estilo centrado en los empleados. La conducta centrada en el empleado, en las personas o en la gente, en cambio, se refiere a la medida en que el líder se concentra en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales. El líder se muestra sensible a los subordinados y se comunica con ellos para cultivar la confianza, apoyo y respeto, y al mismo tiempo busca su bienestar (Bowers y Seashore, 1966).

Los investigadores de la Universidad de Michigan conceptualizaron la orientación centrado al trabajo y a los empleados como dos orientaciones con fines opuestos en un continuo único (Northouse, 2016). Una tercera línea se realizó a inicios de la década de los 60's en la Universidad de Texas bajo la dirección de Robert Blake y Jane Mounton, con sus estudios concibieron lo que hoy se conoce como Rejilla Gerencial o Managerial Grid (Blake y McCanse, 1991; Blake y Mounton, 1985a).

La Rejilla Gerencial es una técnica para mejorar la eficacia de los ejecutivos. Posteriormente en 1991, se convirtió en la Rejilla de Liderazgo (Leadership Grid). La rejilla o matriz del liderazgo se basa tanto en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio como en los de Michigan, y tiene las dos dimensiones: la de interés por la producción e interés por la gente, que cuando se muestra un alto interés por la gente y un alto interés por la producción conduce a los líderes de equipos.

**Figura 1. Rejilla de liderazgo.**



Fuente: Blake y Mounton, citado en Blake y McCanse, 1991.

La rejilla de liderazgo (Leadership Grid) identifica cinco estilos de liderazgo, que son:

- Líder empobrecido. El líder se interesa poco por la producción y la gente. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto.
- Líder de autoridad y obediencia. El líder muestra gran interés por la producción y poco por la gente. El líder se concentra en lograr que las labores se realicen y trata a las personas como si fueran máquinas.
- Líder de club campestre. El líder tiene alto interés en la gente y bajo en la producción. El líder se esfuerza en mantener una atmósfera amigable sin considerar lo suficiente la producción.
- Líder de medio camino. El líder mantiene un interés equilibrado e intermedio entre la producción y la gente. El líder hace esfuerzos por mantener un desempeño y una moral satisfactorios.
- Líder de equipo. El líder muestra gran interés por la producción y la gente. El líder se esfuerza por lograr el desempeño y la satisfacción máximos de los empleados (Blake y Mounon, 1985)

Blake y Mounon (1985) indicaron que las personas usualmente tienen un tipo de estilo dominante, el cual se utiliza en la mayoría de las situaciones, pero también tienen un estilo de respaldo. El estilo de respaldo es el que el líder utiliza cuando se encuentra bajo presión, cuando la forma usual de lograr las cosas no funciona como debería.

El Grid de Liderazgo es un ejemplo práctico de un modelo de liderazgo basado en dos comportamientos importantes del liderazgo: tareas y relaciones. Es usado en la consultoría del desarrollo organizacional alrededor del mundo.

El enfoque de estilos de liderazgo funciona no diciéndole a los líderes como deben comportarse, sino describiendo los componentes principales de su

comportamiento. Este enfoque les recuerda a los líderes que sus acciones hacia los demás se producen en un nivel de tarea o bien en un nivel de relación; por lo cual, en algunas situaciones, los líderes deberán orientarse en mayor medida a la tarea, mientras que, en otras, necesitan estar más orientados a la relación. El enfoque del estilo da al líder una manera de observar su propio comportamiento dividiéndolo en dos dimensiones, de esta manera podrán ser más eficaces (Blake y McCause, 1991).

*Medición del enfoque de estilos de liderazgo.*

Tanto los investigadores como los profesionales han utilizado muchos y diversos instrumentos diferentes para evaluar el comportamiento de los líderes. Las dos medidas más comúnmente utilizadas para la teoría de los estilos de liderazgo han sido el LBDQ (Stogdill, 1974) y la rejilla gerencial o Leadership Grid (Blake y McCause, 1991).

Ambas medidas proporcionan información sobre el grado en que un líder actúa dirigido o no por la gente, o lo que quiere decir si la orientación que tiene es hacia las tareas o hacia las relaciones.

El LBDQ fue diseñado principalmente para la investigación y ha sido utilizado ampliamente desde la década de los 60s. La rejilla gerencial o Leadership Grid fue diseñado principalmente para entrenamiento y desarrollo gerencial, aún en la actualidad sigue siendo utilizado para capacitar gerentes y supervisores en el proceso de desarrollo de liderazgo.

Este instrumento tiene como objetivo lograr una mejor comprensión de cómo se miden los comportamientos de liderazgo. Este cuestionario está compuesto por 20 elementos que evalúan dos orientaciones: tarea y relación. Al

realizarlo se puede obtener un perfil general sobre el comportamiento de liderazgo en las personas (Blake y McCause, 1991).

El puntaje que se recibe para la orientación hacia la tarea se refiere al grado en que se ayuda a los demás definiendo sus roles y haciéndoles saber lo que se espera de ellos. Este factor describe las tendencias de dirigir las tareas a los demás cuando se está en una posición de liderazgo (Northouse, 2016).

El puntaje que se recibe por la orientación hacia las relaciones es una medida del grado en que se intenta hacer que los subordinados se sientan cómodos con ellos mismos, el uno con el otro y el grupo en sí. Representa una medida de como las personas están orientadas hacia el líder.

Estos resultados permiten analizar si existen diferentes formas en que se podrían modificar los comportamientos para enfocar el énfasis en las tareas o bien en las relaciones. Es una buena idea comparar los resultados con algunos compañeros de trabajo para analizar las percepciones que cada uno pueda tener (Northouse, 2016).

Este enfoque tiene diversas fortalezas y debilidades. El lado positivo del mismo es que se ha ampliado el alcance de la investigación del liderazgo para incluir el estudio de los comportamientos de los líderes en lugar de solo enfocarse en los rasgos personales o características. En segundo lugar, es un enfoque confiable pues está respaldado por una amplia gama de estudios. En tercer lugar, el enfoque de los estilos de liderazgo es valioso debido a que subraya la importancia de las dos dimensiones centrales del comportamiento del liderazgo: tareas y relación. En cuarto lugar, tiene un valor integral en el sentido en que proporciona un mapa amplio que es utilizado para obtener una comprensión integral sobre los comportamientos que se realizan durante el ejercicio del liderazgo (Blake y McCause, 1991).



Por el lado negativo, no se ha podido asociar el comportamiento de los líderes (con una orientación hacia las tareas o hacia las relaciones) con otros factores como la moral, la satisfacción laboral y la productividad. Además de esto, no se ha podido identificar un conjunto universal de conductas de liderazgo que permitan obtener resultados positivos para un liderazgo efectivo. Por último, el enfoque de los estilos de liderazgo implica que el estilo de liderazgo más eficaz es un estilo con alta tarea y alta relación, lo cual no es aplicable para todos los casos.

En general, el enfoque conductual no es una teoría refinada que proporcione un conjunto ordenado de factores y conductas para obtener un comportamiento de liderazgo efectivo (Northouse, 2016). Mas bien, proporciona un marco valioso de elementos con los cuales evaluar el liderazgo de una manera amplia. Se puede concluir que el enfoque de los estilos de liderazgo les recuerda a los líderes que su impacto en las demás personas ocurre cuando se enfocan en cualquiera de las dos orientaciones: tarea y relaciones (Blake y McCanse, 1991).

### ***Enfoque situacional del liderazgo.***

Este enfoque surge a partir de las lagunas que dejan los modelos comportamentales para un mejor entendimiento del liderazgo, enfocándose en aspectos contextuales/situacionales (las características de los subordinados, la naturaleza del ambiente externo, etc.) que afectan el trabajo del líder y su relación con los subordinados, colegas, superiores jerárquicos y personas fuera de la organización (Moreira, 2010; Kreitner y Kinicki, 1992). De igual manera Adair (1990) considera que el liderazgo depende de la situación en la que se desarrolla y por lo tanto ésta resulta importante.

Según este punto de vista, no hay un mejor estilo para liderar, todo depende de la situación; el líder puede ser muy efectivo en algunas situaciones y no en otras. El contexto, la motivación y capacidad de los liderados y el grado de estructuración de la tarea, juegan un papel clave en un liderazgo eficaz. Estas teorías explican el cómo los líderes deberían comportarse (o que características deben tener) en diferentes situaciones para ser eficaces.

Las teorías situacionales se pueden dividir en dos subcategorías principales. Una de ellas permite que el comportamiento del líder sea visto como una variable dependiente de la situación, por lo tanto, se considera que hay determinados aspectos que afectan la forma en cómo se comportamiento los líderes. Algunos de estos aspectos incluyen las políticas de la organización, las situaciones de crisis, las expectativas de los superiores, pares y subordinados, el nivel jerárquico, etc. (Moreira, 2010).

En la otra subcategoría (que incluye las teorías de la contingencia) se considera que los diferentes patrones de comportamiento o rasgos son necesarios para un liderazgo eficaz en diferentes situaciones.

#### *Liderazgo como variable dependiente de la situación o Enfoque Situacional.*

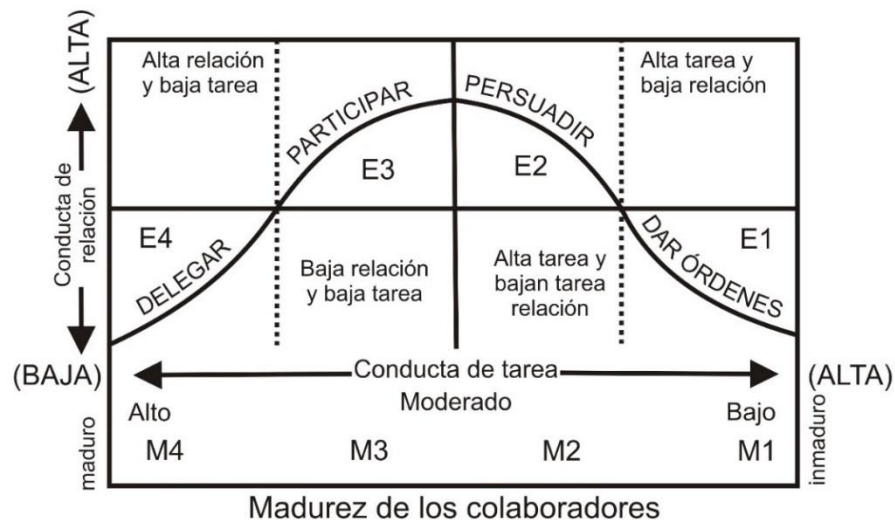
Este enfoque fue desarrollado por Hersey y Blanchard (1969) basados en la teoría del estilo gerencial 3-D de Reddin (1967). Esta teoría ha sido refinada y revisada varias veces desde su concepción por diversos autores como Blanchard, Zigarmi y Nelson en 1933; Hersey, Blanchard y Johnson en 1998; Blanchard, Zigarmi y Zigarmi en 2013; ha sido usada extensivamente para el desarrollo y entrenamiento del liderazgo organizacional.

Como su nombre lo dice, el liderazgo situacional se enfoca en el liderazgo en diferentes situaciones. La premisa de esta teoría es que diferentes situaciones

demandan diferentes tipos de liderazgo. Visto desde esta perspectiva, para ser un líder efectivo se requiere ser una persona con un estilo adaptable a las demandas o a las diferentes situaciones (Northouse, 2016).

El liderazgo situacional expresa que el liderazgo está compuesto por dos dimensiones: la directiva y la de soporte, cada una de ellas aplicadas apropiadamente a las situaciones dadas. Para determinar que se necesita en una situación en particular, el líder debe evaluar a sus empleados y determinar qué tan competentes y comprometidos están con la tarea asignada. Basada en la suposición de que las habilidades y motivaciones de los empleados pueden variar con el tiempo, el liderazgo situacional sugiere que los líderes deben cambiar el grado en el cual son directivos o brindan soporte para coincidir con las necesidades cambiantes de los subordinados (Blanchard, Zigarmi y Zigarmi, 2013).

**Figura 2. Modelo de Liderazgo Situacional II.**



Fuente: Blanchard, Zigarmi y Zigarmi, 2013.

El enfoque situacional está representado en el modelo desarrollado por Blanchard (1985) llamado Modelo de liderazgo situacional II (Figura 2). Este modelo es una extensión del modelo de liderazgo situacional originalmente desarrollado por Hersey y Blanchard (1969).

Los estilos de liderazgos pueden ser clasificados en cuatro categorías dependiendo de los comportamientos directivos o de soporte. Entre ellos se encuentran:

- Estilo de alta dirección y bajo soporte (E1). También es llamado estilo directivo (dar órdenes). En este estilo, el líder se enfoca en la comunicación para el logro de las metas y gasta poco tiempo en el uso de comportamientos de soporte. Usando este estilo, el líder brinda instrucciones sobre qué y cómo se deben de alcanzar las metas por los subordinados para después supervisarlos cuidadosamente.

- Estilo de alta dirección y alto soporte (E2). También es conocido como coaching (persuadir), en este enfoque el líder se enfoca en la comunicación para lograr las metas, pero también para conocer las necesidades socioemocionales de los subordinados. El estilo de coaching requiere que el líder se involucre con los subordinados brindándoles ánimo y solicitándoles su opinión. De igual manera, el estilo coaching es una extensión del estilo S1 en el cual todavía se requiere que el líder tome las decisiones finales sobre lo que se va a hacer y cómo se lograrán las metas.

- Estilo de alto soporte y baja dirección (E3). Llamado de apoyo (participar). En este enfoque, el líder no se enfoca exclusivamente en las metas, pero usa comportamientos de soporte que permiten que los empleados demuestren sus habilidades alrededor de la obtención de las metas. El estilo de apoyo incluye el escuchar, alabar, pedir opiniones y brindar retroalimentación. El líder que utiliza este estilo brinda a los subordinados el control de las decisiones

diarias, pero permanece disponible para facilitar la solución de un problema. Un líder S3 es rápido para brindar reconocimiento y soporte social a los subordinados.

- Estilo de bajo soporte y baja dirección (E4). Por último, se encuentra el estilo de delegación (delegar). En este enfoque el líder ofrece menos opiniones sobre la tarea y el apoyo social, facilitando la confianza y la motivación de los empleados en referencia a la tarea. El líder delegativo disminuye su participación en la planeación, control de los detalles y clarificación de la meta. Después de que el grupo acuerda sobre lo que van a hacer, este estilo deja que los subordinados tomen la responsabilidad del trabajo que se debe de hacer y cómo debe de encajar este para lograr los objetivos. Un líder que utiliza el E4 brinda el control a los subordinados y se abstiene de intervenir con apoyo social innecesario (Blanchard, Zigarmi y Zigarmi, 2013).

#### *Teoría de la contingencia.*

Como ya se había dicho antes, en esta teoría lo que se busca es empatar a los líderes con las situaciones apropiada. Se le llama de contingencia debido a que sugiere que la efectividad del líder depende de que tan bien encaje el estilo de liderazgo con el contexto en el que se desarrollará. Para entender el desempeño de los líderes, es esencial entender las situaciones con las que tienen que lidiar. El liderazgo efectivo es contingente cuando se adecuan el estilo del líder con la situación correcta.

El Modelo Normativo de Vroom y Yetton (1973) propone que el líder debe actuar de una forma más autocrática o democrática, de acuerdo con las situaciones que enfrenta, es decir, de acuerdo con el análisis que hace del problema a resolver (en términos de la información y el conocimiento que poseen los seguidores, el tiempo disponible para la toma de decisiones, la aceptación de la decisión, etc.), ya que la Teoría del camino a la meta (House, 1971) sugiere que los efectos de los comportamientos del líder en la satisfacción de sus

subordinados y la eficacia de la unidad organizacional dependerá de las características de los subordinados (por ejemplo, la motivación para el éxito, la participación en la tarea, la auto-eficacia) y de otras variables moderadoras (tales como la incertidumbre tecnológica o el estrés). El líder debe ajustar su comportamiento a las características de sus subordinados y de la situación.

Según el Modelo de Hersey y Blanchard (1969), el cual es una de las más conocidas teorías situacionales, el comportamiento del líder puede ser analizado a la luz de dos aspectos: el grado de orientación a las tareas (especificar metas para cumplir, plazos fijados, organizar el trabajo) y el grado de orientación a la relación (la prestación de apoyo y retroalimentación, gente participa en los debates y actividades para facilitar las interacciones personales). Los subordinados, a su vez, se analizan en función de su grado de madurez (conocimientos, experiencia y capacidad, así como la confianza, el compromiso y la motivación) en una tarea específica. La madurez no debe interpretarse como una característica personal o de personalidad, sino como algo que tiene que ver con una tarea específica. Un colaborador maduro es el que sabe y desea asumir responsabilidades. Todas las personas son maduras en determinadas tareas, aunque no lo sean en otras. Se puede integrar dos tipos de madurez: en el cargo (conocimiento, experiencia, competencia para realizar la función) y psicológica (confianza en sí mismos, el compromiso y la motivación para realizar la función) (Moreira, 2010).

Este modelo propone que un líder debe ajustar su estilo de comportamiento para el nivel de madurez de los subordinados. La hipótesis de este modelo es que a medida que la madurez aumenta, el líder debe aumentar el comportamiento de relación (apoyo socioemocional) y reducir la orientación a las tareas; cuando los colaboradores muestran una madurez por encima de la media, el líder debe reducir los dos tipos de comportamiento (Lussier, 2011).

El Modelo Contingencial de Fiedler (1967) difiere de los anteriores por la preocupación en saber cómo las limitaciones del contexto moderan la relación entre el estilo de líder y la eficacia del grupo. La eficacia del líder depende de dos factores: sus atributos (orientación a la tarea o a la relación) y el control que tiene de la situación (grado de favorabilidad de la situación). Fiedler (1967) cree que el líder eficaz es aquel que puede modificar los elementos situacionales (incluyendo la estructuración de la tarea) con el fin de adaptarlos a su propio estilo de liderazgo. Se considera que los líderes más orientados hacia las tareas son más eficaces en situaciones de alto o bajo control (alta o baja favorabilidad) y en contraste, los líderes más orientados a las personas son más eficaces en situaciones de control moderado.

#### *Medición del enfoque situacional del liderazgo*

Aunque se han desarrollado diferentes versiones de instrumentos para medir el liderazgo situacional, casi todos ellos están contruidos de manera similar. Como regla, los cuestionarios proporcionan de 12 a 20 situaciones relacionadas con el trabajo en la empresa y se solicita que los encuestados seleccionen su estilo preferido para cada situación de cuatro alternativas. Las situaciones y estilos están desarrollados para representar cada uno de los cuadrantes de este modelo.

En este cuestionario las respuestas se ponderan para proporcionar a los encuestados información sobre sus principales estilos de liderazgo, la flexibilidad que tienen y la eficacia del mismo (Blanchard, Zigarmi y Zigarmi, 2013).

Cada una de las situaciones en el cuestionario permite identificar el nivel de desarrollo de los seguidores en cada una de las situaciones y cada una de las alternativas indican el estilo de liderazgo que se prefiere utilizar en esa situación.

Al analizar las alternativas, los encuestados pueden determinar estilos predominantes y secundarios de liderazgo. Analizando el rango de opciones que se tienen, se puede determinar la flexibilidad del liderazgo de los encuestados. La efectividad del liderazgo y la capacidad de diagnóstico del mismo pueden ser medidas analizando el número de veces que el encuestado selecciona el estilo de liderazgo preferido (Northouse, 2016).

Además de esto, este instrumento de liderazgo situacional permite aprovechar las percepciones que los jefes, asociados y seguidores tienen sobre el estilo de liderazgo con el que cuenta una persona.

Hay cuatro puntos fuertes principales en el enfoque situacional. Primero, es reconocido por muchos como un estándar para la formación de líderes. En segundo lugar, es un enfoque práctico que se entiende fácilmente y aplica de manera sencilla. En tercer lugar, este enfoque establece un conjunto claro de prescripciones sobre como deberían de actuar los líderes si desean mejorar su efectividad en el liderazgo. Cuarto, el liderazgo situacional reconoce y enfatiza que no hay un estilo de liderazgo ideal; en su lugar, comenta que los líderes deben ser flexibles y adaptar su estilo a los requisitos de la situación (Blanchard, Zigarmi y Zigarmi, 2013).

En cuanto a las críticas sobre el liderazgo situacional es que aun cuenta con algunas limitaciones. A diferencia de muchas otras teorías de liderazgo, este enfoque no cuenta con una buena fuente de investigaciones consolidada para justificar y apoyar los fundamentos teóricos sobre lo que se está determinando. Como resultado, existe una gran ambigüedad sobre el cómo se conceptualizan ciertos aspectos de esta teoría del liderazgo. No está claro el cómo los seguidores pueden pasar por los distintos niveles para lograr llegar a un nivel desarrollado, además de que no está claro como el compromiso puede cambiar con el tiempo en los seguidores. Además de esto, el modelo no determina como las variables



demográficas pueden afectar las preferencias de estilos de liderazgo. Finalmente, el modelo no provee de líneas de acción sobre el cómo los líderes pueden usar esta aproximación en grupos de trabajadores y no solamente en contextos que involucren relaciones personales de uno a uno (Blanchard, Zigarmi y Zigarmi, 2013).

### ***Liderazgo relacional***

Esta teoría surge de la definición de Rost (1991) la cual contempla al liderazgo como una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos.

Las relaciones de influencia son relaciones no coercitivas en las que el líder ejerce un cierto influjo sobre el colaborador para que actúe de la manera deseada. Sin embargo, estas relaciones son dinámicas, de manera que el colaborador también influye en el líder. De esta manera, el líder y el colaborador se necesitan mutuamente en el proceso del liderazgo (Cardona, 2000a).

En esta relación de influencia, la única diferencia respecto a otras relaciones es que las dos partes son desiguales en términos de influencia en la relación: la que tiene más influencia es el líder, y la que tiene menos, es el colaborador. De ahí que los diferentes tipos de liderazgo relacional se puedan clasificar en función de las relaciones de intercambio en que se apoya la relación entre líder y subordinado (Cardona, 2000a).

Las relaciones de intercambio se han clasificado tradicionalmente en dos: la económica y la social (Homans, 1961; Blau, 1964). El intercambio económico está basado en un acuerdo explícito que regula obligaciones específicas entre dos partes. El intercambio social, en cambio, está basado en un acuerdo implícito que abarca obligaciones no específicas entre las dos partes.

Estos dos tipos de relación han sido conceptualizados como una clasificación de suma cero. Es decir, o bien las relaciones entre partes se rigen por el tipo de intercambio económico, o bien se rigen por el tipo de intercambio social. Si los colaboradores se identifican con el líder hasta formar una cierta unidad superior, son capaces de traspasar los límites de lo formalmente requerido y entran a formar parte del *in-group* del líder. Por el contrario, si los colaboradores no se identifican con el líder, solo cumplen con sus obligaciones formales y pertenecen al *out-group* del líder (Dansereau et al., 1975). Desde esta perspectiva, la labor del líder consiste en identificar a los subordinados con la empresa, motivándolos de manera que valores y se sacrifiquen por los objetivos del grupo (Bass y Avolio, 1994a).

Sin embargo, esta concepción dicotómica de las relaciones de intercambio no explica por completo los resultados de diversos estudios donde se han encontrado tres tipos de relaciones entre empleados y empresa: una de tipo económico y dos de tipo social (o, mejor dicho, no económico). De las relaciones no económicas, una se apoya en el interés personal por el trabajo en sí, y la otra se apoya en la contribución que el trabajo hace a otros (Cardona, 2000a).

Debido a esto se puede hacer una clasificación de los distintos tipos de influencia que el líder puede ejercer sobre el colaborador. En el liderazgo relacional, lo fundamental es la relación de intercambio desde el punto de vista del colaborador, es decir: por qué el colaborador interacciona con el líder. Esto es así debido al tipo de influencia que el líder tiene sobre el colaborador y va a depender de lo que esté buscando el colaborador en esa relación.

Existen tres tipos de relación, las cuales son:

- Relación económica. Solo se puede influir a base de premios y castigos.

- Relación profesional. Cuando el colaborador sigue al líder por motivación extrínseca e intrínseca. En esta el colaborador no solo está interesado en la retribución económica, sino también en el trabajo en sí; en el reto que supone, el aprendizaje que conlleva, el atractivo que presenta. La influencia del líder es más profunda, ofrece un trabajo atractivo en la que los colaboradores aprendan y disfruten. El líder puede pedir mucho más sin pagas más, siempre que aquel esfuerzo suponga un reto atractivo.

- Relación personal. Cuando el colaborador sigue al líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. Esta relación es todavía más rica. El colaborador, además de buscar la retribución y el atractivo del trabajo, está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión que vale la pena. La influencia del líder en esta relación profesional se manifiesta apelando a la necesidad que otros tienen de su trabajo bien realizado. El líder puede pedir al colaborador sacrificios que no compensan económicamente ni son necesariamente atractivos, pero que son imprescindibles para el cumplimiento de la misión (Cardona, 2000b).

Dependiendo de la relación de influencia que existe entre líder y colaborador se pueden distinguir tres tipos de liderazgo:

- a. Liderazgo transaccional. Es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca.

- b. Liderazgo transformador. Es el liderazgo definido por una relación de influencia de profesional. En esta relación el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca.

- c. Liderazgo trascendente. Es el liderazgo definido por una relación de influencia personal. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente (Cardona, 2000b).

A pesar de que, en el liderazgo relacional, el elemento que define la relación de influencia es el tipo de motivación del colaborador, el comportamiento del líder sigue siendo un elemento crítico, pues puede afectar bastante a las motivaciones que llevan al colaborador a mantener la relación (Cardona, 2000a).

Por lo tanto, en el liderazgo relacional influyen tanto el comportamiento del líder como la respuesta del colaborador, en una relación de influencia dinámica (Rost, 1991). En la relación dinámica, el líder influye con su comportamiento en las motivaciones del colaborador. Las asociaciones de menor valor añadido son las de tipo económico, luego vienen las de trabajo y, finalmente, las de mayor valor añadido son las asociaciones de contribución. Cuando hay relación de contribución, el líder crea, asociaciones del más alto valor añadido con sus colaboradores (Cardona, 2000a).

El tipo final de asociación dependerá en último término del colaborador, pero la experiencia demuestra que, en la mayoría de los casos, por el principio de reciprocidad, el colaborador acaba buscando en la relación aquello que el líder valora (Gouldner, 1960).

#### *Liderazgo transaccional y transformacional*

El líder transaccional se preocupa exclusivamente de los resultados de la relación y enfoca su labor directiva a negociar los intercambios extrínsecos y a controlar las acciones de sus colaboradores, influyendo únicamente en su motivación extrínseca. Este tipo de líder solo sabe influir en el colaborador a base de premios y castigos: “El liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo del seguidor. El liderazgo transaccional depende del esfuerzo contingente” (Bass y Avolio, 1994a, p. 4).

Los buenos líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y hasta cierto punto, agresivos, de modo que obtienen el máximo fruto de la relación de influencia económica que han creado. Este fruto, sin embargo, es subóptimo desde el punto de vista de otras asociaciones con mayor valor añadido, puesto que abarca únicamente aquellos comportamientos exigidos formalmente (Cardona, 2000a).

Esta teoría transaccional está sustentada en el intercambio líder – subordinado, cuenta con dos dimensiones. La primera se refiere a la recompensa contingente que corresponde al grado en que los líderes establecen transacciones o intercambios constructivos con sus seguidores: el líder clarifica expectativas y determina recompensas a cambio de la labor solicitada (Judge y Piccolo, 2004).

La segunda dimensión se ubica en el manejo por excepción, el cual se subdivide en activo y pasivo y cuya principal diferencia se ubica en la ocurrencia de la intervención del líder (Osses, 2008); esta dimensión menciona las acciones correctivas que ejerce el líder sobre sus seguidores cuando las expectativas sobre los resultados no se cumplen.

Según la teoría del liderazgo transformacional (Burns, 1978), el liderazgo eleva los niveles de motivación y moralidad tanto en líderes como en seguidores, y anima a los segundos a asumir roles de liderazgo.

Este tipo de liderazgo, como se comentó anteriormente, se caracteriza por incrementar la motivación de los empleados, pero esto sucede por el hecho de compartir una visión a futuro, lo cual puede generar en los seguidores un sentido y significado en el trabajo e incrementar la percepción de control personal sobre sus situaciones laborales (Spark, Faragher y Cooper, 2001).

El líder transformador, además de mirar los resultados, se ocupa también de alinear el interés del colaborador con el de la organización y enfoca su labor directiva a crear una visión y unas condiciones de trabajo atractivas para el colaborador (Cardona, 2000a).

Esta teoría también desarrollada por Northouse y Bass (1997 citados en Hellriegel, Jackson y Slocum, 2000) especifica que el líder usa no solo el hacer, sino el ser en todas sus proporciones; el líder es quien inspira con su visión a sus seguidores hacia la consecución de metas compartidas, son inspiradores, visionarios, seguros de sí, considerados, dignos de confianza, con alto sentido ético y moral.

Las características más importantes del líder transformador son, además de la capacidad de negociar y controlar los resultados, la capacidad de crear una visión atractiva y la capacidad de comunicar esa visión. El líder transformador es, por lo tanto, un líder visionario y carismático, capaz de persuadir a sus colaboradores para que quieran lo que quiere el líder.

Este es también el liderazgo que propone Bennis (1989): los líderes son personas capaces de expresarse a sí mismos completamente. Ellos saben quiénes son, cuáles son sus fortalezas y debilidades, y como usar al máximo sus fortalezas para compensar sus puntos débiles. Ellos saben también lo que quieren, como lo quieren y como han de comunicar lo que quieren a otros para ganar su cooperación y apoyo.

El líder transformador no es el opuesto al líder transaccional; es un líder transaccional enriquecido. El liderazgo transformacional es una expansión del liderazgo transaccional (Bass y Avolio, 1994a). Por lo tanto, se puede decir que el líder transformador es un líder transaccional que también es carismático. Por ello puede lograr que los trabajadores vayan más allá de lo formalmente exigido,

siempre y cuando este trabajo extraordinario motive a los trabajadores intrínsecamente. Existe un peligro al ser un líder transformador, y es que puede llegar a ser manipulador, si con ello se consigue persuadir a los colaboradores para que hagan lo que el líder quiere. Burns (1978) especifica: apelar solo a las necesidades bajas o sostenidas e intensificadas artificialmente de los trabajadores, es manipularlos. El problema es que no queda claro cuáles son esas necesidades bajas o artificiales y a partir de donde el líder está transformando o manipulando al colaborador.

Bass y Avolio (1994a) definen cuatro dimensiones dentro del liderazgo transformacional las cuales son:

a) Influencia idealizada. Es el potencial del líder de evocar una visión, por lo que este obtiene confianza y respeto de sus seguidores, se caracteriza por la coherencia del líder entre lo que dice y lo que hace (Antonakis, 2012).

b) Consideración individualizada. Ofrece a los seguidores un trato individual, atiende a cada uno de acuerdo a sus necesidades e intereses; actúa como formador y consejero.

c) Estimulo intelectual. Facultad del líder de posibilitar el pensamiento innovador y creativo en sus seguidores, lo cual los conduce a nuevas perspectivas y los estimula hacia un aprendizaje continuo (González, 2008).

d) Motivación inspiracional. Capacidad del líder de comunicar su visión, asimismo, el líder desafía a sus seguidores con altos estándares y aumenta el optimismo y el entusiasmo de los colaboradores (Judge y Piccolo, 2004).

Bass (2008) añade un quinto factor que considera propio del ámbito educativo. Este factor es la tolerancia, concebida como la utilización del sentido del humor cuando se desean referir fallas, resolver conflictos y manejar situaciones difíciles.

En este modelo de liderazgo se incluye un factor conocido como de no-liderazgo que surge del liderazgo transaccional y representa ciertos factores que son no transaccionales, pero no llegan a ser transformacionales. Este factor es llamado liderazgo Laissez-faire o liderazgo permisivo, el cual representa la ausencia del liderazgo. Este líder abdica su responsabilidad, retrasa las decisiones, no retroalimenta y hace muy poco esfuerzo para ayudar a los seguidores a satisfacer sus necesidades. No hay retroalimentación con los seguidores ni intenta ayudarlos a crecer (Northouse, 2016).

#### *Liderazgo trascendente.*

El líder trascendente, además de interesarse por los resultados y por alinear las motivaciones de sus colaboradores con las de la organización, trata de desarrollar la motivación trascendente de esas personas, y enfoca su labor directiva al servicio de sus colaboradores como personas. Así como el líder transformador se preocupa de las necesidades de sus colaboradores para ganar su confianza, de modo que estén más dispuestos a querer lo que el líder quiere (Bass y Avolio, 1994a), al líder trascendente le preocupan las personas en sí mismas y contribuir en su desarrollo personal.

El líder trascendente es el líder en sentido clásico. El propósito de todos los líderes es la mejora de aquellos a quienes lideran (San Agustín citado en Gini, 1995). Este es también el sentido del líder servidor de Greenleaf (1970): empezar con el sentimiento natural de querer servir, servir primero. Solo entonces aparece la decisión consciente de aspirar a liderar.

Sin embargo, el líder trascendente no es solo el líder servidor; es el líder transaccional que también es transformador (o carismático) y servidor. Esta última característica (servidor) hace imposible que el líder trascendente sea



manipulador, pues en todo momento se comporta mirando al bien de sus colaboradores (Cardona, 2000a).

La mejor manera de crear liderazgo trascendente es a través del ejemplo (Block, 1993). Por lo tanto, la característica principal del líder trascendente, además de su capacidad de negociar y controlar los resultados, y de crear y comunicar una visión, es la capacidad de sacrificio para servir a sus colaboradores, incluso por encima de sus propios intereses. Estas capacidades se adquieren a base de interacciones del líder con sus colaboradores, de modo que el líder adquiere hábitos positivos, esto es: competencias. También en esto el líder trascendente se separa del líder servidor, para el que el servicio es fruto de un sentimiento natural.

En el líder trascendente, la capacidad de servicio es un hábito adquirido a base de interacciones con sus colaboradores, con o sin sentimiento natural hacia ello, pero con sentido del deber hacia la mejora de las personas a las que lidera. El hábito así adquirido es más consistente que el comportamiento que se apoya exclusivamente en el sentimiento y, por tanto, tiene más probabilidades de crear o reforzar en los colaboradores la motivación trascendente que se requiere en una asociación de contribución (Cardona, 2000b).

Por lo tanto, solo cuando el líder desarrolla las competencias adecuadas en los tres niveles de liderazgo (transaccional, transformador y trascendente), y no necesariamente en todos los casos, pues el colaborador sigue siendo libre, el líder puede crear o reforzar una asociación de contribución, que es la asociación de mayor valor añadido. En esta asociación, tanto el líder como los subordinados interactúan (además de por motivación extrínseca e intrínseca) por motivación trascendente, esto es, por la mejora de las personas a quienes sirven.

### *Medición del liderazgo transformacional / transaccional.*

La medida más utilizada de liderazgo transformacional es el cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ por sus siglas en inglés). La primera versión del MLQ fue desarrollado por Bass (1985) basado en una serie de entrevistas que sus asociados condujeron con 70 altos ejecutivos en Sudáfrica.

A estos ejecutivos se les pidió que recordaran a los líderes que habían elevado sus objetivos, los motivo o los inspiró a poner los intereses de los demás por encima de los propios. Se les cuestionó sobre el cómo se había comportado estos líderes, qué hicieron para lograr el cambio y modificar sus conductas. A partir de estas descripciones, Bass construyó las preguntas que ahora componen el MLQ.

Las preguntas que integran este cuestionario miden las percepciones de los seguidores sobre el comportamiento del líder para cada uno de los factores del modelo de liderazgo de rango completo. Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam (2003) evaluaron las propiedades psicométricas del MLQ utilizando una muestra de más de 3, 000 empresas y encontraron elementos que soportaban la validez del MLQ. Ellos encontraron que el MLQ en su forma 5X distinguía claramente nueve factores del modelo de liderazgo de rango completo.

De igual manera Hinkin y Schriesheim (2008) examinaron las propiedades empíricas de los factores transaccionales y de ausencia del liderazgo en el MLQ e identificaron diversas maneras de usar el cuestionario para generar resultados más válidos y confiables.

Desde que se diseñó por primera vez el MLQ, ha atravesado diversas revisiones y continúa siendo modificado para fortalecer su confiabilidad y validez.

El instrumento MLQ mide los modelos transaccional y transformacional incorporando 7 factores diferentes. Estos factores están divididos en 3 partes:

- Liderazgo transformacional: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.
- Liderazgo transaccional: Recompensa contingente, dirección por excepción (pasiva y activa).
- Liderazgo laissez-faire.

El factor 1 llamado influencia idealizada o carisma describe a los líderes que actúan como un fuerte modelo para los seguidores. Estos líderes usualmente tienen muy altos estándares de conducta ética y moral y se puede contar en que harán las cosas de la manera correcta. Respetan profundamente a los seguidores, quienes usualmente confían en él. Proveen a los seguidores un sentido de misión y visión (Northouse, 2016).

El factor 2 se refiere a la inspiración y es llamado inspiración motivacional. Este describe a los líderes que comunican sus altas expectativas a los seguidores, inspirándolos mediante la motivación de formar parte de la organización y compartir el compromiso de la misma. En la práctica, estos líderes apelan a las emociones para enfocar los esfuerzos del grupo y lograr más de lo que los seguidores pueden estar interesados.

El factor 3 es la estimulación intelectual. Este incluye el liderazgo que estimula a los seguidores a ser creativos e innovadores, retar sus propias creencias y valores, así como los del líder y los de la organización. Este tipo de liderazgo apoya a los seguidores mientras ellos utilizan nuevas formas de desarrollo e innovan diferentes maneras de lidiar con los asuntos organizacionales.

El factor 4 del liderazgo transformacional es llamado consideración individualizada. Este factor representa a los líderes que proveen de un clima de soporte en el cual ellos escuchan con cuidado las necesidades individuales de los seguidores. Dentro de este factor los líderes actúan como *coaches* y consejeros mientras tratan de apoyar a los seguidores para lograr enfrentar los retos del crecimiento personal (Northouse, 2016).

En el caso del factor 5, es el primero de los dos factores transaccionales. Este factor se refiere al proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores en el cual los esfuerzos de los seguidores son recompensados. Con este tipo de liderazgo, el líder intenta determinar con los seguidores lo que debe de hacerse y las recompensas que obtendrán al hacerlo.

Al referirse al factor 6, llamado dirección por excepción, se está hablando del liderazgo que involucra una crítica correctiva, retroalimentaciones y refuerzos negativos. La dirección por excepción puede tomar dos formas: activa y pasiva. Un líder usa la forma activa cuando se observan de cerca los errores de los empleados o las violaciones de reglas y esto conlleva a una acción correctiva. Cuando un líder usa la dirección por excepción pasiva es cuando interviene únicamente cuando no se han cumplido los estándares o cuando los problemas ya han surgido (Northouse, 2016).

El último de los factores (factor 7) es también llamado *laissez-faire* o liderazgo permisivo. Este factor representa la ausencia de liderazgo, este líder abdica de la responsabilidad, retrasa las decisiones, no retroalimenta y hace pocos esfuerzos para ayudar a los seguidores a satisfacer sus necesidades. No existe un intercambio con los seguidores ni se observa un intento de ayudarlos a crecer.

### 1.1.3. Importancia del liderazgo en las empresas

Mintzberg (2009) identificó diez funciones administrativas que los líderes realizan para alcanzar los objetivos en las organizaciones. Estas funciones representan las actividades que predominan en la conducta de los administradores o seguidores. Mintzberg definió una función como un conjunto de expectativas de la forma en que una persona se conducirá para desempeñar un trabajo. Además, agrupó estas funciones en tres categorías: funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisorias.

**Tabla 4. Categorías de las funciones administrativas del líder.**

<b>Funciones interpersonales</b>	<b>Funciones informativas</b>	<b>Funciones decisorias</b>
Representación	Supervisión	Emprendedor
Líder	De difusión	De manejo de problemas
Enlace	Portavoz	De asignación de recursos
		Negociador

Fuente: Mintzberg, 2009.

Las funciones interpersonales comprenden actividades de representación (cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen), funciones de líder (desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo) y la función de enlace (cuando interactúan con personas externas a la organización) (Mintzberg, 2009).

Entre las funciones informativas se encuentra la función de supervisión (cuando los líderes obtienen información que se analiza para detectar problemas y oportunidades), la función de difusión (cuando se envía información al resto del personal de su unidad en la organización) y la función de portavoz (cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización) (Mintzberg, 2009).

Por último se tienen a las funciones decisorias, las cuales incluyen las funciones de emprendedor (cuando innova e inicia mejoras), la función de manejo de problemas (cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos), la función de asignación de recursos (cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias) y la función de negociador (cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos) (Mintzber, 2009).

Como conclusión a esta primera parte del marco teórico se realizó una tabla integradora de las teorías de liderazgo que será utilizadas para la investigación, las variables que se miden y el instrumento que se utiliza para esto. La Tabla 5 ayudará a la identificación de las variables para la creación del instrumento final de esta investigación.

**Tabla 5. Tabla integradora de teorías de liderazgo.**

No.	Teoría		Autor	Descripción	Instrumento de evaluación	Factores/Variables		
1	Enfoque de estilos		Blake y Mounton	Considera que existen 5 tipos de liderazgo: country club, equipo, mitad del camino, empobrecido, cumplimiento de la autoridad	Estilos de liderazgo	Interés por la gente (procesos humanos) y por la tarea (eficiencia y productividad), definición de metas		
			Stogdill	Este enfoque mide el inicio de la estructura y la consideración	Descripción del comportamiento de liderazgo (LBDQ) / Entrevista de elaboración propia			
2	Liderazgo situacional	Enfoque situacional	Hersey y Blanchard	Considera que existen 4 tipos de estilos de liderazgo: delegador, soporte, coaching, directivo	Liderazgo Situacional 2	Madurez, nivel de competencia y motivación	Aspectos contextuales situacionales (tiempo, lugar, tarea), motivación, conducta de tarea (grado de estructura, explicación y especificación de la misma), conducta de relación o apoyo (comunicación bilateral, respeto, dialogo, escucha)	Dos dimensiones: 1) Directiva, 2) Soporte
		Teoría de la contingencia	Fiedler	Se enfoca en que tan bien el estilo del líder encaja con el contexto	Least preferred coworker (LPC) / Entrevista de elaboración propia	Relaciones líder miembro, estructura de la tarea, posiciones de poder		Estilos (motivados por la tarea o por la relación); Situaciones (Relaciones entre el líder-miembro, estructura de la tarea, posición de poder)

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5. Tabla integradora de teorías de liderazgo (continuación...).**

No.	Teoría		Autor	Descripción	Instrumento de evaluación	Factores/Variables	
3	liderazgo relacional	Transformacional	Bass y Avolio	Es definido como el proceso por el cual una persona se relaciona con los demás y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y la moral tanto del líder como del seguidor.	Cuestionario multifactorial del liderazgo	Influencia idealizada carismática, motivación inspiracional, estimulación intelectual. consideración individualizada	Visión, confianza, respeto, coherencia del líder, formador y consejero, pensamiento innovador y creativo, aprendizaje continuo, optimismo y entusiasmo, resolución de conflictos y manejo de situaciones difíciles.
		Transaccional	Burns, Bass y Northouse	Liderazgo transaccional: Enfoque en el cual el énfasis está en los intercambios que se producen entre los líderes y sus seguidores		1. Premio contingente. 2. Gerencia por excepción activa. 3. Gerencia por excepción pasiva	Recompensa contingente, gerencia por excepción. Extras del liderazgo: Laissez-Faire, esfuerzo extra, efectividad y satisfacción
		Trascendente	Bass y Avolio, Greenleaf	Motivación intrínseca, extrínseca y trascendente.	Entrevista de elaboración propia	visión de empresa, orientación al cliente, coaching, trabajo en equipo, aprendizaje personal e integridad	

Fuente: Elaboración propia.



## **1.2. Liderazgo femenino.**

### **1.2.1. Mujeres en las organizaciones**

Los movimientos de liberación feminista comenzaron en el siglo xx y significaron el surgimiento del pensamiento de que era incorrecto desvalorizar a las mujeres solo por su género. Se consideraba que el hecho de ser mujer implica disfrutar de menores oportunidades de desarrollo por lo cual este tema se ha incluido en las agendas nacionales e internacionales de los países en el mundo. Después de diversas investigaciones se ha encontrado que existe una desigualdad femenina en la inserción económica de las mujeres.

En ciertos ámbitos, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo era vista como favorecedora del desarrollo femenino. En su análisis pionero del desarrollo con excedentes de mano de obra, W. Arthur Lewis opinaba en 1955 que “las mujeres se benefician del crecimiento de la economía aún más que los hombres... se ven emancipadas del tedio del trabajo doméstico, de estar atadas al hogar, y reciben finalmente la oportunidad de ser seres humanos completos ejercitando su mente y sus talentos en la misma forma que los hombres” (Elson, 2011).

La teoría del capital humano hizo un análisis de la economía de los hogares en donde se explicaba la desigualdad en la división del trabajo entre los sexos como resultado de elecciones individuales basadas en la maximización de la utilidad y en la armonía del hogar (Beneria, 2011).

Según esta teoría la menor remuneración de las mujeres y la segregación ocupacional por género se debe a que las mujeres “prefieren” ciertos tipos de trabajo, y las empresas “prefieren” emplearlas en tales ocupaciones. Además,

enfatisa que las mujeres ofrecen los más bajo niveles de capital humano en el mercado de trabajo, y el menor cúmulo de experiencia que adquieren una vez empleadas. En conclusión, las mujeres ganan menos que los hombres porque son menos productivas.

Una de las desigualdades más llamativas que se presentan en la actualidad es la escasa ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad por parte de las mujeres en distintos ámbitos y organizaciones.

A nivel laboral, las condiciones de inequidad se manifiestan en menores ingresos para la mujer y menos oportunidades para ascender en la jerarquía organizacional, a pesar de su nivel de formación profesional (Godoy y Mladinic, 2009). La inequidad salarial en razón del sexo sucede en casi todas las naciones del mundo, en las que los hombres ganan más dinero que las mujeres ocupando el mismo cargo, con un nivel de formación similar y contando con las mismas habilidades (Fernández, 2006).

En las últimas décadas, el ingreso de las mujeres al mundo laboral ha tenido un crecimiento acelerado; sin embargo, su ascenso en la escala corporativa ha mostrado ser más lento. De acuerdo con los datos existentes a nivel global, la presidencia de las compañías y la alta gerencia sigue estado a cargo principalmente de varones, situación evidentemente inequitativa, si se consideran las actuales condiciones de las mujeres a nivel educativo y social (Contreras, Pedraza y Mejía, 2012).

Lo anterior guarda relación con los salarios, pues de los ejecutivos mejor pagados en Estados Unidos apenas el 6% son mujeres y el 2% llegan a ser presidentes ejecutivas. En algunos países de la Unión Europea la situación mejora un poco, pero el fenómeno es similar; los altos cargos gerenciales son ocupados

por mujeres en un 11% y llegan a presidir las empresas solo un 4% (Eagly y Carli, 2007).

Como habría de esperarse, la participación de las mujeres en las juntas de accionistas de las empresas es también significativamente menor; de acuerdo con los datos, en el año 2007 en Estados Unidos estas juntas contaban con un 1.48% de mujeres, porcentaje similar en Canadá (13.7%) y más alto que en Francia y España, países en los que la participación femenina no supera el 8% (Henrekson y Stenkula, 2009).

En países latinoamericanos tampoco hay participación paritaria en altos cargos de liderazgo; no obstante, el índice de mujeres que lo alcanzan es mayor en ciertos países como Colombia, doblando en proporción a México y Venezuela (Maxfield, 2007). Dicha variación entre países obedece a varias razones, entre ellas, el tipo de actividad empresarial, el nivel de desarrollo, las características culturales y el nivel de acceso a la educación, entre otros; pero, en cualquier caso, la participación femenina en estos cargos sigue siendo notablemente menor (Guzmán y Rodríguez, 2008).

La mayoría de las sociedades occidentales de hoy evidencian aún una escasa ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad por parte de las mujeres en los diferentes sectores de la sociedad. La diferencia a favor del hombre en dicho acceso comúnmente se le ha explicado a través de la metáfora del Techo de Cristal (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995; Morrison, White y Van Velsor, 1987). Dicha metáfora intenta mostrar que existen barreras invisibles, pero efectivas, que permiten a las mujeres avanzar solo hasta un determinado nivel en la escala jerárquica de las organizaciones.

El hecho de que las mujeres logren desempeñarse en posiciones de liderazgo representa su interés por romper el llamado techo de cristal que les

dificulta la posibilidad de acceder a altos cargos directivos y les brinda la oportunidad de ir cambiando estos patrones sociales y culturales que fomentan la inequidad (Hernández y Camarena, 2005).

El techo de cristal hace referencia a las barreras no explícitas que impiden a las mujeres acceder a ciertos cargos directivos y constituyen un obstáculo que les impiden ejercer roles de liderazgo, lo cual, al no estar regulado ni controlado, permanece invisible a los ojos de la sociedad (Bucheli y Sanroman, 2005).

Eagly y Carli (2007) aseguran que esta situación ha empezado a cambiar y las mujeres presentan mayor acceso, incluso en ámbitos que anteriormente era exclusivos de los hombres. Estas autoras proponen el concepto de laberinto como nueva metáfora en reemplazo a la del techo de cristal. De este modo destacan que, en la actualidad, a las mujeres no les está bloqueado el acceso a los puestos más altos, pero si deben sortear diferentes obstáculos y recorrer tortuosos caminos para poder llegar a ellos.

Cunha, Rego y Cabral- Cardoso (2003) propusieron como tema de debate en el siglo XXI, el papel de la mujer en la vida organizacional y en particular en materia de gestión y liderazgo debido a que, aunque sea común la queja femenina de que los puestos directivos siguen siendo en su mayoría ocupado por hombres, es claro el crecimiento en esta materia y existen muchas dudas que se plantean alrededor del tema.

Las diferencias de estilo entre hombres y mujeres y los estereotipos de género, en el dominio del liderazgo parecen poder ser explicados esencialmente por dos fenómenos: en primer lugar, hay diferencias en el comportamiento exhibido por los líderes hombres y mujeres y, en segundo lugar, pueden existir estereotipos asociados a un liderazgo eficaz, lo que impide que muchas mujeres se consideren buenos líderes (Moreira, 2010).

Ambos fenómenos señalan las expectativas sociales que son depositadas en las mujeres y que perjudican su acceso a puestos de liderazgo (Lupano y Castro, 2011). Se suele caracterizar a los cargos directivos con propiedades generalmente atribuidas a los hombres, como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea (rasgos instrumentales y agenticos). Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros (rasgos expresivos / comunales) no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo, fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción, entrenamiento y ocupación de puestos directivos (Cuadrado, 2004).

El reconocimiento al trabajo de ejecutivo de la mujer en la actualidad continúa siendo más simbólico que real. Los puestos más altos están en su mayoría, ocupados por hombres, incluso cuando existan mujeres más preparadas dentro de la compañía para esos puestos.

La falta de modelos a seguir, la desigualdad salarial, la sensación de aislamiento, la discriminación, los estereotipos y el efecto del techo de cristal son algunas de las tantas barreras a las cuales se enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional (Bradich y Portillo, 2001).

A pesar de lo antes mencionado a lo largo de toda la historia en todas las esferas de la sociedad han existido ejemplos de la labor de líderes femeninas a escala mundial, entre las que se pueden mencionar: La Madre Teresa de Calcuta, Clara Zetkin, Elizabeth Cady Stanton, Alice Stewart, Rigoberta Menchú, Dolores Cacuango, Vilma Espín Guillois, Celia Sánchez Manduley, Mariana Grajales, Virginia Wolf, Lucy Parsons, Elen Ochoa, Ana María Olabuenaga, Michelle Obama, Eleanor Roosevelt, Oprah Winfrey, Eva Perón, Hillary Clinton, Simone de

Beavoir, Indira Gandhi, Margaret Thatcher, Rosa Parks y Malala Yousafzai, entre otras.

Las diferencias de género existen dentro de las organizaciones, pero no por eso estas diferencias deberían de tomarse como limitantes para el género femenino. Estas características deberían de tomarse en cuenta para aportar diversidad en la conducción de las empresas, obteniendo las mejores características de cada uno de los estilos para una administración más eficaz de las organizaciones.

Diferentes estudios de ejecutivas y empresarias en el contexto mundial (Contreras, Pedraza y Mejía, 2011; Hooper, Lemmon y Wayne, 2014; Klenke, 2002; Minelgaite, Edvardsson, Zydziunaite y Vaiman, 2015; Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci y Burke, 2017) demuestran que en los últimos años existe una tendencia a identificar un estilo particular de liderazgo que adquieren las mujeres cuando ocupan cargos ejecutivos.

Es innegable el importante posicionamiento laboral que han alcanzado las mujeres actualmente y la perspectiva que se tiene sobre su inminente ascenso en la pirámide corporativa en un futuro cercano. Dicho avance ha sido producto del esfuerzo de las mujeres por la igualdad de oportunidades, el cual se hizo más evidente en la mitad del siglo pasado, cuando la presión por parte de distintos estamentos sociales por lograr un trato más equitativo permitió el avance hacia la construcción de nuevas formas de pensamiento (Rodríguez de Lecea, 2008).

Las mujeres que cuentan con cargos gerenciales tienen ciertas similitudes como pueden ser:

- \* Se preocupan por conocer bien la organización donde actúan.
- \* Conocen las reglas formales e informales. Recorren la organización.

\* Asumen riesgos, enfrentan los desafíos y aprovechan las oportunidades que se les presentan.

\* Saben armar equipos de trabajo, son capaces de entender lo que les pasa a sus colaboradores, pueden ponerse en el lugar de otro.

\*Generan confianza.

\*Tienen deseos constantes de superación.

\* Identifican con claridad los objetivos personales y organizacionales.

\* Se concentran en las soluciones y no en los problemas (Heller, 2004).

Específicamente, en México, las empresarias se caracterizan por:

- Haber incrementado su participación dentro de la población ocupada femenina como entre los individuos clasificados como empleadores.

- Tres cuartas partes de las empresarias se sitúan en el rango de edad de entre los 30 y los 59 años, con predominio del rango de 40 a 49 años.

- La mayoría son casados y con hijos. En promedio tienen más hijos que las mujeres en otros grupos de ocupación. Lo anterior significa que gran parte de ellas tiene que compatibilizar su ocupación con la de organizar una familia y crianza de los hijos.

- Solo el 2% de las mujeres trabajadoras son emprendedoras, mientras que para los hombres es el 6% (GEM, 2016).

- La mayoría de las mujeres trabajan por necesidad, además de que no están suficientemente apoyadas como para que les sea fácil abrir un negocio (GEM, 2016).

- Tienen niveles educativos altos. El 42% de las mujeres clasificadas como empleadoras cuentan con educación media superior y superior, porcentaje mayor al de los hombres que en ese mismo rubro, alcanzaron dichos niveles de educación (37%).

- Cerca de un 87.6% son dueñas de micro negocios y 11.6% de pequeñas empresas y menos del 1% empresas medianas.

- Aunque hay mujeres empresarias en un gran número de actividades económicas, estas están concentradas principalmente en los sectores de servicios y comercio.
- La antigüedad de sus empresas es menos de 10 años y un porcentaje significativo menor de 5 años.
- Sus motivaciones para iniciar un negocio son variadas, pero predominan las relacionadas con el propio deseo de tener un negocio, la necesidad de mejorar su situación (obtener ingresos o elevarlos), la necesidad de un horario flexible y la pérdida del empleo previo.
- La participación de las mujeres en el sector laboral fomenta la honestidad, esto es por cuestiones históricas donde, culturalmente, cuesta mucho más trabajo intentar sobornar o corromper a una mujer (GEM, 2016).
- Las mujeres empresarias en México enfrentan diversos retos una vez que su empresa ya está operando. Estos retos se encuentran el acceso al capital, a la tecnología, a la capacitación y a las redes de apoyo, en la comercialización y la conciliación de la vida laboral con la vida familiar (CONAPRED, 2009).

### **1.2.2. Estadísticas.**

Actualmente, cerca de 4 de cada 10 mujeres mayores de 14 años de edad en México participan en alguna actividad económica, es decir están ocupadas, cifra que contrasta con la registrada por el sector masculino, que es 7 de cada 10. Si bien la brecha se ha reducido a lo largo de las últimas décadas, debido principalmente al incremento de la participación económica de las mujeres, la cual paso de 17.6% en 1970 a casi 40% para el 2009, la diferencia entre hombres y mujeres es aun amplia (CONAPRED, 2009).

Para el 2013, en México, tres de cada cinco MIPYMES que se abrían, estaban lideradas por mujeres (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2017).



De acuerdo con la CEPAL (2010), el promedio mundial de la diferencia salarial entre hombres y mujeres está en el 66% con algunas variaciones dependiendo del nivel educativo alcanzado: con un alto nivel, las mujeres alcanzan el 69% del salario de un hombre, un 76% con nivel medio y un 68% cuando el nivel de formación es escaso. Es así que, aunque se haya alcanzado paridad en materia educativa en el 2005, esto no se ha traducido en un aumento equivalente en los ingresos ni en la calidad del empleo al que ellas pueden acceder

De acuerdo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM por sus siglas en ingles), la globalización ha conducido a una demanda sin precedentes de mujeres trabajadoras en algunos sectores. En México, la menor representatividad de la participación de las mujeres respecto de los hombres se observa en ramas como la agricultura, la construcción y los transportes, tendencia que incluso se ha intensificado en la última década. En otras ramas en las que las mujeres han estado subrepresentadas tradicionalmente, como la industria, el índice de feminización aumento ligeramente entre 1996 y 2006. En las ramas con sobrerrepresentación femenina, como los servicios sociales, personales y el comercio, las tendencias en el periodo 1996 a 2006 fueron distintas: en el comercio, el índice de feminización bajo y en los servicios sociales y personales se incrementó [Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), 2007].

La proporción de trabajadoras profesionales y técnicas, comparadas con el total de los varones, fluctuaba típicamente entre 50% y 60% en los países ricos, y entre un tercio y una cuarta parte en los de menores ingresos.

En México en 2000, la tasa de actividad de las mujeres era de 39.4%, lo que representaba solo 47% de la de los hombres. El trabajo femenino se concentra en los sectores de manufactura, comercio y servicios, habiendo pocas

mujeres en la minería, la producción de electricidad, gas y agua, o la construcción. En aquellos sectores donde hay una fuerte concentración de trabajo femenino, las actividades realizadas se orientan hacia tareas consideradas como una extensión del trabajo del hogar o, como ya se dijo, que requieren habilidades “femeninas”, como las maquiladoras u otras empresas que también impliquen procesos productivos en los que se realice un trabajo “delicado”.

Lamentablemente muchas mujeres mexicanas se enfrentan a importantes obstáculos que les impiden participar en el mercado laboral con la libertad que ellas quisieran. Entre los retos están: la carga de trabajo no remunerado (las mexicanas dedican al menos 4 horas diarias más al trabajo no remunerado que los hombres), los roles tradicionales de género y la falta de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar, especialmente la insuficiente oferta de servicios de cuidado infantil y de prácticas laborales flexibles (OCDE, 2013).

En una investigación realizada por Zabudovsky (2007) se encontró que la presencia de las mujeres que se encuentran en los principales cargos ejecutivos de las grandes empresas en México se concentra en ciertas áreas como la dirección de recursos humanos. Del total de 194 funcionarias en los más altos cargos ejecutivos de las principales empresas del país, se encontró que el 45% son responsables de esta área; en contraste, menos del 5% están a cargo de la dirección del área de producción.

La baja presencia de las mujeres ejecutivas en las áreas de producción tampoco es un fenómeno específico de México. Estados Unidos presenta una tendencia similar (Zabudovsky, 1997). En Argentina también se ha encontrado que las mujeres en los puestos superiores de producción solo representan el 1%, y en su gran mayoría las gerentes tienden a concentrarse en las áreas de recursos humanos, ventas y relaciones públicas (Heller, 1994). En la búsqueda de interpretaciones de este fenómeno, algunos estudios señalan que la

concentración de liderazgo femenino en estas áreas se debe a que las mujeres se inclinan por las motivaciones de afiliación, las cuales están dadas por la capacidad de relacionarse con otras personas, más que por las motivaciones de logro y poder (Chodorow, 1978; Gilligan, 1982; Heller 1994).

### **1.2.3. Situación actual: retos y oportunidades**

El papel que ha desempeñado la mujer a través de la historia en la sociedad ha provocado grandes cambios y modificaciones en la estructura familiar y empresarial. La incorporación de la misma a la vida laboral y social, motivada por diversas causas, trajo consigo que en muchos países y clases sociales se revolucionara de forma creciente la forma en cómo se percibe el rol de las mujeres.

Hoy en día se presenta una mujer más independiente económicamente y capaz de ocupar mayores responsabilidades en la esfera productiva y social, lo que le ha permitido elevar su autorrealización dejando atrás el rol característico al que había sido sometida durante décadas.

Algunos autores concuerdan en que en la medida en que la mujer comience a tener una mayor participación productiva y laboral cambiará la manera de educar a sus hijos, sus relaciones de pareja y su percepción de sí misma y de la sociedad, la economía, la política, la ciencia y la tecnología.

Las características que las mujeres aportan al liderazgo, según la literatura existente al respecto son:

- Capacidad natural para la comunicación
- Para tener en cuenta el lado humano de las personas
- Ponerse en el lugar del otro.
- Trabajo en equipo

- Dotes intuitivas. Usan la intuición en el análisis y solución de problemas
- Lideran de un modo más democrático y participativo
- Liderar sin dar muestras innecesarias de su poder
- No enfrentarse a los conflictos de modo frontal
- Buscar consensos a largo plazo (Puyal y Sanagustin, 2006).

Todas estas características influyen en el estilo de liderazgo y gestión que llevan a cabo dentro de las organizaciones. El liderazgo femenino tiende a ser visto como más colaborativo, emotivo y cooperativo que el liderazgo masculino.

Después de dos decenios de prepararse, ganar experiencia y sentirse frustradas ante el establishment masculino, las mujeres que están en los negocios se encuentran al borde de un cambio revolucionario. Son mayores, saben más, son más numerosas y están bien representadas en las industrias de vanguardia de manera que se encuentran preparadas para atravesar el techo de cristal, esa barrera invisible que les ha impedido llegar hasta la cima (Bradich y Portillo, 2001).

La femineidad trae algo al lugar de trabajo algo que antes no existía, como un trabajo en equipo de más alto nivel y unidades de equipo que se parecen a la estructura familiar. Las mujeres mayores podrían verse como “líderes masculinos” todavía, debido a que así es como tuvieron éxito y han conservado esa imagen. Sin embargo, existen grupos de mujeres que, con toda la intención, muestran un estilo de liderazgo más fácil, aunque conservando la autoridad (Bradich y Portillo, 2001).

Generalmente se asume que las mujeres son quienes mantienen la paz, así que puede ser particularmente incómodo para ellas el ser colocadas en un ambiente con confrontaciones. En las negociaciones los hombres muchas veces juegan con reglas diferentes, reglas que con frecuencia las mujeres no conocen.

#### **1.2.4. Liderazgo femenino en empresas.**

Queda claro que el liderazgo es mucho más que una forma espontánea de ser y de actuar. Se trata de un fenómeno complejo que no solo gira en torno al concepto de influencia: es decir, la capacidad femenina para dirigir a otros en la dirección deseado, sino que intervienen una serie de componentes culturales, históricos, ideológicos, contextos en crisis, enfoque orientado hacia la economía social y el desarrollo local, componentes que deberán ser estudiados en un futuro.

Hacia los años ochenta se creía que la estructura en las organizaciones era insustituible, una estructura en donde las mujeres no tenían un lugar. En ese ambiente la mujer se vio obligada a elaborar su propio esquema de liderazgo, adoptando en su mayoría los estilos de liderazgo masculino.

Resulta importante destacar que el liderazgo constituye un fenómeno que tradicionalmente ha sido asociado al género masculino. Schein (2001) se refiere a esta particularidad sosteniendo que cuando se piensa en puestos gerenciales, se piensa en un hombre. Esto se refleja en el hecho de que una de las desigualdades más llamativas presente en la mayoría de las sociedades occidentales es la inferior ocupación, por parte de las mujeres, de puestos de dirección en distintos ámbitos y organizaciones (Cuadrado, 2004).

Gibson (1995) señala que la comprensión de la influencia del género y la cultura sobre el liderazgo va a enriquecerse si se midiera directamente las características de género y la preferencia de valores.

Bass y Avolio (1994b) sugieren que las mujeres son más transformacionales en su forma de dirigir que los hombres por su mayor experiencia en actividades de crianza y educación, su interés por los demás y su mayor sensibilidad social. También hacen referencia a los valores de las mujeres,

distintos a los de los hombres: “ellas tienen valores más basados en el cuidado y la responsabilidad, los hombres en los derechos y la justicia”.

En términos generales, las personas tienden a creer que para ocupar y desempeñarse efectivamente en puestos de liderazgo (especialmente en las organizaciones de mayor prestigio social) es necesario desplegar cualidades masculinas, principalmente en roles definidos de modo más agéntico (ejemplo: roles militares).

Dicha percepción ha presionado a muchas mujeres a adoptar características similares a los hombres. No obstante, cuando algunas mujeres llegan a ser consideradas igual de competentes que sus pares varones, las personas tienden a considerar que violan las normas esperadas socialmente para las mujeres y tienden a reaccionar más negativamente frente a mujeres dominantes que frente a hombres con similares características (Butler y Geis, 1990).

De acuerdo a lo dicho, las mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: ya sea porque no despliegan las características que comúnmente las personas relacionan con el liderazgo efectivo o porque, en el caso de que las desplieguen, son consideradas poco femeninas. De ambas formas existe incongruencia entre el rol de liderazgo y el rol social que se les atribuye. En consecuencia, se ven obligadas a combinar atributos asociados al estereotipo masculino (asertividad, competencia, control) con cualidades femeninas, con el fin de lograr no ser rechazadas principalmente por sus pares varones (Lupano y Castro, 2011).

Eagly y Carli (2007) afirman que los roles masculinos y femeninos de liderazgo se diferencian en dos aspectos básicamente, uno es el que ellos llaman comunal y el otro el de poder. De acuerdo con estos autores, las mujeres estarían

más orientadas hacia las relaciones interpersonales, serían más afectivas, emocionales y sensibles, mientras que los hombres acudirían al control, a la agresividad, a la dominación, a la ambición y al individualismo.

Echavarri, Godoy y Olaz (2007) encontraron también diferencias de género respecto a la forma de resolver problemas complejos: mientras que los varones utilizan más el razonamiento (espacial y abstracto), las mujeres recurren más al uso de estrategias verbales y conforman un nuevo modelo que la misma autora denomina liderazgo interactivo.

Por su parte Dunker (2002) ha encontrado que los hombres y las mujeres usan estilos diferentes de liderazgo: mientras que las mujeres tienden a ser más democráticas, participativas, menos autocráticas que los hombres, valoran la filiación y la adhesión; por el contrario, los hombres tienden a emplear un estilo más directivo, centrado en el mando y el control, el poder y la competencia, ya que confían en la autoridad formal de su posición como base para ejercer su influencia.

Algunas investigaciones han destacado los siguientes rasgos del liderazgo femenino:

a) Existe una tendencia a compartir el liderazgo y a buscar el apoyo de un equipo en el ejercicio de la dirección, a diferencia de los hombres, que actuarían de manera más individualista (Bensimon, 1993). Esta tendencia hace que el trabajo será menos competitivo, más cooperativo, participativo y democrático, que favorecen la obtención de logros en conjunto.

b) Minimizan los controles burocráticos, prefiriendo colocarse a sí mismas como referentes, antes que a las normas formales (Aisenberg y Harrington, 1993). Esto favorece un clima cooperativo en el trabajo y un sentido de responsabilidad compartida para el logro de sus resultados.

c) Abordan y reconocen de manera intuitiva los problemas y en especial las soluciones a los mismos, sin que ello signifique un menor grado de reflexión hacia los mismos. Esto crea una nueva forma más creativa de resolución de conflictos en los cuales según Marshall (1990) están presentes ciertos rasgos: 1) una percepción holística del mundo y de los problemas; 2) el sustrato emocional como forma primera de contacto con el mundo; 3) actitud de crianza/protección, referida al mantenimiento de la calidad de vida y la satisfacción de los seguidores; 4) continuidad, referida a la duración y la estabilidad de los vínculos, incluso si no resultan satisfactorios; y 5) creatividad y determinación para iniciar transformaciones.

d) Le dan prioridad a la calidad y la ética por encima de la eficiencia.

e) Tienen un amplio despliegue de habilidades y recursos sociales, en particular. A) La escucha, la percepción del otro y la empatía, b) la capacidad para expresar los sentimientos, y para hacer uso de ellos en la toma de decisiones y en la gestión de los grupos, c) la familiaridad y autenticidad, así como el uso de una retroalimentación en el establecimiento de las relaciones personales, d) el reconocimiento del propio impacto emocional en los demás (Coronel Llamas, Moreno y Padilla, 2002).

Debido a lo anterior, Gálvez (2001) plantea que la discusión en torno al género debe centrarse en el reconocimiento de tales diferencias e incluso exaltarlas en un contexto de equidad, es decir, en un marco de oportunidades alcanzables para todos. De esta manera, el que las organizaciones posean líderes hombres y mujeres, constituirá una fuente de riqueza en cuanto la diversidad en sí misma lo es.

Vale la pena destacar que esta percepción de liderazgo femenino varía entre las generaciones de mujeres, pues tienen diferentes conceptos sobre los papeles femeninos en la sociedad y en las organizaciones.



### **1.3. Modelos de liderazgo femenino.**

#### **1.3.1. Aproximaciones a un modelo de liderazgo femenino.**

Después de una extensa revisión a la literatura se descubrió que no existe como tal un modelo de liderazgo femenino, pero si varias teorías que explican el cómo y el porqué de la situación de las mujeres líderes en la actualidad. Esta escasez representativa del género femenino con referentes biográficos significativos complica la caracterización del ejercicio del poder y el liderazgo por parte de las mujeres. Por lo tanto, no es posible concluir en definiciones de liderazgo para las mujeres desde premisas en las que se prescindan de ellas

En esta línea, la Teoría de congruencia del rol hacia las mujeres líderes, propuesta por Eagly y Karau (2002) defiende que el prejuicio hacia las mujeres líderes es una de las causas de las dificultades que presentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo. El prejuicio procedería de la incongruencia entre las características femeninas y los requisitos del rol del líder.

El constructo clave en esta teoría es el de roles de género, es decir, aquellas creencias compartidas acerca de los atributos de hombres y mujeres (Morales y Cuadrado, 2004). Los roles incluyen dos tipos de expectativas o normas: descriptivas (expectativas compartidas sobre lo que los miembros de un grupo realmente hacen) y prescriptivas (expectativas compartidas sobre lo que los miembros de un grupo idealmente deberían hacer).

Echavarri, Godoy y Olaz (2007) formaron un nuevo modelo al que llamaron liderazgo interactivo, tomando en consideración algunos rasgos típicos de la condición de la mujer como la conciliación y el empoderamiento de sus equipos con base en interacciones positivas entre los involucrados.

Por otro lado, Arteaga y Ramón (2009) enmarcan las características de los que ellos llaman el liderazgo resonante, el cual se concentra principalmente en la orientación de las emociones de un equipo hacia el logro de los objetivos, propiciando el trabajo colectivo, la cohesión social y la integración, incluso en situaciones adversas.

Fennell (2008) considera que en la reconstrucción feminista del liderazgo se debe contemplar un discurso en torno a los valores y la vida organizacional, tomando como punto de partida a individuos autónomos, además de verse como un proceso que tiene como finalidad empoderar a los demás.

Para Moncayo (2013), después de una revisión a la literatura del liderazgo y estilos de dirección femenina, existe una diferencia entre hombres y mujeres en el ejercicio del liderazgo y se encontró una relación dominante entre género y liderazgo. Esta revisión arrojó que las mujeres, de acuerdo con su condición social femenina, cuentan con un estilo de liderazgo basado en las relaciones sociales e interpersonales; es decir, dentro del modelo de rango completo las mujeres tienen características del liderazgo transformacional y, por el contrario, los hombres, del transaccional.

### **1.3.2. Controversias.**

Existen investigadores que están en contra de realizar una diferenciación entre liderazgo femenino y masculino. Se considera que simplemente tienen diferentes características y las situaciones que viven son las que los llevan a actuar de diferente manera, no significando esto que tengan diferentes tipos de liderazgo.

En un estudio acerca de teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino (Lupano y Castro, 2008). Se hallaron resultados que confirmaron que a

los prototipos masculinos de liderazgo se los suele relacionar con características como la capacidad de conducción y el logro de resultados obtenidos. En cambio, los prototipos femeninos eran asociados con atributos tales como la protección y la consecución de beneficios sociales, características que se corresponden con rasgos típicamente asociados al género femenino.

Sin embargo, los participantes de este estudio consideraron que las líderes mujeres también despliegan características como la firmeza y la habilidad para superar obstáculos, las cuales son asociadas por lo general al género masculino. Dichos resultados determinar la necesidad de combinar atributos de ambos géneros para consolidar un liderazgo femenino efectivo. Los varones, en cambio, no presentan incongruencia entre ambos roles, por lo cual se ven ampliamente favorecidos para ocupar los puestos más altos en la cúspide jerárquica (Lupano y Castro, 2011)

La teoría de la influencia de los recursos determina que las mujeres en general no tienen mucho control sobre los recursos de la organización, así que muchas veces no tienen mucha influencia dentro de la misma. Como resultado de esto, se encuentran un tanto aisladas, interactuando menos con aquellos que en realidad pueden ayudarlas a avanzar. Por otro lado, una vez que las mujeres empiezan a moverse hacia posiciones de más alto nivel, tienden a ganar más influencia y por lo tanto no experimentan estas barreras en la comunicación de manera tan drástica.

Según el enfoque de la igualdad, no existen diferencias fundamentales entre hombres y mujeres en cuanto a sus formas y potencialidades para liderar. De esta manera, quienes siguen esta corriente, entre ellas Wunderer (1997) argumenta que ambos sexos poseen las mismas actitudes, capacidades, motivaciones y que no se dejan constatar diferencias en relación, por ejemplo, con

la orientación de la carrera, las ambiciones para subir la “escalera del éxito”, los famosos *soft-skills* o el uso de redes.

En relación a los estilos de liderazgo se demuestra, además, que tanto hombres como mujeres dicen que lideran de la manera cooperativa o, si la situación lo requiere, de la manera autoritaria (Bischoff, 2005).

Estos estudios ayudan a romper con estereotipos que adjudican valores, rasgos y/o capacidades innatas solo a los hombres. Además, dan soporte a quienes centran las reivindicaciones en los mismos derechos para hombres y mujeres, insistiendo en la igualitaria incorporación de las mujeres en los organismos públicos, el mercado laboral, etc. La principal meta de quienes se posicionan desde este enfoque sería, por lo tanto, la equilibrada representación de hombres y mujeres en puestos directivos.

Desde el enfoque de la diferencia, se reconoce que las mujeres pueden ejercer un liderazgo basado en nuevas formas y valores, actitudes o actuaciones diferentes a las ejercidas por los hombres. Plantean la igualdad legal y social entre hombres y mujeres, pero defienden la valoración de sus diferencias. Entre sus propuestas destacan la inclinación a la empatía, la intuición, el cuidado de los vínculos, el pensamiento en red, el trabajo en grupo, la multitarea y la preferencia para estructuras poco jerárquicas. Este enfoque concluye que el estilo femenino debe ser distinto y específico al de los hombres, aunque entienden que juntos se pueden crear efectos de sinergia que son imprescindibles para satisfacer las exigencias del mundo moderno (Loden, 1987).

Para el análisis y definición de un liderazgo femenino se debe tener presente la cultura en que se desenvuelve la comunidad y la simbología que la identifica, donde existen factores que no se ven a simple vista pero que están presentes como el fenómeno de la discriminación.

Es entonces cuando se evidencia que las mujeres no siguen un modelo tradicional jerárquico – administrativo y de dirección debido a que no se identifican con este. Santos (1996), luego de realizar un análisis de los estilos de liderazgo, llega a la conclusión de que los estudios desarrollados respecto a las competencias de liderazgo masculino/femenino no son objetivos, debido a que toman al líder masculino como modelo, creando así una cultura de liderazgo que no permite diferencias de género (Bastidas, 2012).

Se considera necesario realizar un análisis holístico que haga visibles las variadas formas de liderar que aportan las mujeres de diferentes contextos culturales. Por lo tanto, podría señalarse que la conceptualización del liderazgo femenino tiene que ver, más bien, con la profundización minuciosa de estudios que permitan definir las nociones que se tienen hasta ahora en la literatura y ampliar las perspectivas sobre el tema, recuperando saberes y experiencias de liderazgo de una gran diversidad de mujeres del planeta (Bastidas, 2012).

### **1.3.3. Tendencias y futuro en el estudio del liderazgo femenino.**

La investigación sobre mujeres está en un momento decisivo, y en la medida en que se logre ampliar temáticas, metodologías y perspectivas teóricas se podrá alcanzar resultados prácticos y significativos entre la comunidad empresarial.

Las mujeres líderes en cualquier disciplina o ámbito de acción son visibles porque son una minoría; esto en sí mismo crea un sinnúmero de potenciales obstáculos y dificultades y también posibilidades. Es importante entender que la mujer no es una experiencia universal o una categoría única; por ello resulta significativo identificar distintas mujeres en diversos contextos sociales y, en el caso particular del análisis de sus estilos de gestión, tomar en cuenta el impacto

y la influencia que las prácticas cotidianas tienen para mujeres que actúan en diferentes organizaciones (Heller, 2004).

Las mujeres, para convertirse en agentes de cambio en las organizaciones donde actúan, necesitan ser modestas (porque la tarea es larga y difícil) y ambiciosas a la vez, porque vale la pena luchar por el objetivo de igualar las oportunidades en el mundo público (Heller, 2004).

La nueva tendencia en cuanto al liderazgo femenino es la inversión en el empoderamiento económico de las mujeres, lo que puede ser una estrategia hacia la igualdad de género, la eliminación de la pobreza en algunos sectores de la población y sobre todo el desarrollo empresarial inclusivo (Pinargote, Guevara, Cabasco y Guerrero, 2017).

#### **1.4. Comentarios y conclusiones al marco teórico.**

La anterior revisión respecto al liderazgo femenino deja más interrogantes que respuestas en cuanto al futuro empresarial de las mujeres. Aunque algunas mujeres han alcanzado un importante posicionamiento organizacional, en comparación a décadas anteriores, aún existen importantes brechas que les limitan las posibilidades de alcanzar cargos de alta dirección.

El reto para las mujeres y las organizaciones es reconocer y potenciar las diferencias que tienen y utilizarlas como una ventaja competitiva y fuente de riqueza. Los líderes tienen prácticas de liderazgo diferentes pues dependerán de las situaciones en las que se encuentren y de las características personales.

Se puede concluir que los esfuerzos de explicar el liderazgo, en teorías asiladas, no han hecho otra cosa sino subrayar la necesidad de crear un modelo integral que reúna las diferentes perspectivas en un esquema teórico adecuado y

adaptado a las mujeres y su liderazgo. El liderazgo, como cualquier comportamiento de los seres humanos, está sujeto a características individuales, en este caso de las mujeres, pero también de su personalidad, su historia de aprendizaje, sus propias motivaciones, valores, actitudes, creencias, habilidades y conocimientos; los cuales se desarrollan en cierto contexto en específico el cual determina la efectividad de este liderazgo.

La creación de un perfil o modelo de liderazgo laboral femenino en las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Guanajuato permitirán explicar los hechos que ahí ocurren, determinará las conductas de las líderes y se obtendrá información para generar planes de acción que ayuden a esas líderes a mejorar día a día en sus labores. De esta manera será mucho más fácil lograr un completo desarrollo tanto personal como profesional de las mismas.

- Se puede concluir que los esfuerzos de explicar el liderazgo, en teorías aisladas, no han hecho otra cosa sino subrayar la necesidad de crear un modelo integral que reúna las diferentes perspectivas en un esquema teórico adecuado y adaptado a las mujeres y su liderazgo.

- El reto para las mujeres y las organizaciones es reconocer y potenciar las diferencias que tienen y utilizarlas como una ventaja competitiva y fuente de riqueza

- Se llega a la conclusión de que los estudios desarrollados respecto a las competencias de liderazgo masculino/femenino no son objetivos, debido a que toman al líder masculino como modelo, creando así una cultura de liderazgo que no permite diferencias de género.

## **CAPÍTULO 2. MÉTODO**

### **2.1. Enfoque de investigación.**

Esta investigación cuenta con un enfoque mixto concurrente debido a que se manejan los enfoques cualitativo y cuantitativo de manera simultánea, lo cual permitió obtener un conocimiento más profundo del liderazgo laboral de las mujeres en puestos gerenciales de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Gto.

### **2.2. Alcance.**

Esta investigación tendrá dos alcances:

a) Exploratorio. Debido a que es un tema poco estudiado en el contexto de la ciudad de Celaya, Guanajuato, además de que ayudará a identificar las características del modelo de liderazgo empresarial de las mujeres en puestos gerenciales de las MIPYMES.

b) Explicativo. Debido a que ayudará a determinar las causas, retos y consecuencias de este modelo de liderazgo utilizado por las mujeres empresarias de las MIPYMES de Celaya, Gto.

### **2.3. Hipótesis.**

#### **2.3.1. Hipótesis cuantitativas.**

Para la presente investigación se determinaron las siguientes hipótesis cuantitativas:

Hi: “Las mujeres empresarias de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Gto. cuentan con un estilo de liderazgo orientado a las relaciones”.



Hi: “El factor de liderazgo relacional que más sobresale en el liderazgo de las mujeres empresarias de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Gto. es el de influencia idealizada”.

Hi: “Las mujeres empresarias de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Gto. utilizan el estilo de coaching en las diferentes situaciones de liderazgo que se les presentan”.

### **2.3.2. Hipótesis cualitativas.**

Para los enfoques cualitativos las hipótesis no son necesarias y además, se generan después de la experimentación, pero en el caso de esta investigación de corte mixto sí se generaron las mismas, las cuales son:

Hi: “El modelo de liderazgo empresarial femenino en las MIPYMES de la ciudad de Celaya, permite determinar los estilos de toma de decisiones, la autopercepción del liderazgo y el contexto que definen a una líder del género femenino que tienen un puesto gerencial en este tipo de empresas”.

Hi: “El estilo de toma de decisiones, la autopercepción de su liderazgo y el contexto son factores importantes en el liderazgo empresarial de las mujeres que tienen puestos gerenciales en las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Guanajuato”.

Hi: “Las mujeres empresarias de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Guanajuato cuentan con un liderazgo efectivo para su pleno desarrollo profesional”.

### **2.4. Variables.**

Debido a la naturaleza de esta investigación de corte mixto, se dividieron las variables en cuantitativas y cualitativas. Sus definiciones operacionales y conceptuales se explican en las siguientes tablas:

### 2.4.1. Variables cualitativas

**Tabla 6. Variables cualitativas.**

<b>Dimensión a medir</b>	<b>Factores por dimensión</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
<b>Contexto</b>	Retos	Situación difícil con la que alguien se enfrenta (Northouse, 2016).	Se describirá por medio de la entrevista semiestructurada de elaboración propia
	Metas	Fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona (Münch, 2010).	
<b>Autopercepción del propio liderazgo</b>	Capacidades	Habilidad de una persona para hacer actos o alcanzar estados valiosos (Sen, 2002).	Se describirá por medio de la entrevista semiestructurada de elaboración propia
	Actitudes	Disposición mental que se organiza a partir de la experiencia y que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo respecto de todos los objetos (Allport, 1985).	
	Aprendizaje personal	Proceso individual a través del cual se adquieren o modifican habilidades y destrezas (Lussier, 2011).	
	Coaching	Acompañamiento a una persona o grupo de ellas con el objetivo de cumplir metas o desarrollar habilidades específicas (Northouse, 2016).	
	Trabajo en equipo	Disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes (Torelles, 2011).	

## 2.4.2. Variables cuantitativas.

**Tabla 7. Variables cuantitativas.**

<b>Dimensión a medir</b>	<b>Factores por dimensión</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
<b>Estilos de toma de decisiones</b>	Interés por la tarea	Interés del líder en lograr que el trabajo se realice (Northouse 2016).	Se medirán a través del cuestionario de Estilos de Liderazgo desarrollado por Blake y Mounton.
	Interés por las relaciones	Preocupación del líder por las personas mismas (Northouse, 2016).	
<b>Contexto</b>	Estructura de la tarea/ grado de dirección	El grado y nivel de detalle en que se definen los papeles y puestos tanto de los empleados como el del propio líder (Thomas, 2008)	Se medirá por medio del cuestionario de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard
	Posición de poder	Lugar o posición jerárquica que tiene un poder social superior (Rodríguez, 1988).	
	Madurez	Disposición para establecer metas altas y alcanzables responsabilizándose de ellas (Rodríguez, 1988). Consiste en la conjunción de 2 elementos: motivación (querer) y capacidad (poder) para una tarea determinada.	
<b>Consideración hacia la persona</b>	Soporte	Se puede definir como sentirse bien con ellos mismos, con los compañeros y con la situación (Northouse, 2016).	Se medirán a través del cuestionario MLQ 6s
	Consideración individualizada	Apoyar las propuestas, demostrar empatía, estar accesible, tener en cuenta a las personas (Bass y Avolio, 1994).	
	Motivación	Una pasión por trabajar por razones que están más allá de la paga o la posición. Una propensión a buscar metas con energía y determinación (Thomas, 2008).	

## 2.5. Prueba piloto.

Se elaboró como primer paso un cuestionario para la prueba piloto, que contiene 52 ítems que evalúan al liderazgo en base a 3 constructos: estilos (LBDQ de Stogdill citado en Rodriguez, 2012), liderazgo relacional (MLQ 6s de Avolio y Bass, 2004) y la teoría situacional (Hersey y Blanchard citado en Northouse, 2016). Este cuestionario se muestra en el Anexo 1 y se aplicó a 54 mujeres.

Se procedió a realizar el análisis de factores del constructo de estilos de liderazgo y del MLQ 6s. El instrumento de liderazgo situacional no se sometió a un análisis de factores debido a que no se mide en una escala ordinal.

A continuación, se muestran los resultados del análisis de factores por cada constructo analizado:

### 2.5.1. Constructo de estilos de liderazgo

En el caso de este constructo existen dos orientaciones principales que se miden de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 8. Ítems de orientaciones estilos de liderazgo.**

Orientación	Ítems para la sumatoria
Orientación a la tarea	2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18 y 20.
Orientación a las relaciones	1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17 y 19.

En este caso se realizó el análisis de factores del total de los ítems. El primer paso es realizar la prueba de adecuación muestral (KMO) y la prueba de Bartlett para identificar la significancia del constructo. En este caso como se puede ver en la Tabla 6, la significancia es menor de .05 por lo tanto se procede a realizar el análisis de factores.

**Tabla 9. KMO y prueba de Bartlett “Estilos de liderazgo”.**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.684
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	432.991
	gl	190
	Sig.	.000

Al momento de hacer el análisis de factores se obtienen los resultados que se muestran en la tabla 8, los cuales muestran la varianza total explicada de los componentes de este constructo. En la misma, se puede observar que existen seis componentes que miden el 70% de los ítems, por lo cual se tomarán en cuenta para la creación de un nuevo constructo.

**Tabla 10. Varianza total explicada “Estilos de liderazgo”.**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.728	28.642	28.642	5.728	28.642	28.642
2	2.118	10.588	39.229	2.118	10.588	39.229
3	1.808	9.041	48.271	1.808	9.041	48.271
4	1.696	8.482	56.753	1.696	8.482	56.753
5	1.429	7.143	63.896	1.429	7.143	63.896
6	1.240	6.198	70.094	1.240	6.198	70.094
7	1.000	4.999	75.093			
8	.948	4.742	79.835			
9	.713	3.567	83.403			
10	.610	3.050	86.452			
11	.500	2.499	88.951			
12	.441	2.204	91.155			
13	.377	1.886	93.041			
14	.344	1.718	94.759			
15	.231	1.154	95.912			
16	.218	1.090	97.002			
17	.197	.987	97.989			
18	.168	.838	98.828			
19	.135	.675	99.503			
20	.099	.497	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Después de esto, se analiza la matriz de componentes para definir cuáles son los ítems que cargan en cada uno de los seis componentes principales. En la Tabla 10 se pueden observar cada una de las cargas de los ítems.

**Tabla 11. Matriz de componentes “Estilos de liderazgo”.**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
EST1	.506	-.522	.136	-.222	-.376	-.087
EST2	.561	-.547	.062	.281	.197	.349
EST3	.406	-.482	-.123	-.103	.498	-.171
EST4	.586	-.576	.026	.238	-.105	.315
EST5	.675	-.085	-.013	-.122	-.459	-.210
EST6	.564	.219	-.209	.485	-.256	-.116
EST7	.649	.077	-.007	.194	-.034	.109
EST8	.388	.382	-.078	-.458	.137	.290
EST9	.541	-.073	.334	-.139	.410	-.313
EST10	.393	.239	.421	.203	-.018	.330
EST11	.497	.050	.359	-.533	.095	.399
EST12	.703	.174	.045	-.253	-.206	.071
EST13	.510	-.401	-.212	.038	.172	-.339
EST14	.240	.308	-.615	.010	.292	.287
EST15	.552	.170	-.012	-.508	.097	-.298
EST16	.317	.248	.623	.319	-.146	-.024
EST17	.513	.373	.160	.010	-.097	-.342
EST18	.453	.327	.266	.389	.540	-.074
EST19	.683	.279	-.407	.275	-.007	-.128
EST20	.676	.099	-.477	-.081	-.163	.178

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
a. 6 componentes extraídos

Analizando cada uno de los ítems se tomó la decisión de descartar del constructo los ítems 3, 8, 10 y 14 debido a que algunos cargan de manera similar en dos componentes o bien, no tienen una carga suficientemente fuerte para ser considerados.

Por último, se determinó el análisis de confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach para este constructo nuevo.

**Tabla 12. Estadísticos de fiabilidad “Estilos de liderazgo”.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.847	16

En base a este análisis se puede decir que el nuevo constructo es confiable pues tiene un Alfa con valor de 0.847, que cumple con los requisitos de ser mayor de 0.5 y entre más cercano a 1 se considera más confiable el constructo.

### **2.5.2. Constructo MLQ 6s.**

Para este constructo se realizó el análisis de factores por dimensiones, pues mide 7 dimensiones de la siguiente manera:

**Tabla 13. Dimensiones instrumento MLQ 6s.**

<b>Dimensión</b>	<b>Ítems incluidos</b>
Influencia idealizada	1, 8 y 15
Motivación inspiracional	2, 9 y 16
Estimulación intelectual	3, 10 y 17
Consideración individualizada	4, 11 y 18
Recompensa contingente	5, 12 y 19
Dirección por excepción	6, 13 y 20
Liderazgo Laissez-faire	7, 14 y 21

a) Dimensión: Influencia idealizada

Para esta dimensión se tuvo una prueba de adecuación muestral (KMO) y una prueba de esfericidad de Bartlett significativa por lo cual se procedió a realizar el análisis de factores.

**Tabla 14. KMO y prueba de Bartlett: Influencia idealizada.**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.582
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	18.382
	gl
	3
	Sig.
	.000

Después de analizó la varianza total explicada en el cual se ve que existen 3 componentes, pero con uno de ellos se miden el 56.5% de los ítems.

**Tabla 15. Varianza total explicada: Influencia idealizada.**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.697	56.579	56.579	1.697	56.579	56.579
dimension02	.800	26.652	83.231			
3	.503	16.769	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Además, en la matriz de componentes se puede observar que los tres ítems tienen una carga suficientemente pesada para considerarse en el componente 1.

**Tabla 16. Matriz de componentes: Influencia idealizada.**

	Componente
	1
MLQ1	.669
MLQ8	.739
MLQ15	.839

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Como paso final, se determinó el análisis de confiabilidad por medio de la escala de Alfa de Cronbach para esta dimensión.

**Tabla 17. Estadísticos de fiabilidad: Influencia idealizada.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.604	3

Se puede llegar a la conclusión que esta dimensión es confiable pues tiene un Alfa de 0.604, mayor de 0.5 el cual es el mínimo aceptable.



b) Dimensión: Motivación inspiracional.

En esta dimensión se observó que la prueba de adecuación muestral (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett tuvo una significancia con un valor de 0.065 por lo tanto no es significativo para realizar el análisis de factores.

**Tabla 18. KMO y prueba de Bartlett: Motivación inspiracional.**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.497
Prueba de esfericidad de BartlettChi-cuadrado aproximado	7.226
gl	3
Sig.	.065

Como paso final, se determinó el análisis de confiabilidad por medio de la escala de Alfa de Cronbach para esta dimensión.

**Tabla 19. Estadísticos de fiabilidad: Motivación inspiracional.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.614	3

Se puede llegar a la conclusión que esta dimensión es confiable pues tiene un Alfa de 0.614, mayor de 0.5 el cual es el mínimo aceptable.

c) Dimensión: Estimulación intelectual.

En el caso de esta dimensión se tuvo una significancia de .000 para la prueba de esfericidad de Bartlett por lo cual se prosigió a hacer el análisis de factores.

En la tabla de varianza total explicada para esta dimensión se observó que existen tres componentes de los cuales uno de ellos mide el 58.3% de los ítems.

**Tabla 20. KMO y prueba de Bartlett: Estimulación intelectual.**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.609
Prueba de esfericidad de BartlettChi-cuadrado aproximado	20.107
gl	3
Sig.	.000

**Tabla 21. Varianza total explicada: Estimulación intelectual.**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	% de la varianza	% acumulado
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total		
	1	1.748	58.276	58.276		
dimension02	.748	24.933	83.209			
3	.504	16.791	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

En cuanto a la matriz de componentes se tomó la decisión de incluir a los tres ítems pues tienen la carga suficiente para ser considerados en el componente 1.

**Tabla 22. Matriz de componentes: Estimulación intelectual.**

	Componente
	1
VAR00003	.716
VAR00010	.734
VAR00017	.835

Método de extracción: Análisis de componentes principales

a. 1 componentes extraídos

En cuanto al análisis de confiabilidad de esta dimensión, se puede observar que tienen un Alfa de Cronbach de 0.636, por lo cual es válido para el estudio.

**Tabla 23. Estadísticos de fiabilidad: Estimulación intelectual.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.636	3

d) Dimensión: Consideración individualizada.

Para esta dimensión se tuvo una significancia de 0.001 en la prueba de esfericidad de Bartlett, por lo cual se acepta el análisis de factores.

**Tabla 24. KMO y prueba de Bartlett: Consideración individualizada.**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.553
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	15.934
	gl
	3
	Sig.
	.001

En cuanto a la tabla de varianza total explicada se observó la existencia de 3 componentes y con uno de ellos se puede medir el 53.7% de los ítems.

**Tabla 25. Varianza total explicada: Consideración individualizada.**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.613	53.770	53.770	1.613	53.770	53.770
dimension02	.882	29.401	83.171			
3	.505	16.829	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Con la matriz de componentes se tomó la decisión de mantener los tres ítems pues cuentan con cargas suficientemente pesadas para el componente uno.

**Tabla 26. Matriz de componentes: Consideración individualizada.**

	Componente
	1
MLQ4	.836
MLQ11	.522
MLQ18	.801

Método de extracción: Análisis de componentes principales

a. 1 componentes extraídos

En cuanto al análisis de confiabilidad se observa un Alfa de Cronbach de 0.545, lo cual es aceptable para el estudio.

**Tabla 27. Estadísticos de fiabilidad: Consideración individualizada.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.545	3

e) Dimensión: Recompensa contingente.

Para esta dimensión se obtuvo una significancia de 0.000 en la prueba de esfericidad de Bartlett por lo cual se realiza la prueba de análisis de factores para la misma.

**Tabla 28. KMO y prueba de Bartlett: Recompensa contingente.**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.622
Prueba de esfericidad de BartlettChi-cuadrado aproximado	22.559
gl	3
Sig.	.000

En cuanto a la varianza explicada total, se observa que existe un componente que explica el 59.7% del total del constructo.

**Tabla 29. Varianza total explicada: Recompensa contingente.**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.794	59.794	59.794	1.794	59.794	59.794
dimension02	.724	24.147	83.941			
3	.482	16.059	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales

En la tabla de matriz de componentes se observa que todos los ítems tienen las cargas suficientes para ser considerados dentro del componente 1.

**Tabla 30. Matriz de componentes: Recompensa contingente.**

	Componente
	1
VAR00005	.778
VAR00012	.837
VAR00019	.699

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Con respecto al Alfa de Cronbach, se observó un nivel de 0.658 para la confiabilidad de la dimensión, por lo cual es válido.

**Tabla 31. Estadísticos de fiabilidad: Recompensa contingente.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.658	3

f) Dimensión: Dirección por excepción.

Para esta dimensión se obtuvo una significancia de 0.089 en la prueba de esfericidad de Bartlett por lo cual no es significativa para realizar el análisis de factores.

**Tabla 32. KMO y prueba de Bartlett: Dirección por excepción.**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.522
Prueba de esfericidad de BartlettChi-cuadrado aproximado	6.510
gl	3
Sig.	.089

En cuanto al Alfa de Cronbach se obtuvo un valor de 0.295 por lo cual se considera que no cumple con el criterio de confiabilidad.

**Tabla 33. Estadísticos de fiabilidad: Dirección por excepción.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.295	3

g) Dimensión: Liderazgo Laissez-faire

En el caso de esta dimensión se obtuvo un valor en la prueba de esfericidad de Bartlett de .009 por lo cual se procede a realizar la prueba de análisis de factores.

**Tabla 34. KMO y prueba de Bartlett: Liderazgo Laissez-faire (permisivo).**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.544
Prueba de esfericidad de BartlettChi-cuadrado aproximado	11.556
gl	3
Sig.	.009

En la tabla de varianza total explicada se obtuvieron tres componentes de los cuales uno de ellos mide el 50.7% de los ítems.

**Tabla 35. Varianza total explicada: Liderazgo Laissez-faire (permisivo).**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.521	50.713	50.713	1.521	50.713	50.713
dimension02	.903	30.117	80.829			
3	.575	19.171	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

De acuerdo a la matriz de componentes se decidió mantener los tres ítems pues tienen cargas pesadas para el componente 1.

**Tabla 36. Matriz de componentes: Liderazgo Laissez-faire (permisivo).**

	Componente
	1
MLQ7	.818
MLQ14	.766
MLQ21	.515

Método de extracción: Análisis de componentes principales

a. 1 componentes extraídos

Además, se determinó el valor de Alfa de Cronbach para esta dimensión y se obtuvo un valor de 0.488.

**Tabla 37. Estadísticos de fiabilidad: Liderazgo Laissez-faire (permisivo).**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.488	3

## 2.6. Instrumento de medición final.

Para el instrumento final se tomó la decisión de mantener la estructura original del instrumento debido a que muchas de las dimensiones analizadas tienen una pequeña cantidad de ítems por lo cual no es suficiente para ser descartadas por la falta de validez de constructo. Por lo tanto, el instrumento se mantuvo íntegro y se puede observar en el Anexo 2.

## 2.7. Guion de entrevista a profundidad semiestructurada.

Para la parte cualitativa de la investigación se preparó un guion de entrevista a profundidad. Se utilizó un guion semiestructurado debido a la naturaleza de las preguntas y la importancia de profundizar en las respuestas de los participantes. Se presenta el mismo en el Anexo 3.

## 2.8. Población y muestra cuantitativa.

Para el año 2015 en la ciudad de Celaya se encuentran registradas 6012 empresas (SIEM, 2017) las cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Tabla 38. Empresas en Celaya según el número de empleados.**

Tamaño	Número de empleados	Empresas
Micro	0 a 10	6859
Pequeña	11 a 50	145
Mediana	51 a 250	35
Grande	Más de 250	13

Fuente: SIEM, 2017.

Para este estudio se analizaron las empresas con menos de 250 empleados, por lo cual se utilizó una muestra probabilística, utilizando un nivel de confianza del 95% y un error esperado del 3%. En base a estos datos y utilizando



la fórmula de muestras finitas, para una población de 7039 empresas se obtuvo una muestra final de 197 empresas.

**Tabla 39. Población y muestra cuantitativa.**

Número de empleados	Muestra
0 a 250	7039
Muestra total	197

### 2.9. Población y muestra cualitativa.

Debido al tipo de estudio que se realizó en la parte cualitativa (fenomenológico) se utilizó una muestra de 28 entrevistas y 1 grupo de enfoque. La muestra fue de casos tipo mezcla con una muestra homogénea, mejor llamada muestra típica o intensiva (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). pues se requirió que fueran mujeres empresarias, dueñas de sus propios negocios. En algunos casos operó también como una muestra en cadena pues algunas de las empresarias no recomendaban a alguna conocida para obtener información profunda sobre el fenómeno de liderazgo empresarial en ellas.

**Tabla 40. Descripción de la muestra cualitativa**

Ítem	Giro del negocio	Edad	Estado civil	Escolaridad	Tamaño de la empresa
Entrevistada 1 (E1)	Comercio	62	Casada	Licenciatura	Microempresa
Entrevistada 2 (E2)	Comercio	46	Casada	Preparatoria	Pequeña
Entrevistada 3 (E3)	Comercio	55	Casada	Primaria	Mediana
Entrevistada 4 (E4)	Servicios	25	Soltera	Licenciatura	Microempresa
Entrevistada 5 (E5)	Servicios	41	Soltera	Licenciatura	Microempresa
Entrevistada 6 (E6)	Servicios	25	Soltera	Licenciatura	Microempresa
Entrevistada 7 (E7)	Servicios	33	Casada	Licenciatura	Pequeña
Entrevistada 8 (E8)	Comercio	58	Viuda	Primaria	Pequeña
Entrevistada 9 (E9)	Servicios	60	Casada	Preparatoria	Microempresa
Entrevistada 10 (E10)	Comercio	50	Casada	Preparatoria	Microempresa
Entrevistada 11 (E11)	Servicios	61	Casada	Preparatoria	Microempresa

**Tabla 40. Descripción de la muestra cualitativa**

Ítem	Giro del negocio	Edad	Estado civil	Escolaridad	Tamaño de la empresa
Entrevistada 12 (E12)	Comercio	55	Casada	Secundaria	Pequeña
Entrevistada 13 (E13)	Comercio	23	Soltera	Licenciatura	Pequeña
Entrevistada 14 (E14)	Servicios	29	Casada	Licenciatura	Microempresa
Entrevistada 15 (E15)	Servicios	48	Casada	Licenciatura	Microempresa
Entrevistada 16 (E16)	Comercio	37	Casada	Licenciatura	Pequeña
Entrevistada 17 (E17)	Servicios	52	Casada	Maestría	Pequeña
Entrevistada 18 (E18)	Comercio	30	Casada	Preparatoria	Microempresa
Entrevistada 19 (E19)	Servicios	39	Casada	Secundaria	Pequeña
Entrevistada 20 (E20)	Comercio	55	Casada	Licenciatura	Microempresa
Entrevistada 21 (E21)	Servicios	60	Casada	Secundaria	Microempresa
Entrevistada 22 (E22)	Comercio	56	Casada	Licenciatura	Mediana
Entrevistada 23 (E23)	Comercio	56	Casada	Preparatoria	Pequeña
Entrevistada 24 (E24)	Servicios	22	Soltera	Licenciatura	Pequeña
Entrevistada 25 (E25)	Servicios	58	Soltera	Secundaria	Pequeña
Entrevistada 26 (E26)	Servicios	68	Casada	Preparatoria	Microempresa
Entrevistada 27 (E27)	Comercio	56	Casada	Preparatoria	Pequeña
Entrevistada 28 (E28)	Comercio	30	Divorciada	Licenciatura	Microempresa
<b>Grupo de enfoque 1 (FC1) Incluyó a 4 personas</b>	Industrial	48	Casada	Maestría	Mediana
	Servicios	47	Casada	Licenciatura	Pequeña
	Comercio	37	Divorciada	Licenciatura	Pequeña
	Servicios	48	Casada	Licenciatura	Pequeña

## **2.10. Procedimiento de recolección de los datos.**

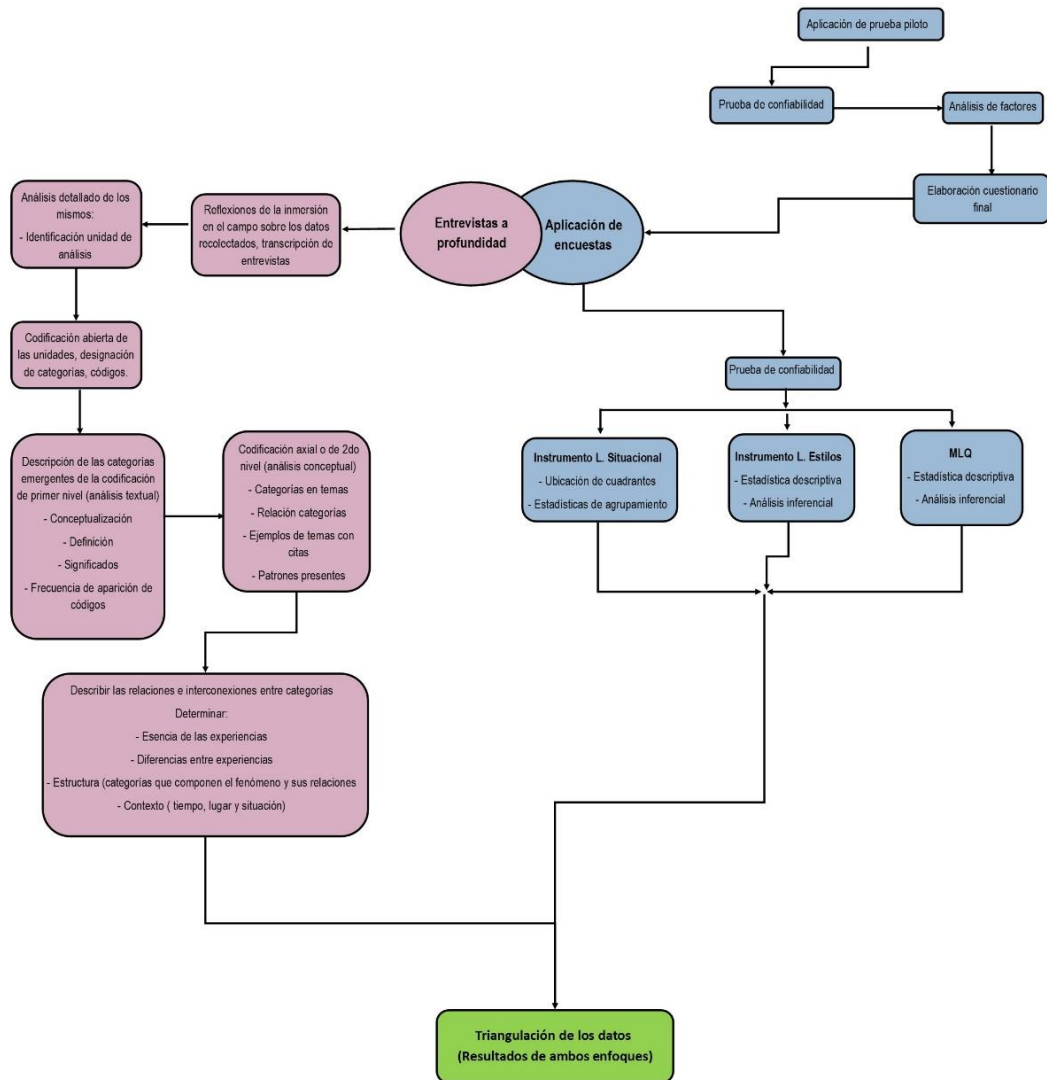
Esta investigación se realizó en dos partes, basándose en el enfoque mixto. La manera en que se realizará es la siguiente:

1ª. Parte: Investigación documental. Se realizó una recolección de datos bibliográficos sobre las diferentes teorías de liderazgo para unificar criterios y seleccionar teorías que permitirán crear un solo instrumento base para comenzar a caracterizar el liderazgo laboral de las mujeres que se ubican en puestos gerenciales dentro de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Guanajuato. A partir de este instrumento se construirá un guion de entrevista semi estructurada y un cuestionario piloto para proseguir con la segunda parte de la investigación.

2ª. Parte: Enfoques cuantitativo y cualitativo. Una vez validado el cuestionario piloto se procederá a aplicar el cuestionario definitivo y el levantamiento de las entrevistas a profundidad a las mujeres que se ubiquen en puestos gerenciales dentro de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Guanajuato para analizar las situaciones que le permitieron llegar a este punto, los retos que tuvieron en el camino y el futuro que se plantea para ella y la organización. De esta manera se caracterizará un perfil amplio del liderazgo con el que cuentan y el ambiente en el que se desarrollan las mujeres en el mundo empresarial celayense. Esta aplicación se hará de manera simultánea.

Con todos estos análisis se busca describir este tipo de liderazgo, caracterizarlo y poder recomendar acciones de mejora para lograr un desarrollo integral de las mismas.

**Figura 3. Coreografía de recolección y procesamiento de los datos.**



### 2.11. Estrategia de análisis de datos.

Para esta investigación se contemplan dos estrategias de análisis de datos:

Las encuestas aplicadas se analizaron por medio del programa SPSS donde se analizará la estadística descriptiva de cada uno de los instrumentos integrados para lograr perfilar el liderazgo femenino. Las entrevistas realizadas se analizaron de manera manual y por medio del programa NVivo donde se generarán los códigos, familias y temas que permitirán complementar este perfil de liderazgo laboral femenino.

Con estos dos análisis se vincularán los resultados para medir, describir y lograr predecir el liderazgo laboral que manejan específicamente para las mujeres en puestos gerenciales de la ciudad de Celaya, Gto.

## **CAPITULO 3. RESULTADOS**

### **3.1. Introducción.**

Esta sección está dividida en tres partes: primeramente la parte cuantitativa de la investigación donde se observan los resultados de los 3 cuestionarios que se aplicaron a la muestra: estilos de liderazgo, instrumento MLQ y liderazgo situacional; la segunda parte es la cualitativa donde se plasman los resultados del análisis textual y conceptual de las entrevistas y el grupo de enfoque que se realizaron y por último, el análisis mixto, donde se generan resultados más profundos debido al cruce de la información cuantitativa y cualitativa de la investigación.

### **3.2. Estadística descriptiva**

Como primera etapa se analizaron los datos poblacionales de las mujeres empresarias a las que se les aplicó tanto el cuestionario como la entrevista. Después de esto, se prosiguió a determinar los estilos de liderazgo, los factores de liderazgo relacional que se observan con mayor frecuencia entre las mujeres empresarias y por último el tipo de liderazgo situacional que utilizan en la dirección de sus empresas dependiendo de las situaciones que se les presentan.

#### **3.2.1. Datos poblacionales**

##### ***Edad***

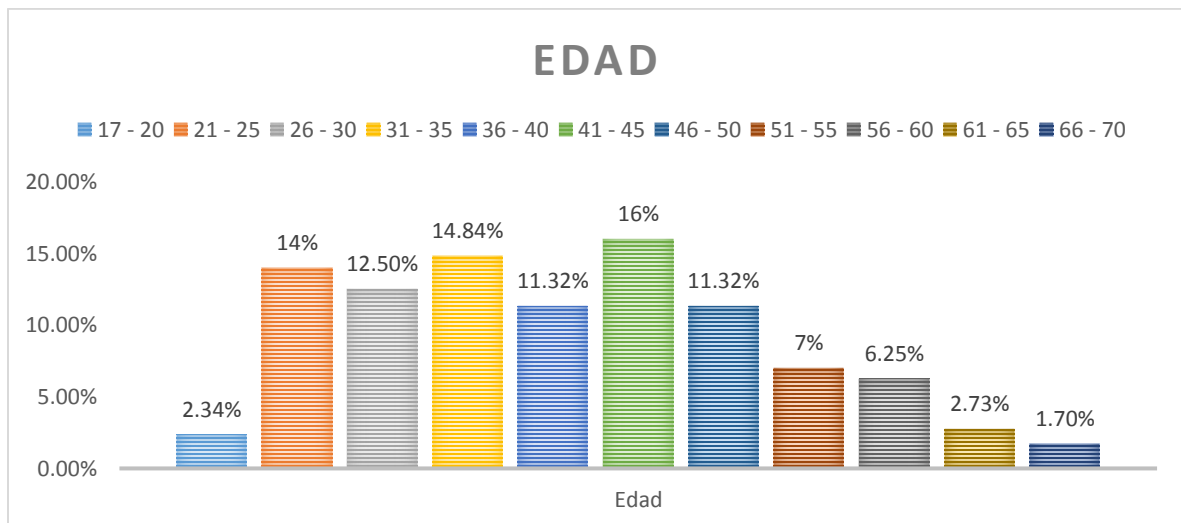
Entre las mujeres empresarias que formaron parte de la muestra se observa una clara tendencia hacia edades jóvenes. Como se puede observar en la tabla 38 el 80% de las entrevistadas se encuentran en un rango de edad de 21 a 50 años, observándose que el 41% se encuentran entre los 21 y los 35 años, mientras que

el 39% se ubican en un rango de los 36 a los 50 años. Esto puede indicar que las generaciones más jóvenes tienden a presentar un mayor grado de interés en estar al frente de un negocio.

**Tabla 41. Frecuencia de edad por intervalos.**

Grupos de Edad	Frecuencia	Porcentaje
17 - 20	6	2.34%
21 - 25	36	14%
26 - 30	32	12.50%
31 - 35	35	14.84%
36 - 40	29	11.32%
41 - 45	41	16%
46 - 50	29	11.32%
51 - 55	18	7%
56 - 60	16	6.25%
61 - 65	7	2.73%
66 - 70	4	1.70%

**Figura 4. Frecuencia de edad por intervalos.**



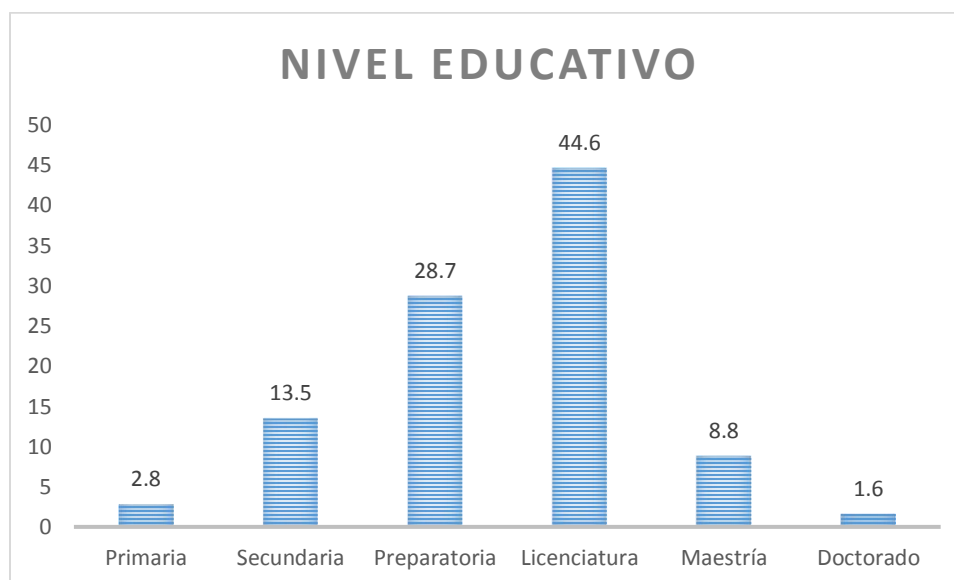
### ***Nivel educativo***

En cuanto al nivel educativo se observa una clara tendencia hacia una preparación mayor de las mujeres pues el 44.6% de las entrevistadas cuentan con una licenciatura, un 28.7% con preparatoria y tan solo un 2.8% se han quedado con un nivel educativo de primaria. Esto se puede interpretar en que las mujeres buscan un desarrollo personal y profesional más amplio.

**Tabla 42. Frecuencia por nivel educativo.**

	Frecuencia	Porcentaje válido
<b>Primaria</b>	7	2.8
<b>Secundaria</b>	34	13.5
<b>Preparatoria</b>	72	28.7
<b>Licenciatura</b>	112	44.6
<b>Maestría</b>	22	8.8
<b>Doctorado</b>	4	1.6
<b>Total</b>	251	100

**Figura 5. Frecuencia por nivel educativo.**





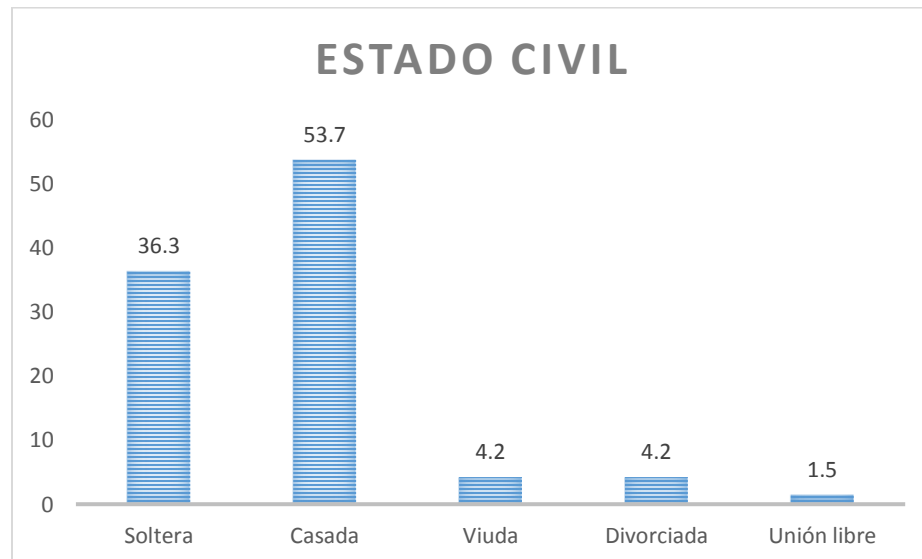
### **Estado civil**

El 53.7% de las mujeres entrevistadas se encuentran casadas, tan solo el 36.3% son solteras. Como parte de los resultados de esta investigación se puede decir que el estado civil repercute en el desarrollo profesional de las mujeres pues casi la totalidad de ellas dependen de un apoyo familiar para lograr sus metas.

**Tabla 43. Frecuencia por estado civil.**

	Frecuencia	Porcentaje válido
<b>Soltera</b>	94	36.3
<b>Casada</b>	139	53.7
<b>Viuda</b>	11	4.2
<b>Divorciada</b>	11	4.2
<b>Unión libre</b>	4	1.5
<b>Total</b>	259	100

**Figura 6. Frecuencia por estado civil.**



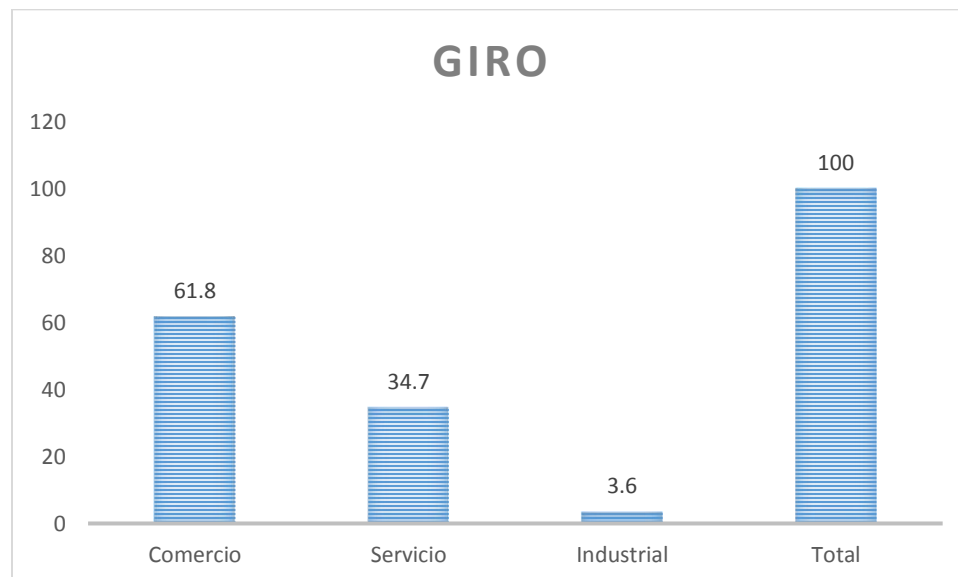
## Giro

Entre los principales giros de empresas que dirigen las mujeres entrevistadas se encuentran el giro comercial con un 61.8% y el giro de servicios con un 34.7%. Esto podría indicar una tendencia a que las mujeres buscan dirigir empresas que se adecuen a su perfil y que les permita tener un horario fijo como lo son las empresas comerciales. Muchas de estas mujeres dirigen sus negocios desde sus hogares por lo cual les es mucho más fácil desarrollarse y cumplir con sus roles.

**Tabla 44. Frecuencia por giro de negocio.**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Comercio</b>	155	61.8
<b>Servicio</b>	87	34.7
<b>Industrial</b>	9	3.6
<b>Total</b>	251	100

**Figura 7. Frecuencia por giro empresarial.**



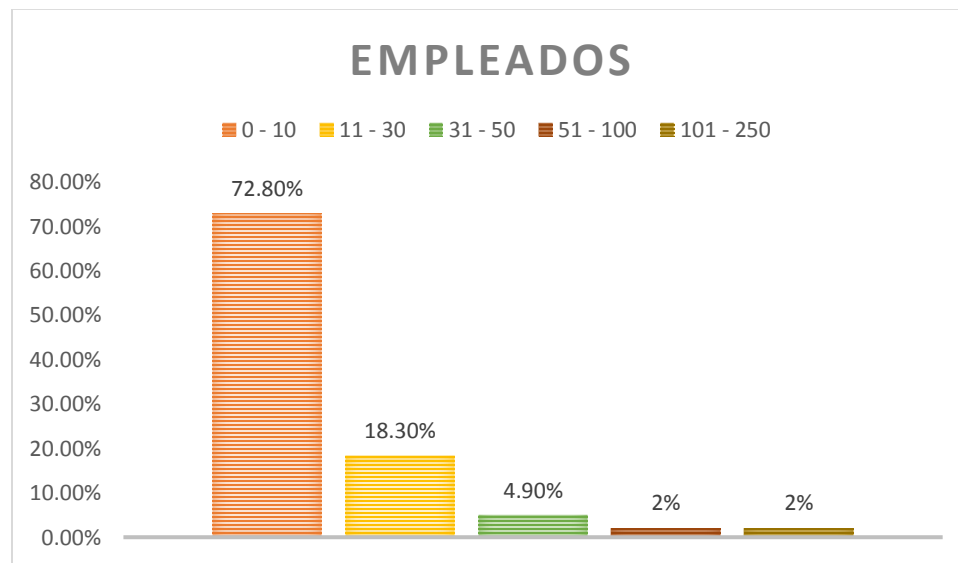
### ***Número de empleados***

Para esta investigación se analizaron a las mujeres que estaban al frente de MIPYMES, pero dentro de esta clasificación se observó que el 72.80% de las empresas que son dirigidas por mujeres son micro empresas (0 a 10 empleados). El 18.3% son empresas que cuentan de 11 a 30 empleados que sería las empresas pequeñas y el 8.90% de las empresas cuentan con 31 a 50 empleados y más de 50 empleados, considerando a estas como empresas medianas (dependiendo del sector en el que se encuentren).

**Tabla 45. Frecuencia por número de empleados.**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>0 - 10</b>	179	72.80%
<b>11 - 30</b>	45	18.30%
<b>31 - 50</b>	12	4.90%
<b>51 - 100</b>	5	2%
<b>101 - 250</b>	5	2%

**Figura 8. Frecuencia por número de empleados.**



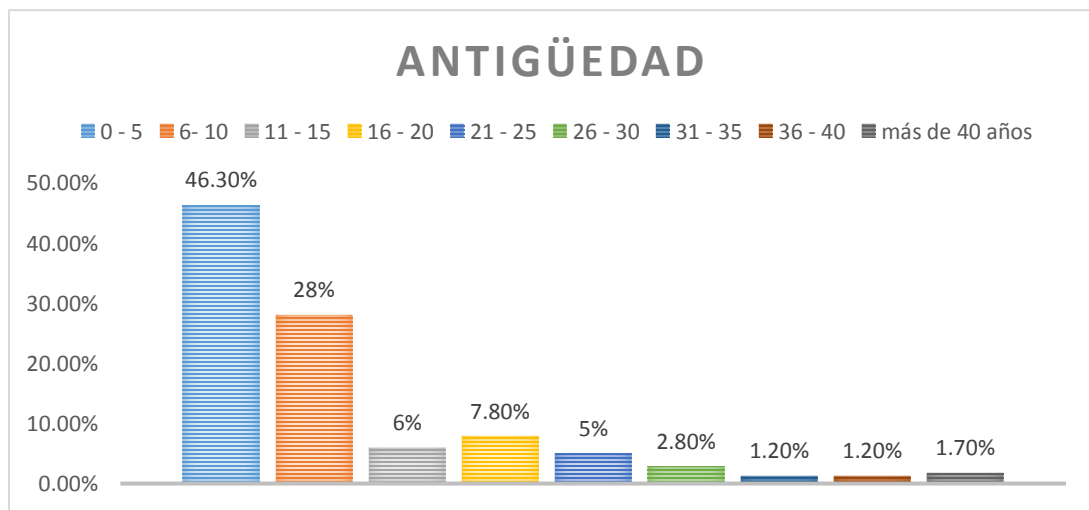
## ***Antigüedad***

Como se observa en la tabla 43 el 46.30% de las empresas que dirigen las mujeres entrevistadas tienen una antigüedad de 0 a 5 años, lo que se interpreta como que son empresas jóvenes o de reciente creación. Tan solo un 1.7% de las empresas tienen más de 40 años lo cual quiere decir que muy probablemente sea una empresa que ha tenido dos generaciones diferentes a cargo de ella.

**Tabla 46. Frecuencia por antigüedad del negocio.**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>0 - 5</b>	113	46.30%
<b>6- 10</b>	68	28%
<b>11 - 15</b>	15	6%
<b>16 - 20</b>	19	7.80%
<b>21 - 25</b>	12	5%
<b>26 - 30</b>	7	2.80%
<b>31 - 35</b>	3	1.20%
<b>36 - 40</b>	3	1.20%
<b>más de 40 años</b>	4	1.70%

**Figura 9. Frecuencia por antigüedad del negocio.**



### 3.3. Resultados cuantitativos

#### 3.3.1. Instrumento de estilos de liderazgo

Para comenzar con el análisis de este instrumento se llevó a cabo la determinación del nivel de confiabilidad del mismo por medio de la obtención del Alfa de Cronbach. Para este instrumento se obtuvo un alfa de 0.763 lo que muestra una consideración media alta de validez.

**Tabla 47. Alfa de Cronbach estilos de liderazgo.**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.763	2

En esta teoría se evalúan dos grandes orientaciones de las personas: orientado hacia las metas o hacia las relaciones. La manera de cómo obtener los resultados es la siguiente:

**Tabla 48. Ítems de orientaciones estilos de liderazgo.**

Orientación	Ítems para la sumatoria
Orientación a la tarea	2, 4, 6, 12, 16, 18 y 20.
Orientación a las relaciones	1, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17 y 19.

En base a estos valores se pueden clasificar los estilos en diversos rangos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 49. Escalas estilos de liderazgo.**

Rango	Escala
45 a 50	Muy alto
40 a 44	Alto
35 a 39	Moderadamente alto
30 a 34	Moderadamente bajo
25 a 29	Bajo
10 a 24	Muy bajo

En promedio, para los 275 casos, se obtuvieron los siguientes valores:

**Tabla 50. Estadística descriptiva estilos de liderazgo.**

	<b>Tareas</b>	<b>Relaciones</b>
Media	32.7782	36.4509
Desv. típ.	5.13236	6.43158
Varianza	26.341	41.365

Por lo que se puede concluir, de que a pesar de que los promedios de las dos orientaciones se ubican en un rango moderadamente alto, las mujeres se inclinan a una orientación por las relaciones con una diferencia de casi 4 puntos sobre la orientación a las tareas. En base a la rejilla gerencial las mujeres se ubicarán en un estilo de liderazgo Country Club, el cual centra su atención a las necesidades de las personas lo cual permitirá tener relaciones de liderazgo satisfactorias y confortables, una atmosfera administrativa adecuada y las tareas desarrolladas a tiempo.

### 3.3.2. Instrumento MLQ 6s.

Este instrumento mide 7 factores relacionados con el tipo de liderazgo predominante (ya sea transformacional o transaccional), los cuales se muestran en la siguiente tabla y los ítems que cargan a cada uno de ellos.

**Tabla 51. Ítems por factor MLQ 6s.**

<b>Tipo de Liderazgo</b>	<b>Factor</b>	<b>Ítems</b>
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	1, 8 y 15
	Motivación inspiracional	2, 9 y 16
	Estimulación intelectual	3, 10 y 17
	Consideración individualizada	4, 11 y 18
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	5, 12 y 19
	Dirección por excepción	6, 13 y 20
Liderazgo laissez faire	Liderazgo laissez faire (permisivo)	7, 14 y 21

En base a los ítems se realiza una sumatoria que se procede a evaluar según los siguientes rangos:

**Tabla 52. Escalas MLQ 6s.**

Rango	Escala
11 a 15	Alto
6 a 10	Moderado
0 a 5	Bajo

Para la sumatoria de cada uno de los factores se obtuvieron los siguientes valores:

**Tabla 53. Estadística descriptiva MLQ 6s.**

	Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción	Liderazgo Laissez Faire
Media	12.0800	11.5964	10.7891	11.3164	11.0691	11.9709	10.5127
Desv. T.	2.48664	2.61536	3.02289	2.70811	2.88318	3.63768	2.50453
Varianza	6.183	6.840	9.138	7.334	8.313	13.233	6.273

Por lo que se puede concluir que el liderazgo que presentan las mujeres en las MIPYMES de Celaya, Gto. tiende hacia la influencia idealizada ( $\bar{x}=12.08$ ) y en segundo lugar hacia la dirección por excepción ( $\bar{x}=11.97$ ) con valores altos.

**Tabla 54. Rangos por factor MLQ 6s.**

Tipo de Liderazgo	Factor	Promedio	Rango
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	12.08	Alto
	Motivación inspiracional	11.59	Alto
	Estimulación intelectual	10.78	Moderado
	Consideración individualizada	11.31	Alto
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	11.06	Alto
	Dirección por excepción	11.97	Alto
Liderazgo laissez faire	Liderazgo laissez faire	10.51	Moderado

Para este instrumento se observa que las mujeres poseen características de ambos tipos de liderazgo (transformacional y transaccional) sin mostrar preferencias hacia alguno de los mismos. Como conclusión se puede observar que al contrario de lo que determinan los estudios previos analizados en el marco teórico, las mujeres no muestran una marcada tendencia hacia el liderazgo transformacional.

### ***ANOVA instrumento MLQ 6s.***

Además de los análisis previos se procedió a realizar la prueba ANOVA para determinar si existen diferencias entre cada factor evaluado en el MLQ 6s y los diversos grupos de edad y la escolaridad.

Para la edad se categorizaron los datos de acuerdo a cada siete años, lo que provocó que salieran 7 grupos (desde los 17 hasta los 70 años). En el caso del nivel educativo se tienen 6 grupos debido a los niveles educativos que cursaron las encuestadas (primaria, secundaria, preparatoria, universidad, maestría y doctorado).

Para este análisis se tienen dos hipótesis:  $H_i$ : Existen diferencias significativas entre los grupos analizados y  $H_o$ : No existen diferencias significativas entre los grupos. Al momento de realizar los ANOVAS se genera un p-value el cual si es menor de 0.05 ( $p < 0.05$ ) estaría determinando que existen diferencias entre los grupos.

De acuerdo a los resultados en la Tabla 54, se puede observar que en el caso del ANOVA de los factores del MLQ y los grupos de edad no existe ningún p-value menor a 0.05, por lo que en este caso se rechaza la hipótesis de



investigación y se acepta la hipótesis nula. Esto quiere decir, que existe evidencia para decir que las medias de los grupos de edad son diferentes.

En la misma tabla se encuentran los principales resultados del ANOVA entre los factores del MLQ y los niveles educativos, en donde tampoco se encuentran valores de  $p$  menores a 0.05, por lo que se llega a la conclusión de que, al igual que con los grupos de edad, en el caso de los niveles educativos tampoco existen evidencias para decir que existen diferencias significativas.

**Tabla 55.  $P$ -value para ANOVAS de grupos de edad y nivel educativo.**

<b>Factor MLQ 6s</b>	<b>Grupos de Edad (<math>p</math>-value)</b>	<b>Nivel educativo (<math>p</math>-value)</b>
Influencia idealizada	0.299	0.131
Motivación inspiracional	0.776	0.309
Estimulación intelectual	0.091	0.881
Consideración individualizada	0.164	0.405
Recompensa contingente	0.913	0.273
Dirección por excepción	0.160	0.879
Liderazgo laissez-faire	0.185	0.961

### **3.3.3. Instrumento liderazgo situacional.**

Mediante este instrumento se evalúa el liderazgo de las mujeres en base a cuatro tipos del mismo: Directivo, Coaching, Apoyo y Delegar.

Este se mide en base a 12 situaciones donde se elige la opción con la que más se identifica uno. Al final, se establece en donde caen cada una de las soluciones a las situaciones planteadas y se determina a qué tipo de liderazgo corresponde.

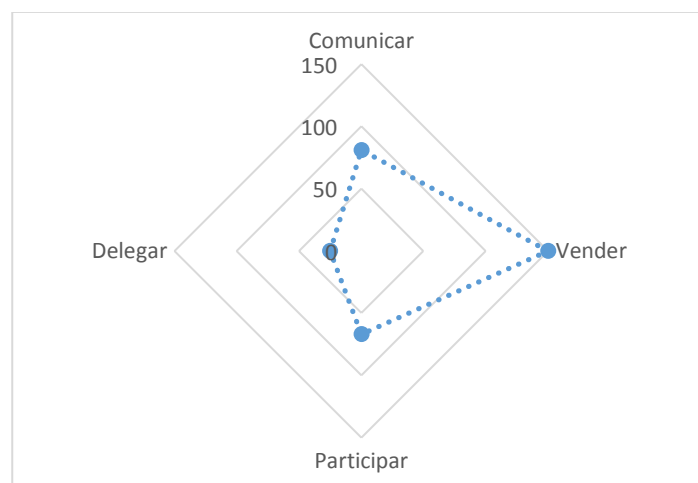
La manera en cómo se evalúan cada una de las situaciones se explica en la siguiente tabla:

**Tabla 56. Alternativas liderazgo situacional.**

Situaciones	Alternativas de Acción			
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	<b>Directivo</b>	<b>Coaching</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Delegar</b>

En base a las situaciones elegidas por las entrevistadas se procedió a realizar un gráfico radial donde se muestra una clara tendencia hacia un estilo de “Coaching” entre las mujeres empresarias que formaron parte de la muestra.

**Figura 10. Resultados liderazgo situacional.**



Esto demuestra que las mujeres encuestadas buscan tener una comunicación con sus empleados para lograr las metas, pero toman en cuenta las necesidades de los mismos, motivan a los empleados y los toman en cuenta para las decisiones empresariales. Se puede concluir que buscan un equilibrio entre lograr las metas empresariales y satisfacer las necesidades de los empleados.

### **3.4. Resultados cualitativos.**

#### **3.4.1. Introducción.**

En esta sección se presentan los resultados generales de la parte cualitativa de esta investigación. Para elaborar estos resultados se hizo la codificación de manera manual y la categorización con ayuda del programa NVivo. El análisis de los resultados se realizó en dos niveles: textual y conceptual.

En el nivel textual se identificaron los códigos abiertos, se describió cada uno de ellos y se ejemplificaron. Posteriormente se analizó la frecuencia con que fueron reportados en las entrevistas, esto con el objetivo de dimensionar su aportación en la interpretación de los resultados.

Para el nivel conceptual se crearon familias y categorías que permitieran facilitar el análisis de los resultados. También se pueden observar ciertas tendencias sobre la percepción que tienen las mujeres sobre lo que las hace ser líderes y bajo que contexto están desarrollando el mismo.

Estos resultados permitirán en un primer paso crear un modelo de teoría fundamentada donde se explique la vinculación de las variables cuantitativas y cualitativas y que permita generar nuevas líneas de investigación que ayude al logro de un completo desarrollo del liderazgo empresarial de las mujeres.

### 3.4.2. Análisis textual.

En la siguiente tabla se muestran los códigos abiertos que surgieron al momento de realizar el análisis cualitativo de cada una de las entrevistas realizadas a las mujeres empresarias que conformaron la muestra de esta investigación.

**Tabla 57. Códigos abiertos.**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
1	Aprendizaje a través del tiempo	AAT	En opinión de las entrevistadas las líderes deben de ir aprendiendo a través del tiempo y adquiriendo más habilidades	"Los conocimientos que tenía al inicio del negocio no fueron suficientes porque uno va aprendiendo día a día".
2	Aprender computación	AC	Una de las habilidades que tuvieron que aprender las entrevistas fue computación	"Tuve que aprenderlo todo, sobre todo el cambio de la tecnología, por ejemplo, a usar una computadora"
3	Apoyo con créditos	ACC	El negocio inició por medio de créditos	"Al inicio tuvimos apoyos, varios préstamos"
4	Aprender comercio electrónico	ACE	Las entrevistadas comentan que tuvieron que aprender sobre comercio electrónico	"Aprendí a realizar transacciones por medio de internet"
5	Apoyo característica	ACL	Una de las características del líder es el apoyar tanto a sus empleados como a sus colaboradores	"Como líder se debe saber orientar pacientemente y apoyar al personal"
6	Apoyo económico del esposo	AEE	El esposo apoyo económicamente a que el negocio iniciara.	"Mi esposo me apoyo al inicio, me compró la maquinaria, las mesas, todo lo que necesitaba".
7	Apoyo económico	AEIN	Las entrevistadas tuvieron diversos apoyos económicos al iniciar el negocio, no se especificó de qué tipo.	"Si tuve apoyos, sobre todo apoyo financiero, profesional y de recursos tecnológicos"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
8	Aprender farmacéutica	AF	Las entrevistadas tuvieron que aprender de farmacéutica para iniciar el negocio	"No tenía todas las habilidades, tuve que aprender farmacéutica"
9	Ambiente familiar tranquilo/bueno	AFT	Las entrevistadas comentan que su ambiente familiar es tranquilo y con buenas relaciones	"Mi familia es pequeña, tenemos una buena relación y muy buena comunicación".
10	Meta personal hijos	AHMPE	La meta de las mujeres al iniciar un negocio es ayudar a los hijos.	"Mi meta es lograr que mi hijo termine su carrera, apoyarlo a eso".
11	Idea amigo	AIN	La idea de abrir un negocio surge de parte de un amigo	"La idea fue de un amigo, de una persona que estudió conmigo"
12	Reto demanda	ALDERE	Uno de los retos que se presentan en las MIPYMES según la perspectiva de las mujeres empresarias es la alta demanda del producto o servicio que ofrecen	"Uno de los retos es la alta demanda de servicios los fines de semana"
13	Reto clientes	AMCR	Uno de los retos que tienen las mujeres empresarias en las MIPYMES es la atracción de clientes.	"Uno de los retos al inicio del negocio fue identificar y atraer mejores clientes".
14	Apego a normas	AN	Dentro de las MIPYES se trabaja con apego a las normas organizacionales	"Las buenas relaciones con los colaboradores deben ser acompañadas con reglas establecidas para el buen actuar de todos"
15	Antes ama de casa	ANAC	Antes de iniciar el negocio las mujeres entrevistadas se dedicaban a las labores del hogar	"Antes del negocio no tenía otro trabajo, era ama de casa, todavía lo soy"
16	No apoyo actual	ANCA	En estos momentos las mujeres empresarias no cuentan con apoyo de ningún tipo	"No tengo ningún apoyo, el trabajo me lo da"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
17	No trabaja	ANTOT	En estos momentos las mujeres empresarias no tienen otro trabajo	"No tengo otro trabajo, técnicamente me dedico a mi negocio".
18	Aprovechar oportunidades	AO	El negocio inicia para aprovechar las oportunidades que se presentaban en el momento	"Fui aprovechando las oportunidades que veía mientras desarrollaba el negocio"
19	Apoyo para atender el negocio	APANE	Las mujeres entrevistadas cuentan con apoyo para atender su negocio	"Entre mi mamá y yo nos repartimos para atender el negocio, o luego las muchachas que nos ayudan"
20	Apoyo económico familia	APEFAMI	Se refiere al apoyo económico que la familia les brindó al inicio del negocio	"Ellos (mi familia) siempre me han brindado apoyo, apoyo monetario y moral"
21	Ahorros	APIN	Uso de ahorros para iniciar el negocio	"Originalmente yo tenía un dinero ahorrado y pues decidí mejor ocupar ese dinero para iniciar el negocio".
22	Apoyo no familiar	APNF	Las personas que apoyan a las mujeres empresarias no son sus familiares	"Siempre hay personas, que no son tu familia, que siempre te apoyan para crecer"
23	Hay que aprender a fracasar	APREFRA	Las entrevistadas comentan que es necesario aprender a fracasar para llegar a ser un líder	"Necesite aprender a perder, hay que estar preparadas"
24	Reto sucursales	ASR	Uno de los principales retos que se tienen en la actualidad es la apertura de sucursales	"Mi reto es, yo quisiera abrir más tiendas"
25	Si tiene otro trabajo (actualmente)	ASTOT	Las mujeres entrevistadas actualmente cuentan con otro trabajo diferente a su propio negocio	"Si, tengo otro negocio"
26	Impulso aprovechar tiempo	ATIP	Uno de los principales impulsos de las mujeres entrevistadas es el aprovechamiento del tiempo	"Me gusta superarme a mi misma, y no estar sin hacer nada, aprovechar mi tiempo"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
27	Desarrollo empleados característica	AYDEEMCL	Las mujeres entrevistadas comentan que una de las características del líder es el ayudar al desarrollo de los empleados	"Como líderes hay que atender las necesidades emocionales y personales y lograr su propio desarrollo personal"
28	Meta ayuda sociedad	AYSOM	La meta de las mujeres empresarias es ayudar a la sociedad	"Una de mis metas es dedicarme a ayudar a los demás"
29	Búsqueda de auto sustentabilidad	BAUS	Las mujeres empresarias de las MIPYMES buscan una auto sustentabilidad, ser autosuficientes	"Nosotros también podemos ganar nuestro propio dinero y ser autosustentable"
30	Búsqueda de buenas relaciones como preferencia	BBRP	Las mujeres empresarias que se entrevistaron prefieren la búsqueda de buenas relaciones entre los empleados	"Prefiero mil veces la relación con los empleados, si ellos están contentos con lo que hacen mejor van a hacer su función"
31	Reto cobranza	BCR	Uno de los retos que se presentan en las MIPYMES es mantener una buena cobranza con los clientes	"Los retos que tengo luego son en las cuentas, con la ropa que se me pierde o cosas así"
32	Búsqueda de objetivos y buenas relaciones como preferencia (las 2)	BOEYBR	Las mujeres empresarias buscan lograr los objetivos, pero también quieren tener buenas relaciones con los empleados.	"Yo creo que es importante ambas cosas, tanto desarrollarse como empresaria, pero también llevarse bien con el empleado":
33	Buena presentación característica	BPCL	Una de las características del líder es contar con buena presentación	"Una buena presentación es parte de ser líder"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
34	Buena relación con empleados	BRE	Las mujeres empresarias de MIPYMES tienen una buena relación con los empleados	"Tenemos una buena relación con los empleados, buenas condiciones laborales"
35	Relaciones ganar-ganar	BRGGT	Se busca por parte de las mujeres empresarias tener relaciones ganar - ganar para todos sus empleados	"En la empresa hay que buscar que todos salgamos ganando"
36	Soluciones características	BSCLI	Una de las características del líder es que brinda soluciones para los problemas que tienen los empleados	"Debemos de entender los problemas de toda la gente y tratar de dar la mejor solución"
37	Meta sustento	BSFM	Una de las metas de las entrevistadas es brindar sustento a sus familias	"Busco tener un negocio prospero que signifique una fuente de ingresos para mis empleados y para mi familia, que satisfaga sus necesidades"
38	Buen trato característica	BTRACL	Entre las características de los líderes se encuentra el buen trato, tanto a empleados como a los clientes.	"Una característica del líder es el trato con las personas, tener buen trato con ellas"
39	Búsqueda de acuerdos con familia	BUACFA	Las entrevistadas comentan que tuvieron que llegar a algunos acuerdos con la familia para lograr estar al frente de un negocio	"Tenemos que llegar a soluciones y ponernos de acuerdo para ver cómo vamos a llegar el negocio, nos tenemos que poner de acuerdo para ver cómo le vamos a hacer con los hijos".
40	Reconocimiento	BUREC	Las mujeres entrevistadas están en búsqueda de reconocimiento	"Lo que busco a través de esto son los reconocimientos, sentirme reconocida por lo que hago"



**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
41	Apoyo familiar	CAF	Las mujeres empresarias que se entrevistaron cuentan con apoyo familiar	"Hay mucha comunicación con mi familia, entre nosotros siempre hay apoyo, siempre lo he tenido"
42	Continúa siendo ama de casa	CAMC	Las mujeres entrevistadas continúan siendo amas de casa a pesar de que se encuentran al frente de un negocio propio	"No tengo otro trabajo ahorita, bueno más que el de ama de casa todavía"
43	Cambios familiares inicio negocio	CAMFRIN	La razón por la cual inicia el negocio es debido a algunos cambios que se presentaron en la familia	"Decidí iniciar el negocio porque mi hijo decido entrar a la universidad, venia un bebe en camino y mi sueldo no era suficiente para todos los gastos"
44	Reto salir adelante	CASARE	Uno de los grandes retos de las mujeres entrevistadas es ser capaz de salir adelante ellas mismas.	"El principal reto fue que yo tenía que ser capaz de salir adelante y esforzarme en lo que realmente yo quiero"
45	Conflictos con clientes (falta de pago)	CCA	Entre los conflictos que se presentan en las MIPYMES que dirigen las mujeres entrevistadas esta la falta de pago de los clientes	"Si he tenido conflictos en mi negocio, la falta de paga de los clientes, pues con eso pagamos nuestras deudas"
46	Sueldo	CCS	Las mujeres entrevistadas si cuentan con un sueldo establecido	"Si tengo un sueldo en el negocio"
47	Meta cerrar ciclos	CECIME	Una de las metas de las entrevistadas es el cerrar ciclos	"Tenía que cerrar un ciclo, por eso deje mi trabajo anterior"
48	Carácter explosivo desventaja	CEDL	Una de las desventajas para ser líderes es el carácter explosivo con el que cuentan las mujeres empresarias.	"Pues a lo mejor mi desventaja es mi carácter, porque a veces soy un poquito explosiva"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
49	Meta crecimiento empresarial	CEMP	Una de las metas que tienen las mujeres entrevistadas es el crecimiento de negocio	"Así es como la meta de mi negocio es ir creciendo nuestro negocio"
50	Reto crecimiento	CER	Uno de los retos a los que se enfrentan las mujeres que dirigen MIPYMES es al crecimiento de la empresa	"Mi reto es crecer y seguir creciendo mas y obtener ingresos. Crecer más la empresa, ese es mi reto"
51	Crecimiento económico como razón para dejar empleo	CERDE	Una de las razones por las cuales las mujeres dejaron su empleo anterior fue para buscar un crecimiento económico	"Deje mi trabajo para tener un crecimiento en cuestión económica"
52	Carácter firme característica	CFCL	Las mujeres entrevistadas consideran que una de las características de los líderes es tener un carácter firme	"Tal vez un líder debe ser más directo, tener un carácter más fuerte y directo, ser una persona un poco más fría"
53	Competencia obstáculo	CFOPD	Uno de los obstáculos que se le presentan a los negocios de las mujeres entrevistadas es la competencia fuerte	"La dificultad que nosotros tenemos es con la competencia, aun así que no hay mucha en la zona de Guanajuato si es importante y nos pega".
54	Condiciones laborales buenas	CLB	Existen buenas condiciones laborales en las MIPYMES de las mujeres entrevistadas	"Con mis empleados platicamos y llevamos un ambiente muy bueno".
55	Condiciones laborales bajo presión	CLP	Las mujeres entrevistadas se encuentran bajo presión en su trabajo	"A veces es mucha presión en el negocio"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
56	Reto construcción local	CLRIN	Uno de los retos que se presentó para las mujeres que dirigen MIPYMES al inicio del negocio fue la construcción del local	"Mi esposo me ayudó mucho, al principio fue difícil porque debíamos comenzar a construir el local y todo eso implica gastos"
57	Cientes no satisfechos	CNSA	uno de los problemas en las empresas que dirigen las mujeres entrevistadas es que los clientes no quedan satisfechos	"Algunos conflictos pueden ser con los clientes al no quedar satisfechos con el servicio que les damos"
58	Confianza característica	COCCLI	La confianza es una de las características que debe de tener un líder	"Considero que se debe de inspirar confianza como líder"
59	Reto familia-negocio	COFNRE	Uno de los principales retos que tienen las mujeres entrevistadas es el combinar la familia con el negocio	"Tuve el reto de dejar a mi familia, pues porque luego tenía que dejar a mis hijas, a veces llegaban a comer y yo todavía no tenía la comida lista pues me ocupaba mucho en el negocio"
60	Compasivo característica	COMCL	Bajo la opinión de las mujeres entrevistadas un líder debe de ser compasivo	"En algunas situaciones los líderes deben ser compasivos, pero al mismo tiempo frío en algunas situaciones"
61	Compra de otro negocio	CON	Las mujeres entrevistadas iniciaron en los negocios comprando otro negocio ya establecido	"En San Miguel se vendía una farmacia y quisimos comprarla, pues va con mi profesión"
62	Conflictos por no lograr los objetivos	CONPOB	Existen diversos conflictos internos en las empresas debido a que no se logran los objetivos	"Si he tenido conflictos, siempre hay desacuerdo, a veces han existido cuando baja la venta"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
63	Conciencia sistemática característica	CONSISCL	Una de las características del líder que se comentan entre las entrevistadas es el tener una conciencia sistemática	"De algún modo, el líder debe tener esa conciencia sistemática para poder ver situaciones en otro puesto y actuar de manera más concisa y fuerte"
64	Conflictos con proveedores	CP	Uno de los conflictos a los que se enfrentan las mujeres que dirigen MIPYMES son los que tienen que ver con los proveedores	"Una vez tuve un conflicto con un proveedor que me enviaba ropa, cuando llegó el pedido no era lo que yo había solicitado y tuve que lidiar con él, ya nunca más le volví a comprar"
65	Conocimientos previos a la empresa	CPE	Las mujeres empresarias que se entrevistaron comentan que contaban con conocimientos previos a la empresa	"No tenía otro trabajo y cuando tuve esta idea fue para aprovechar lo poquito de lo que yo sabía, aprovechar lo que ya sabía"
66	Créditos gubernamentales al inicio	CREGUIN	Las mujeres entrevistadas hicieron uso de créditos gubernamentales para iniciar con su negocio	"Inicié el negocio con un financiamiento que tuvimos por parte del gobierno que me apoyó con un crédito"
67	Meta crecimiento personal	CREPEME	Una de las metas que tienen las mujeres entrevistadas es su crecimiento personal	"Mi meta es seguir creciendo como persona".
68	Cumplimiento roles	CRIP	Las entrevistadas consideran que es imposible cumplir a la perfección con todos los roles que tienen.	"La familia piensa que debes cumplir con todos los roles, lo cual es imposible a la perfección"
69	Meta profesional sobresalir	CSLMP	La meta profesional de las mujeres empresarias en las MIPYMES es el crecer y sobresalir laboralmente	"El crecer en forma general y sobresalir en nuestro trabajo es mi meta profesional"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
70	Continúa con el trabajo anterior	CTAN	Las mujeres entrevistadas continúan con su trabajo anterior a la apertura de su propio negocio	"Si tuve un trabajo antes del negocio y sigo en él, con mi negocio y en el otro trabajo"
71	Cumplir característica	CUPRCL	Una de las características del líder es el cumplir con lo propuesto	"Un líder debe ser comprometido"
72	Reto área comercial	DACORE	Entre los retos que se les presentan a las mujeres empresarias de MIPYMES está el desarrollo del área comercial	"Siento que mi reto es está a la vanguardia en cuanto a todo, porque ahorita me dedico a lo de la fotografía y puede ser sustituida muy fácil"
73	Reto darse a conocer	DCR	Uno de los principales retos que tienen las mujeres entrevistadas es el darse a conocerse como empresa	"Sabíamos que era un negocio que había poca competencia, pero realmente si fue un reto darse a conocer en el mercado"
74	Discriminación por edad	DE	Las entrevistadas consideran que existe discriminación hacia ellas debido a su edad	"Hay que seguir subsistiendo pro que la edad que tengo yo pues ya está cruel hacer negocios, ya te hacen a un lado".
75	Meta nuevos proyectos	DENPM	La meta de las mujeres empresarias es el desarrollo de nuevos proyectos	"Quiero posicionar la empresa a nivel nacional, pero hay que desarrollar nuevos proyectos de negocio"
76	Impulso desarrollo profesional	DEPROIM	Uno de los principales impulsos con los que cuentan las mujeres empresarias es su desarrollo profesional	"Mi meta es desarrollarme de una manera profesional al dedica mi esfuerzo de aplicación de conocimientos y destrezas"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
77	Discriminación por embarazo	DIEM	Las entrevistadas han sufrido discriminación por estar embarazadas	"Cuando inicié iba a recibir otro trabajo y al saber la empresa donde iba a entrar que estaba embarazada me rechazaron y por eso empecé mi negocio"
78	Diferencias entre mujeres y sus roles	DIMURO	Existen diferencias muy marcadas entre las mujeres empresarias y los roles que deben de llevar a cabo	"Pienso que las mujeres vivimos separadas, por así mencionarlo. Mientras un grupo sigue pensando en sus roles de vida sociales, culturales, los roles que "deben" de seguir; el otro grupo ya piensa en expandir esos roles y tienen nuevas ideas.
79	Preparación adecuada	DLNPA	Las mujeres entrevistadas comentan que para el desarrollo laboral se necesita una preparación adecuada	"Definitivamente uno se tiene que preparar para enfrentar todos estos retos en el negocio"
80	Reto diseños	DMDRE	Uno de los retos que se les presentan a las mujeres entrevistadas es el desarrollo de mejores diseños del producto o servicio	"Mi reto es el desarrollo de mejores diseños de mi producto":
81	Dar oportunidades a los empleados	DOE	Las mujeres empresarias buscan brindarles nuevas oportunidades a los empleados	"También me gusta enseñarles a mis empleados y ayudarlas, brindarles oportunidades y tener un objetivo en común para que veamos que somos capaces entre todos"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
82	Desequilibrio de la sociedad por mujeres trabajadoras	DSMT	Se considera que existe un desequilibrio en la sociedad debido a que las mujeres ahora tienen que salir a trabajar.	"Muchas mujeres van y trabajan, muchas veces ganan más que los hombres y eso es un desequilibrio que atormenta a la sociedad. Porque si la mamá no esta los hijos hacen lo que quieren y por eso hay tanta delincuencia"
83	Estudiar administración	EA	Entre los conocimientos que debieron adquirir algunas de las mujeres entrevistadas se encuentra la administración de un negocio	"Pues en mi negocio tuvimos que aprender muchas cosas, a hacer los productos, pero también tenemos que administrar bien, por eso es por lo que tuvimos que aprender cosas de administración y costos"
84	Empleados objetivos	EALO	En las MIPYMES que dirigen las mujeres entrevistadas los empleados ayudan al logro de los objetivos organizacionales	"Es bueno que los empleados se pongan la camiseta porque gracias a ellos tú también puedes trabajar y ayudan en todo, es recíproco"
85	Empleados amables	EAM	Las mujeres empresarias comentaron que sus empleados son amables, tanto con los clientes como con los demás miembros de la organización	"Yo creo que es bien importante, en los empleados, que les estés como sembrando la semillita de que es parte de una familia, es padre llegar a tu trabajo y sentirte querida, tomada en cuenta"
86	Edad desventaja	EDL	Las mujeres entrevistadas suponen que su edad es una desventaja para ser líder	"Soy una guerrera, pero mi edad me limita para un buen liderazgo"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
87	Empleados familia	EF	En las empresas que dirigen las mujeres entrevistadas los empleados son los miembros de sus familias	"Somos tres trabajadores, nos llevamos bien porque somos una familia, entonces estamos en familia"
88	Paradigma roles femeninos	ELPARFE	Las mujeres entrevistadas analizaron que se están eliminando los roles femeninos tradicionales en la actualidad	"Nosotras mismas nos ponemos esas barreras, pero eso está mal, está mal que nos pongamos ese límite, debemos quitarlos y salir adelante"
89	Empatía característica	EMCL	Entre las principales características con las que cuenta un líder esta la empatía	"Un líder debe ser empático, de hecho, es lo más importante para mí, la empatía"
90	Impulso miedos	EMI	Uno de los impulsos con los que cuentan las entrevistadas es el enfrentar sus miedos	"El impulso que tengo, y se siente muy bien, es llenarse de valor y enfrentar ese miedo y de estar aquí en un negocio y sacarlo adelante"
91	Igualdad de género	EMIG	Las mujeres entrevistadas observan que existe una mayor igualdad de género ahora	"Yo creo que ya no hay obstáculos para el liderazgo femenino porque hay más igualdad de género"
92	Empleados jóvenes	EMJO	Las mujeres entrevistadas comentan que sus empleados son jóvenes	"Mis empleados son jóvenes, como que los jóvenes buscan a los negocios con gente joven, eso siento yo"
93	Empoderamiento de mujeres por negocio	EMMUNE	Las mujeres entrevistadas se sienten empoderadas debido a que están al frente de un negocio	"Nosotras nos vamos convirtiendo en líderes y a la vez vamos ayudando a que otras mujeres vayan desarrollándose también, estar aquí nos empodera"



**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
94	Enseñar característica	ENCL	Una de las características del líder es el enseñar a los demás.	"Me gusta enseñar todo lo que sé, creo que eso puede hacerme un buen líder"
95	Necesidad mujeres trabajen	ENMTR	En opinión de las entrevistadas actualmente existe la necesidad de que las mujeres trabajen	"Hoy en nuestros días hay una necesidad económica muy grande que hace que las mujeres vayan y trabajen, que trabajen y consigan dinero"
96	Enfermedades obstáculos	EOPD	Se considera como un obstáculo importante a las enfermedades que se les presentan	"Pues mientras no me enferme no hay ningún obstáculo, porque como estorban esas enfermedades"
97	Reto entrega trabajo	EOTR	Uno de los retos que se presentan en las MIPYMES dirigidas por las entrevistadas es la entrega oportuna del trabajo	"Creo que el reto es sacar a tiempo el trabajo, si nada más ese"
98	Estudiar por cuenta propia	EPCP	Las entrevistadas consideran que una parte importante de las labores de un líder para mejorar es estudiar por cuenta propia	"Pues sí, uno tiene que conocer más y aprender más de todo lo que uno va viendo, a veces uno solo va aprendiendo con el trabajo"
99	Estereotipos limitan liderazgo femenino	ESLILIF	Algunas mujeres consideran que los estereotipos dirigidos al género femenino limitan su liderazgo	"A veces los estereotipos que se crean son difíciles de sobrepasar"
100	Empresa va bien	EVB	Las mujeres empresarias consideran que sus empresas van bien	"Existe competencia importante, por la ciudad, pero realmente no va bastante bien"
101	Reto excelente humano	EXHURE	Entre los retos que se mencionan por parte de las mujeres empresarias está el ser un excelente ser humano	"Hubo varios retos, pero para que el negocio mejorara creo que se necesita, sobre todo, tener en cuenta la calidad de ser humano"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
102	Experiencia la hace líder	EXLID	Las mujeres empresarias consideran que el tener experiencia las convierte en líderes	"Antes de mi negocio estuve trabajando en un banco, donde pase por todos los departamentos: administración, auditoría, etc., siento que eso hace que puedan verme con un líder"
103	Reto falta mercancía	FAMER	La falta de mercancía es uno de los retos que se presentan en las MIPYMES que dirigen las mujeres entrevistadas	"En los retos... Creo que el no tener mercancía o muy poca fue difícil"
104	Familia no le reconoce su esfuerzo	FANREC	Algunas mujeres empresarias consideran que sus familias no les reconocen el esfuerzo que hacen	"Mi familia es la que menos me reconoce los logros"
105	Reto tiempo	FATIRE	Entre los retos que tienen las mujeres empresarias es la falta de tiempo para realizar todas sus actividades	"Apoyo si lo tienes, lo que no tienes es tiempo, tienes que buscar de donde lo encuentras, entonces te encuentras entre el dilema en que tienes muchas cosas que hacer y tienes que dejar de hacer otras".
106	Falta de compromiso empleados	FCE	Bajo la opinión de las mujeres empresarias en sus MIPYMES encuentran un problema importante de falta de compromiso de los empleados	"A veces debo lidiar con la falta de compromiso de mis empleados"
107	Faltan características para ser líder	FCL	Ciertas mujeres evalúan que no tienen las características suficientes para ser líderes	"Me faltan competencias que me podrían caracterizar como una líder"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
108	Familia contenta por ser mujer empresaria	FCME	Las entrevistadas comentan que su familia está contenta por ella debido a que es considerada una mujer empresaria	"Pues yo creo que mi mamá se siente orgullosa de mí, siempre me dice que, que se puede lograr lo que yo quiera, lo que yo me proponga y mi papá igual"
109	Reto falta dinero	FDRIN	Una de las razones por las cuales se inició el negocio fue por la falta de dinero	"Pues el reto que se presentó fue tener el dinero para iniciar el negocio"
110	Familia le gusta que le vaya bien	FGVB	Las mujeres entrevistadas consideran que a su familia les gusta que le vaya bien	"A mi familia le gusta que me ocupe en algo y que me vaya bien"
111	Impulso familia	FIP	Para algunas de las entrevistadas su familia es el impulso personal	"Desde el punto de vista profesional y personal, el impulso más grande es mi familia, mientras ellos me apoyen yo seguiré adelante"
112	Familia orgullosa	FO	Las entrevistadas comentan que su familia se siente orgullosa de ella por lo que hace	"Mi familia piensa que fue una decisión arriesgada, pero están orgullosos de mí"
113	Falta de organización en trabajo con empleados	FOTE	En las MIPYMES que dirigen las entrevistadas se presenta una falta de organización en el trabajo con los empleados	"Este es un trabajo al cual todavía le hace falta organización pero que siempre tenemos una buena actitud"
114	Reto falta personal	FPR	La falta de personal es un reto común entre las MIPYMES de las mujeres entrevistadas	"La falta de personal que sepa hacer el trabajo o que tenga las ganas de hacer el negocio fue un reto, todavía lo es"
115	Falta de recursos económicos	FRE	Las entrevistadas comentaron que tienen una falta de recursos económicos	"Actualmente la falta de liquidez es lo que se me dificulta"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
116	Reto tecnología	FTERE	La tecnología es uno de los retos que se presentan en las MIPYMES que dirigen las mujeres entrevistadas	"Te tienes que meter mucho a la cuestión de la tecnología, a veces es complicado, pero te tienes que empapar de estas cosas"
117	Familia la ve como ejemplo a seguir	FVE	Las familias de las entrevistadas las consideran un ejemplo a seguir	"Es bonito, pues me consideran un ejemplo a seguir, por eso estamos echándole ganas"
118	Confianza clientes	GACOCO	Uno de los obstáculos que se presentan para las MIPYMES es el ganar la confianza de sus clientes	"La confianza de los padres de familia, que serían mis clientes, no es fácil de ganarla"
119	Reto gente negativa	GNRE	Entre los retos que se presentan es la gente negativa que a veces la puede rodear, tanto en la empresa como en otros ambientes	"Pues retos pueden ser con el personal, siempre habrá personas que no acepten las reglas o se sientan mal por algo"
120	Reinversión de ganancias	GRN	Las mujeres empresarias comentan que las ganancias que se obtienen se reinvierten en el mismo negocio.	"La demás ganancia se usa para comprar más productos o para ahorrarla"
121	Ganas de trabajar como habilidad	GTH	Una de las habilidades que tienen las mujeres entrevistadas son las ganas de trabajar	"Creo que más bien cada una de nosotras debe de tener ganancia de salir adelante y que todo se puede hacer con esfuerzos"
122	Buen trato empleados	GTRBE	Entre las mujeres entrevistadas existe un gusto por tratar bien a los empleados, reconocen que son importantes para él logra de los objetivos.	"Es importante que ellos se sientan agusto, que sientan que son tomados en cuenta, tratarlos bien para que ellos te apoyen"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
123	Hijos apoyan en el hogar	HAH	En el caso de algunas entrevistadas sus hijos apoyan en el hogar	"Mis hijos ya están grandes, entonces ellos estando en casa me ayudan, nos dividimos las funciones y además es una excelente relación"
124	Habilidad de relación con el cliente	HAREC	Las mujeres empresarias entrevistadas observan que tienen la habilidad para relacionarse correctamente con sus clientes	"Aprendí a relacionarme con mi cliente, a entender más el porqué de su forma de pensar"
125	Aportaciones hijos	HATD	Los hijos de algunas entrevistadas aportaron trabajo y dinero al negocio	"Si, mis hijos ya de grandes pusieron muchas aportaciones, tanto trabajo como dinero para mejorar el negocio"
126	Honestidad característica	HCL	Entre las características de los líderes se comenta que deben de tener honestidad	"Considero que un buen líder debe ser honesto"
127	Hijos independientes	HIID	Las entrevistadas comentan que sus hijos ya son independientes por lo que es una ventaja para ellas	"Si tengo ayuda con las labores del hogar, sin embargo no es mucho ya que mis dos hijos son independientes, es una gran ventaja"
128	Hijo/a inició el negocio	HIN	Para algunas mujeres entrevistadas fue el hijo/a quien inicio su negocio	"La idea de esta empresa fue de mi hijo"
129	Obstáculo hijos	HIOBDLA	Se observa que para algunas mujeres entrevistadas el hecho de tener hijos es un obstáculo para el desarrollo profesional	"A veces uno no puede dejar mucho a sus hijos solos, la verdad a veces si se complica y es difícil desarrollarse".

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
130	Habilidades no fueron suficientes	HNS	Las entrevistadas consideran que las habilidades con las que contaban no fueron suficientes al momento de iniciar y poner en marcha su negocio	"Al iniciar mis habilidades no fueron suficientes en su totalidad, me tuve que capacitar por ejemplo para hacer pedidos del cliente"
131	Habilidades no son suficientes ahora	HNSA	Las mujeres comentan que las habilidades con las que cuentan en la actualidad no son suficientes para desarrollarse por completo.	"Al iniciar, mis habilidades no fueron suficientes en su totalidad, me tuve que capacitar por ejemplo para hacer pedidos del cliente"
132	Habilidades si fueron suficientes	HSS	Las entrevistadas consideran que las habilidades con las que contaban fueron suficientes al momento de iniciar y poner en marcha su negocio	"No tuve que aprender más cosas, pues como ya llevo muchos años trabajando con mi mamá, ya lo de comerciante, pues ya no se me complicó"
133	Impulso atención cliente	IAC	El impulso de algunas entrevistadas es lograr la mejor atención al cliente	"La meta profesional pues es ser amables con las personas, tener atenciones, dar el mejor servicio y atención a los clientes"
134	Impulso crecer empresa familiar	ICEF	Entre los impulsos que tienen las mujeres empresarias se encuentra el lograr que la empresa familiar crezca y se desarrolle	"Me gustaría crecer más y que más gente viniera a comprarme, ese es mi impulso"
135	Innovación característica	ICL	En opinión de las mujeres entrevistadas un líder debe de ser innovador	"Un líder siempre tiene que estar aprendiendo innovando y buscando donde está lo nuevo que acaba de salir"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
136	Introversa desventaja	IDL	Entre las desventajas que se encuentran en las mujeres entrevistadas está el hecho de ser introversa al momento de negociar con las personas o de tratar con los clientes.	"Una debilidad... pues que no sé expresarme bien, soy muy introversa".
137	Inteligencia emocional característica	IECL	Una de las características que se perciben del líder es que cuenta con inteligencia emocional	"El equilibrio emocional es muy importante dentro de lo que es un líder"
138	Idea del esposo del negocio	IEN	La idea de abrir un negocio surgió de parte de los esposos de las mujeres empresarias	"A mi esposo lo despidieron del trabajo y con su liquidación me dijo por qué no pones un negocio"
139	Idea del esposo y propia	IEYM	La idea de abrir un negocio surgió de las entrevistadas en conjunto con sus esposos	"Fue idea de mi esposo y mía, pero yo desde un inicio quise hacerme cargo de ella"
140	Meta involucramiento familia	IFMPE	Las mujeres entrevistadas comentaron que una de sus metas es el involucrar a su familia en el negocio	"La meta es que mi familia se involucre para poder crecer todos juntos"
141	Reto del líder influir	IGPRL	Bajo la perspectiva de las mujeres empresarias que se entrevistaron uno de los retos a los que se enfrentan los líderes es el influir en un grupo de personas	"Como líder uno de los retos es saber liderar el cambio, influir en las personas"
142	Idea del hijo del negocio	IHN	En algunos casos los hijos fueron los que tuvieron la idea de abrir el negocio que ahora está a cargo de las mujeres entrevistadas	"Mi hijo fue el que tuvo la idea de mi negocio"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
143	Inicia en el negocio para apoyar al esposo	INAES	Algunas de las mujeres entrevistadas iniciaron su negocio para apoyar económicamente a sus esposos	"Sí ha sido bastante pesadito para mí, pero si necesitaba apoyar a mi esposo".
144	Involucrar a empleados característica	INEMCL	Entre las características que tiene un líder se comentó el hecho de que se involucran a los empleados en las decisiones y en las tareas del negocio.	"Se debe involucrar a todos, que todos entiendan el motivo de porque están haciendo lo que están haciendo y que lo hagan con la energía que debe ser"
145	Iniciativa característica	INICL	Entre las características de un líder percibidas por parte de las mujeres entrevistadas esta la iniciativa que debe de tener esta persona	"Un líder tiene que tener iniciativa"
146	Iniciativa como habilidad	INIH	Una de las habilidades que las mujeres entrevistadas consideran que deben de desarrollar esta la iniciativa	"Una habilidad que tengo es mucha iniciativa, día a día debo de estar al día y con ganas de trabajar"
147	Reto inseguridad	INRE	La inseguridad es uno de los retos que tienen que enfrentar las mujeres empresarias	"Nuestro reto tiene que ver mucho con la seguridad, pues estamos hablando de transporte"
148	Idea propia del negocio	IPN	Las mujeres entrevistadas comentan que la idea de abrir el negocio fue de ellas mismas	"La idea surgió solamente mía, pero fue inspirada en el amor por familia"
149	Impulso ganancias	ITG	Las ganancias obtenidas del negocio son un impulso importante para las mujeres entrevistadas	"Tengo muchas ganancias, veo los resultados del crecimiento, pero hay que invertir estas para continuar así"



**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
150	Labores en hogar	LABHORDEA	Una de las razones por las cuales las mujeres entrevistadas dejaron su trabajo anterior fue el hecho de que las labores en el hogar se incrementaron	"Los quehaceres se multiplicaron y no tenía apoyo. Entonces tuve que renunciar"
151	Líder debe apoyar al personal	LDAP	En opinión de las mujeres entrevistadas el líder debe de apoyar a sus empleados	"Yo como líder apoyo a mis trabajadoras, la ayudo cuando tiene problemas, le doy apoyo"
152	Líder debe tener conocimientos de las capacidades del personal	LDTCCP	Desde la perspectiva de las mujeres empresarias un líder debe identificar las capacidades del personal que está a su cargo	"Puedo trabajar en equipo, tomar decisiones, pero lo más importante que se debe hacer es aprovechar las virtudes de cada empleado"
153	Líder debe tener preparación (sabe cómo se lleva un negocio)	LDTP	Un líder debe de tener conocimientos sobre cómo se maneja un negocio	"Yo creo que para ser un líder uno tiene principalmente que conocer su trabajo"
154	Liderazgo profesional meta	LLPME	Entre las metas de las mujeres entrevistadas se encuentra el lograr un liderazgo profesional	"Quiero lograr tener una dirección y liderazgo profesional"
155	Lograr objetivos empresariales como preferencia	LOEP	Las mujeres entrevistadas prefieren lograr los objetivos empresariales	"Prefiero lograr los objetivos de la empresa"
156	Lucha de poder	LPOOR	En algunos casos existe una lucha de poder en las organizaciones que manejan las mujeres entrevistadas	"La verdad se dan luchas de poder, por las diferencias que siempre va a haber, eso impacta en tu vida y negocio"
157	Impulso mantenerse activa	MAAI	Uno de los impulsos que tienen las mujeres empresarias es el mantenerse activa	"Mi impulso es mantenerme activa, por eso estoy aquí"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
158	Manejo de crisis característica	MACRICAL	Para las mujeres entrevistadas los líderes deben de contar con la característica de saber manejar las crisis que se les puedan presentar.	"Como líder debemos saber manejar las crisis"
159	Seguridad por ser empresaria	MASEEM	El hecho de ser consideradas mujeres empresarias permite que las mujeres entrevistadas tengan mayor seguridad	"Cuando empecé con el negocio me empecé a sentir más fuerte, segura, independiente".
160	Mejora como meta profesional	MCMP	La meta profesional de las mujeres entrevistadas es el tener una mejora	"Si es algo que te gusta y en lo que puedes desarrollarte y ser mejor y aparte ganas dinero pues que mejor"
161	Mejora continua para ser líder	MCPL	Un líder debe de buscar una mejora continua	"El conocimiento nunca es suficiente, siempre hay que estarse actualizando y constantemente estudiando"
162	Mediador característica	MEDCL	El líder debe ser mediador en los conflictos de la organización	"Muchas veces el líder debe ser mediador en muchas situaciones"
163	Meta mejora emocional	MEEMME	El tener una mejora emocional es una de las metas que tienen las mujeres entrevistadas	"Quiero trabajar duro en aspectos sentimentales"
164	Meta mantener unida familia	MFUMP	Una de las metas personales de las mujeres entrevistadas es mantener unida a su familia	"Mi meta personal es mantener a mi familia unida y seguir como estamos hasta ahora"
165	Me interesaba tener negocio propio	MITPN	Las mujeres empresarias que fueron entrevistadas comentan que les interesaba tener un negocio propio	"Siempre quise tener un negocio de éxito"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
166	Mejores oportunidades (razón para dejar empleo anterior)	MO	Una de las razones por las cuales las mujeres entrevistadas decidieron dejar su empleo anterior fue debido a que se presentaron mejores oportunidades para ellas.	"Deje mi trabajo anterior por que tenía otras mejores oportunidades"
167	Oportunidades empleados	MOE	Las mujeres entrevistadas reconocen que se pueden lograr mejorar a través de otorgar oportunidades a los empleados	"Si se quiere mejorar se tiene que dar oportunidad a los empleados"
168	Motivar empleados característica	MOEMCL	La motivación de los empleados es una característica del líder según la opinión de las mujeres empresarias	"El líder debe tener la capacidad de motivar a los miembros de su equipo como a la gente que lo rodea"
169	Meta oportunidades a familia	MOFM	Las mujeres empresarias que fueron entrevistadas tienen como meta brindar más oportunidades para su familia.	"Fundé el negocio para crecer y tener un mejor nivel de vida"
170	Mujer puede desempeñar cualquier puesto	MPCP	Las mujeres entrevistadas comentan que las mujeres pueden desempeñar cualquier puesto que se propongan	"La mujer es muy capaz no por ser mujer, se ha demostrado mucho de que la mujer es más capaz de lo bueno".
171	Mujeres solo amas de casa	MPOAC	Algunas de las entrevistadas consideran que su obligación solo es ser amas de casa	"Muchas mujeres siguen siendo amas de casa y piensan que deben de estar todo el día en su casa dedicándose a las labores del hogar"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
172	Reto materia prima	MPRR	Las mujeres empresarias comentan que la materia prima que manejan es a veces riesgosa y eso les parece un reto	"El reto que se tiene es conseguir materia prima de mejor calidad que se pueda obtener en Guanajuato":
173	Mujeres pueden tener un negocio propio	MPTNP	Las entrevistadas consideran que las mujeres pueden tener un negocio propio	"Las mujeres deben saber que no tienen que estar ahí encerradas nada más, que pueden abrir su negocio ahí mismo en su casa"
174	Desarrollo propio	MUDEDEL	Las entrevistadas consideran que cada una de las mujeres decide hasta donde se desarrollará.	"Muchas mujeres son las primeras en ponerse esos límites, pero somos responsables de nuestro desarrollo"
175	Mujeres ejercen muchos roles	MUEMRO	Se considera que las mujeres ejercen muchos roles	"Somos conocidas como mujeres orquestas, hacemos todo y lo seguimos haciendo todo":
176	Mujeres tienen que esforzarse más	MUESM	Algunas entrevistadas consideran que las mujeres tienen que esforzarse mucho más que los hombres para lograr los objetivos	"Eso de que va a llegar un príncipe azul es mentira, todo tiene un precio, las mujeres tienen que trabajar y desarrollar todo, tienes que ser formadora de hijos, pero también en el negocio hay que estar, muchas veces somos mujeres orquestas"
177	Mujeres tienen mayor presencia	MUMPRES	En opinión de las entrevistadas actualmente las mujeres tienen una mayor presencia en las empresas	"Ahora las mujeres tenemos mayores facilidades y más presencia en los negocios"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
178	Mujeres (todas) pueden ser líderes	MUPULI	Se estima que todas las mujeres tienen la capacidad para ser líderes	"Nosotras nos vamos convirtiendo en líderes y a la vez vamos ayudando a que otras mujeres vayan desarrollándose como líderes, todas podemos"
179	Vanguardia en habilidades	MVH	Las mujeres entrevistadas buscan mantenerse a la vanguardia en cuanto a sus habilidades	"En este negocio tenemos que seguir en la vanguardia porque todo va cambiando, las modas y todo"
180	No aspiraba estar a cargo de una empresa	NAC	Algunas de las mujeres empresarias que se entrevistaron no aspiran estar a cargo de un negocio	"La verdad no esperaba tener mi propio negocio, fue algo que repentinamente salió."
181	No ayuda hogar	NAH	Algunas mujeres empresarias no tienen ayuda para las tareas del hogar	"No, no tengo ayuda en las labores del hogar"
182	No apoyos inicio	NAIN	Las mujeres empresarias que se entrevistaron comentan que no tuvieron apoyos al inicio del negocio	"Este, no, no tuve apoyos de ningún tipo"
183	No se considera líder aun	NCL	Algunas mujeres entrevistadas no se consideran líderes aún.	"Aún no me considero una líder"
184	No sueldo	NCS	Las mujeres entrevistadas comentan que no cuentan con un sueldo fijo en el negocio	"No tengo un sueldo, todo se maneja por proyecto y de acuerdo a la participación se fija la comisión o la ganancia"
185	No desventajas líder	NDDL	Las mujeres entrevistadas consideran que no existen desventajas para desempeñarse como líderes	"Creo que no tengo ninguna desventaja para ser líder"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
186	No depende completamente del ingreso del esposo	NDIE	Las entrevistadas comentan que después de iniciar el negocio ya no dependen por completo del ingreso que genera su marido	"Recibo buen dinero con el que me puedo sustentar y dar mis gustos sin depender completamente del dinero que gana mi esposo en su trabajo"
187	Negocio cubre sus gastos	NECUGA	Se menciona que con lo que genera el negocio se cubren los gastos totales	"Todo sale del negocio, me ha sostenido el negocio, los gastos fijos me los sostiene el negocio, tanto de gastos de imagen como de desarrollo"
188	Ayudar hermana	NEIAHE	Algunas de las entrevistadas iniciaron su negocio para ayudar a los hermanos	"La idea fue para ayudar a mi hermana menor con sus proyectos de cortometrajes en la universidad"
189	Sentirse menos	NEINSM	En el caso de algunas mujeres empresarias el hecho de sentirme menos es lo que las impulsa a iniciar con el negocio	"Como que me di cuenta de que mi marido crecía y se desarrollaba y o como mujer no, o sea, nada más esposa y ama de casa y me dije no, no puedo sentirme así"
190	Tradición familiar	NEINTFA	El negocio inicia debido a que es una tradición familiar de algunas de las mujeres entrevistadas.	"Mis papás fueron comerciantes y de ahí me gusto el comercio, es como una tradición"
191	Trabajar en lo que gusta	NEITRGU	Algunas entrevistadas comentan que iniciaron el negocio porque esto les permitía trabajar en lo que realmente les gusta	"Estoy haciendo lo que realmente me gusta, es una oportunidad que mi empresa me da"
192	No retos	NERE	Entre las entrevistadas se comentó que no existen retos para la empresa	"No considero que tenga retos en la empresa"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
193	Negocio supero expectativas	NESUEX	Entre las mujeres entrevistadas se comenta que el negocio superó sus expectativas	"Creo que mi aspiración se quedó corta, tengo más de lo que pensé, esto es mucho más de lo que esperaba"
194	Nunca había trabajado	NHT	En el caso de algunas mujeres entrevistadas nunca había trabajado	"Mi papá era agricultor, por lo que nosotros nunca habíamos trabajado".
195	Aprovechar estudios	NIAE	Las entrevistadas comentan que iniciaron en el negocio para aprovechar sus estudios previos	"Inicié el negocio para poner en práctica lo aprendido durante mi carrera"
196	Independencia	NIBI	Algunas de las mujeres empresarias iniciaron su negocio debido a la búsqueda de independencia que tenían en ese momento	"Decidí comenzar el negocio porque me interesaba dejar de trabajar para alguien y establecerme yo"
197	Negocio inicia comprando a terceros	NICAT	El negocio inicia con la compra de productos a terceras personas	"Empecé comprando ropa por pacas a otra señora que también vendía ropa, después puse un puesto pequeño y de ahí fuimos creciendo"
198	Falta de empleo	NIFE	Para algunas de las mujeres entrevistadas la razón principal de inicio del negocio fue debido a la falta de empleo	"Al verme en la complicación de encontrar un trabajo, mejor decido formar un grupo pequeño de 3 personas para abrir mi negocio"
199	Dinero propio	NIGD	Las mujeres entrevistadas iniciaron su negocio para ganar dinero propio	"Mi negocio inicia porque quería ocuparme en algo que me pudiera permitir ganar algo de dinero para mí"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
200	Gusto por comercio	NIGUCO	El negocio de algunas mujeres empresarias inicia debido a que ellas presentan un gusto muy particular por el comercio	"Inicio el negocio porque me gusta lo que hago y seguí los pasos de mis papás"
201	Búsqueda de otro ingreso	NIOI	En el caso de algunas entrevistadas el negocio inicia por la búsqueda de un segundo ingreso	"Mi negocio empezó por la inquietud de poder tener otro ingreso en la familia".
202	Renuncia del esposo al trabajo	NIRET	Entre las razones del porque se inicia el negocio está el hecho de que el esposo renunció a su trabajo	"Pues nuestro negocio inició a partir de que mi esposo decidió separarse del trabajo en donde estaba y decidimos que en lugar de que entrara a trabajar podríamos emprender nuestro propio negocio"
203	Satisfacer necesidades	NISANE	Una de las razones que exponen las entrevistadas del por qué inicio el negocio fue para satisfacer sus necesidades	"Todo inicia para poder satisfacer las necesidades de la familia y obtener dinero propio"
204	Tiempo libre	NITL	El tener tiempo libre es lo que les permite a las mujeres entrevistadas iniciar con el negocio	"Todo inicio porque soy ama de casa y tenía las tardes libres, así que quería ocuparme en algo sin estar muy lejos de mi casa"
205	No obstáculos	NOPD	No se han presentado obstáculos para ser empresarias en el caso de algunas de las mujeres entrevistadas	"Pues no, mientras no me enferme no tengo ningún obstáculo"
206	No conflictos	NSC	Las mujeres empresarias no han sufrido conflictos de ningún tipo en su negocio	"No hemos tenido conflictos, siempre nos hemos apegado a las normas de todo tipo"



**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
207	No solicito créditos financieros	NSCR	Las mujeres empresarias que se entrevistaron no solicitaron créditos financieros para iniciar su negocio	"No solicitamos apoyos a ninguna institución financiera"
208	No discriminación	NSD	Las mujeres empresarias que fueron entrevistadas no han sufrido discriminación al momento de hacer negocios	"No he sufrido discriminación, uno debe ganarse el respeto".
209	Reto falta trabajo	NSUTR	Entre los retos que se les presentan a las mujeres empresarias esta la falta de trabajo	"Otro reto fue que uno no estaba tan metido en eso y no se tenía suficiente trabajo"
210	No tenía otro trabajo (anterior a la empresa)	NTOT	Algunas de las mujeres entrevistadas no contaban con un trabajo anterior al negocio propio	"Para una clase tuve un proyecto y lo recordé, y dado que no tenía empleo decidí retomarlo"
211	No conocimientos	NTSC	En el caso de algunas mujeres entrevistadas comentan que no tenían los suficientes conocimientos al iniciar el negocio	"Yo entro a un mercado sin conocer absolutamente nada, no tenía conocimientos del negocio"
212	Meta patrimonio	PAPMP	Entre las metas personales de las mujeres empresarias se encuentra el contar con un patrimonio propio	"La meta personal que tengo es tener un patrimonio estable"
213	Pasión	PASHA	Las entrevistadas muestran pasión por lo que hacen en el negocio	"Aunque a veces es complicado y se necesita pasar muchas cosas, tanto buenas como malas, es algo que deseo y me apasiona hacer".
214	Paciencia característica	PCL	Una de las características del líder es que debe de contar con paciencia	"Un líder debe ser el más paciente del negocio"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
215	Persuadir y convencer característica	PECOCL	Las mujeres entrevistadas comentan que una de las características de los líderes es el poder persuadir y convencer a las personas	"Pues debemos saber dirigir, saber persuadir y platicar y convencer, más que nada"
216	Reto pérdida dinero	PEDIRE	Uno de los retos que tienen las mujeres empresarias es la pérdida de dinero en el interior del negocio	"Uno de los retos pues es que luego uno pierde dinero, ese es tal vez uno de mis obstáculos"
217	Perseverancia característica	PERCCL	Las entrevistadas consideran que un líder debe ser perseverante	"Un líder o cualquiera que esté en un negocio debe demostrar perseverancia"
218	Reto permanencia	PMR	Entre los retos que se le presentan a las mujeres empresarias de MIPYMES esta la permanencia en el mercado	"Uno de los retos fue permanecer en el mercado"
219	Meta posicionamiento empresa	POEMMP	La meta profesional de las mujeres empresarias entrevistadas es posicionar a la empresa	"Debo de seguir trabajando día a día para que la empresa se posicione en la mente de las personas"
220	Problemas de reclutamiento de personal	PRP	Uno de los problemas que se presentan en las empresas de las mujeres entrevistadas es el reclutamiento de personal	"Tengo problemas de reclutamiento de personal"
221	Responsabilidad característica	RCL	Una característica de los líderes es la responsabilidad	"Los líderes tienen todo ordenado, cumplen con sus promesas, son responsables en todos los sentidos"
222	Negocio relacionado con la profesión	RCP	Las mujeres empresarias comentan que su negocio está relacionado con lo que estudiaron	"Quisimos fundarla porque va con mi profesión y la he trabajado por lo menos 17 años"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
223	Reto retener clientes	RCR	En las empresas dirigidas por las entrevistadas uno de los retos que se les presentan es el retener a los clientes	"Pues hay que seguir insistiendo, es difícil con los clientes, pero por ejemplo hacemos ofertas para que se venda más"
224	Relaciones difíciles con empleados	RDE	En las empresas que dirigen las mujeres entrevistadas existen relaciones difíciles con los empleados	"Hay problemas relacionados con las actitudes de las personas, por lo cual soy mediadora"
225	Respeto entre empleados	REEMP	Las mujeres empresarias fomentan el respeto entre todos los empleados en sus empresas	"Respetamos nuestros puestos, se respetan entre los trabajadores, no importa que función tengan"
226	Realizarse como empresaria meta personal	REMPE	La meta personal de las mujeres entrevistadas es el lograr realizarse como empresarias	"Busco tener otra tienda propia, seguir creciendo como empresaria"
227	Falta de reglas en el negocio	RFN	Las mujeres empresarias notan que hace falta un reglamento bien establecido en el negocio	"Hemos estado trabajando en lo laboral con los empleados, ya hemos puesto reglas, antes no teníamos reglas, ni horarios fijos entonces ya hemos trabajado en todo eso"
228	Renta negocio propio a otras personas	RNP	Las mujeres entrevistadas comentaron que ahora le rentan su negocio a terceras personas para que lo manejen	"Le rento mi negocio, el hotel, a terceras personas, pero aun así tomo decisiones en él"
229	Responsable de todo desventaja	RTDL	Entre las desventajas que tiene un líder es que es el responsable de todo en la organización	"A veces la desventaja es, pues la responsabilidad que tienes con las personas, o sea, todo depende de ti"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

<b>No.</b>	<b>Código</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplo</b>
230	Roles tradicionales no son obstáculos para el liderazgo femenino	RTNOLF	Se considera que los roles tradicionales de las mujeres no son obstáculo para el liderazgo femenino	"Siento que ahora se necesita más fuerza, pero ya en tan grande obstáculo si quieres lograr algo nuevo".
231	Roles tradicionales si son obstáculo para el liderazgo femenino	RTSOLF	Las mujeres entrevistadas opinan que los roles tradicionales de las mujeres si son un obstáculo para el liderazgo femenino	"Los roles tradicionales si influyen, la familia piensa que debe cumplir con ambos roles lo cual es imposible a la perfección"
232	Si aspiraba estar a cargo de una empresa	SAC	Las mujeres empresarias que se entrevistaron si aspiraban estar a cargo de una empresa	"Si, el tener mi propia empresa era parte de lo que yo aspiraba".
233	Meta satisfacción cliente	SACLIME	La meta de las mujeres entrevistadas es la satisfacción de sus clientes	"Me da mucho gusto saber que el trabajo y el esfuerzo que ponemos aquí en el trabajo que sea un recuerdo bonito para los invitados"
234	Si tuvo apoyos al inicio del negocio	SAIN	Las mujeres empresarias de MIPYMES tuvieron apoyos al iniciar su negocio	"Si, si tuve apoyo, mi familia en especial mis primos y en la elaboración de los productos"
235	Motivación ser alguien	SAMN	Una de las principales motivaciones que tienen las mujeres empresarias es el ser alguien	"Entrar a un negocio me hace sentir útil, tanto en lo personal, para mi vida cotidiana y para salir adelante, tener una ilusión de ser alguien en la vida"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
236	Salario bajo	SBTA	Las mujeres empresarias comentan que en su trabajo anterior tenían un salario bajo con respecto a las actividades que realizaban	"Cuando terminé la universidad conseguí mi primer trabajo donde prácticamente me explotaban pues eran muchas tareas y un bajo salario, entonces decidí que no era lo que quería para mí"
237	Sí cuenta con las características de un líder	SCCL	Las mujeres entrevistadas perciben que si cuentan con las características necesarias para ser un líder	"Yo pienso que sí tengo características de líder, tal vez me falta desarrollarlas más, pero sí las tengo".
238	Sí se considera líder	SCL	Las entrevistadas consideran que sí son líderes en la actualidad	"Sí, sí me considero una mujer líder"
239	Sí conflictos	SCO	Las mujeres entrevistadas comentaron que si existen conflictos en sus organizaciones	"Problemas dentro del negocio si tengo, los problemas siempre existen".
240	Sí empleados	SE	Las MIPYMES que dirigen las empresarias si cuentan con empleados	"Si tengo empleados, están encargados de diferentes áreas"
241	Sencillez característica	SECL	Bajo la perspectiva de las mujeres empresarias los líderes cuentan con sencillez	"Bueno, pues en primer lugar tiene que tener humildad, porque si no tiene humildad pues olvídate"
242	Sentimientos desventaja	SENDLI	Algunas mujeres entrevistadas observan que los sentimientos son una desventaja para ser líderes	"Hay que ser más fría en ciertas decisiones, los sentimientos son una gran desventaja"
243	Escuchar característica	SESCL	El saber escuchar es una de las características de los líderes que perciben las mujeres entrevistadas	"Creo que si tengo esas habilidades porque mis empleados me platican y llevamos un buen ambiente laboral"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
244	Guiar empleados	SGEM	Los líderes saben guiar a sus empleados	"A los empleados les va bien y muchas veces yo les explico, les comento que es lo que necesitamos lograr, cual es el proyecto que quiero que trabajemos, les explico todo lo que podemos lograr"
245	Sentido humor característica	SHCL	En opinión de las mujeres entrevistadas los líderes tienen sentido del humor	"Creo yo que debe tener sentido del humor para calmar a los empleados"
246	Siempre ha sido comerciante	SICOMER	Entre las entrevistadas se encuentran algunas mujeres que toda su vida se han dedicado al comercio	"Toda mi vida desde pequeña, toda mi familia ha sido comerciante y he ido cambiando, he rolando los puestos en los negocios de mis papás. Siempre fuimos comerciantes"
247	Situaciones familiares obstáculo	SIFAOPBD	Uno de los obstáculos para lograr un pleno desarrollo que se les presentan a las mujeres entrevistadas son las situaciones familiares	"Creo que los obstáculos pueden ser algunas situaciones familiares que como todo algunas veces pueden afectarnos a un nivel personal, hacen que baje un poco tu función laboral"
248	Sigue viviendo con los padres	SIVIPA	Algunas de las entrevistadas comentaron que a pesar de que tienen su propio negocio siguen viviendo con sus padres	"Yo ayudo mejor dicho en mi casa, ya que yo y mis padres seguimos viviendo bajo el mismo techo"
249	Soy líder porque la gente me sigue	SLGS	Las mujeres entrevistadas se consideran líderes debido a que la gente las sigue.	"Creo que me volví una persona líder, porque la gente se siente agusto conmigo, confía en mí y me sigue en mis decisiones"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
250	Meta subsistir	SME	Para algunas entrevistadas su meta principal es subsistir	"Pues profesional como te digo, es seguir subsistiendo por la edad que tengo"
251	Ser mujer dificulta negocios	SMUDIN	Las entrevistadas comentan que el ser mujer suele ser una dificultad al momento de hacer negocios	"Y por ser mujer pues hay veces que no se puede dar la venta, por cómo se negocian algunas cosas"
252	Negociar característica	SNCL	El hecho de poder negociar con las personas se considera una característica de los líderes	"El líder debe saber negociar con los clientes y empleados"
253	Si obstáculos	SOPD	Las mujeres entrevistadas consideran que si existen obstáculos para su pleno desarrollo	"Pues a veces sí, porque uno no puede tener todo previsto, salen cosas de repente"
254	Yo soy mi propio impulso	SOYIMP	Las mujeres entrevistadas comentan que ellas mismas son su propio impulso para salir adelante	"Mi impulso, lo que me mueve a hacerlo, es por mí misma, no me encuentro sin hacer nada, soy yo, entonces soy yo la que no me puedo parar"
255	Impulso superación personal	SPIP	Las mujeres empresarias de MIPYMES tienen como principal impulso la superación personal	"Impulso, pues, igual y crecer como persona, crecer para ser mejor"
256	Ser positivo característica	SPOCL	Las mujeres entrevistadas comentan que el ser positivo es una característica de los líderes	"Pues uno tiene que ir previniendo siempre, pero eso sí, hay que tener una mentalidad positiva y pues, no dejarse amedrentar y continuar siempre"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
257	Si discriminación	SSD	En opinión de las mujeres empresarias se puede apreciar que si existe o existió discriminación hacia su persona	"Si he sufrido discriminación, algunas personas creen que es locura hacer algo diferente"
258	Si tiene ayuda en el hogar	STAH	Algunas de las mujeres entrevistadas si cuentan con ayuda en las labores del hogar	"Si cuento con ayuda en el hogar, es fundamental que tengas eso, si, es fundamental que tengas gente que te apoye con las labores".
259	Si tenía otro trabajo	STOT	Las mujeres entrevistadas si tenían otro trabajo antes de iniciar con su negocio propio	"Si tenía, estaba trabajando en bienes raíces"
260	Superación de obstáculos viendo a futuro	SUOBVF	Las entrevistadas comentan que superan los obstáculos logrando ver hacia el futuro	"Ha habido obstáculos, pero los hemos logrado superar, todo por la empresa"
261	Trabajo anterior absorbía mucho tiempo	TAAT	Una de las razones por las cuales las mujeres entrevistadas dejaron su trabajo fue porque les absorbía mucho tiempo	"Me exigía guardias muy, muy difíciles, esto hacia que tuviera problemas con mi familia"
262	Trabajo anterior muy pesado	TAMP	Las mujeres entrevistadas comentan que el trabajo anterior a la apertura del negocio propio era muy pesado, esta fue una de las razones para dejarlo	"Estaba en un empleo donde prácticamente me explotaban, pues eran muchas tareas y un bajo salario"
263	Toma de decisiones por áreas	TDA	La toma de decisiones dentro de las empresas que dirigen las mujeres entrevistadas se hace por áreas.	"Se hace una junta en donde que definen quien se encargará de cada cosa y se toman decisiones dependiendo del área que maneje"



**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
264	Toma de decisiones con acuerdo con socios	TDAS	Las decisiones en las MIPYMES que dirigen las mujeres entrevistadas se toman en acuerdo con los socios	"Se presentan los proyectos y se deliberan las mejores alternativas y adaptaciones entre todos los que invertimos en el negocio"
265	Toma de decisiones claras y tranquilas	TDCT	En las MIPYMES que dirigen las mujeres entrevistadas se toman las decisiones de manera tranquila y clara	"Las decisiones se toman con calma y con claridad en el momento"
266	Toma de decisiones difícil	TDD	El proceso de toma de decisiones es difícil en las MIPYMES que dirigen las mujeres entrevistadas	"En el día a día se tienen que tomar decisiones que a veces no pueden agradarles a las personas que tienes a cargo, es difícil".
267	Toma de decisiones en equipo	TDE	La toma de decisiones en las MIPYMES de las mujeres entrevistadas se hace en equipo	"En equipo vemos los problemas y se proponen soluciones, y decidimos entre todos"
268	Toma de decisiones individualizadas (ella las toma)	TDI	Las mujeres entrevistadas comentan que ellas son las que toman las decisiones en el negocio, sin ninguna ayuda ni opinión	"En el negocio yo soy la que toma las decisiones".
269	Toma de decisiones en el negocio	TDN	Las mujeres entrevistadas comentan que se toman diversas decisiones en sus negocios	"Se tienen que tomar decisiones sobre que se vende, si se arriesga uno con un producto nuevo, etc.".
270	Reto tener éxito	TERE	Uno de los mayores retos que presentan las mujeres empresarias de las MIPYMES es el tener éxito	"Al principio el reto fue tener éxito"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
271	Terminar la licenciatura como meta personal	TLCMP	Algunas entrevistadas tienen como meta personal el terminar su licenciatura	"Principalmente en lo profesional es recibirme, sacar esta carrera"
272	Tener más tiempo propio	TMTPRO	Las entrevistadas buscan tener más tiempo propio	"Definitivamente esto te permite vivir más feliz, se siente más completo, te da más tiempo para ti y vive uno mejor"
273	Tener objetivos comunes característica	TOCCL	Una característica común entre los líderes es el tener objetivos comunes	"Pues debe de haber aspiraciones, propósitos y metas comunes con los empleados"
274	Toma de decisiones característica	TODECL	En opinión de las entrevistadas una característica de un líder es la toma de decisiones	"Un líder es el responsable de tomar las decisiones"
275	Tolerancia como habilidad para desarrollarse	TOLHD	Una habilidad que debe desarrollarse entre las entrevistadas es la tolerancia	"Pues a lo mejor lo que me falta es más paciencia"
276	Trabajo en equipo característica	TRAECL	Entre las características de los líderes se menciona el trabajo en equipo	"Si soy líder porque puedo trabajar en equipo y se aprovechar a mis empleados"
277	Tiene tiempo para el hogar	TTH	Las entrevistadas tienen más tiempo para dedicárselo al hogar	"Ahora tengo tiempo para estar ahí, para ver qué pasa en la casa"
278	Meta vacaciones	VAMET	Una de las metas que tienen las mujeres entrevistadas es poder tomarse unas vacaciones	"Ahorita la meta es irme de vacaciones a Tulum"
279	Reto ventas	VBR	Uno de los retos que se presentan para las mujeres empresarias de MIPYMES son las ventas bajas	"Pues más que nada esta difícil cuando son temporadas bajas, se vende muy poco"

**Tabla 57. Códigos abiertos (continuación...).**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Ejemplo
280	Visión característica	VICL	Entre las características de los líderes se considera que deben de tener visión a futuro	"Debemos de tener visión, tener claro a donde queremos llegar"
281	Meta viajar	VIMET	La meta de algunas mujeres entrevistadas es viajar más.	"La meta que tengo es poder viajar más"
282	Valoran pros y contras en la toma de decisiones	VPCTD	Al momento de tomar decisiones, las mujeres empresarias valoran todos los pros y contras.	"Las decisiones se toman después de valorar pros y contras y de acuerdo con los demás socios"
283	Varios roles la convierten en líder	VRCL	Las mujeres consideran que el hecho de que las mujeres tengan varios roles las convierte en líderes.	"Si soy líder, porque soy jefe de familia, dueña de una farmacia y gerente de un hotel, tengo varios puestos y cargos"
284	Ya cumplió sus metas	YCME	Algunas de las entrevistadas consideran que a su edad ya cumplieron con sus metas	"Ya cumplí con lo que quería, así estoy muy agusto"
285	Yo estoy a cargo	YEA	Las entrevistadas comentan que ellas son las que están a cargo de toda la empresa	"Empezamos juntos mi esposo y yo, pero básicamente yo ahora estoy a cargo de todo"

### 3.4.3. Análisis de frecuencias.

Con el objetivo de identificar los códigos más importantes para esta investigación de muestra la siguiente tabla en donde se colocan los 11 códigos que se repitieron con mayor frecuencia en la totalidad de las entrevistas.

**Tabla 58. Códigos abiertos con mayor frecuencia.**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Frecuencia
1	Apoyo familiar	CAF	Las mujeres empresarias que se entrevistaron cuentan con apoyo familiar	54

**Tabla 58. Códigos abiertos con mayor frecuencia.**

No.	Código	Abreviatura	Definición	Frecuencia
2	Si se considera líder	SCL	Las entrevistadas consideran que sí son líderes en la actualidad	34
3	Aprendizaje a través del tiempo	AAT	En opinión de las entrevistadas las líderes deben de ir aprendiendo a través del tiempo y adquiriendo más habilidades	27
4	Ambiente familiar tranquilo/bueno	AFT	Las entrevistadas comentan que su ambiente familiar es tranquilo y con buenas relaciones	25
5	Sí empleados	SE	Las MIPYMES que dirigen las empresarias si cuentan con empleados	25
6	Condiciones laborales buenas	CLB	Existen buenas condiciones laborales en las MIPYMES de las mujeres entrevistadas	23
7	No discriminación	NSD	Las mujeres empresarias que fueron entrevistadas no han sufrido discriminación al momento de hacer negocios	21
8	Roles tradicionales no son obstáculos para el liderazgo femenino	RTNOLF	Las mujeres entrevistadas opinan que los roles tradicionales de las mujeres no son obstáculo para el liderazgo femenino	21
9	Si aspiraba estar a cargo de una empresa	SAC	Las mujeres empresarias que se entrevistaron si aspiraban estar a cargo de una empresa	21
10	No trabaja	ANTOT	En estos momentos las mujeres empresarias no tienen otro trabajo	20
11	Buena relación con empleados	BRE	Las mujeres empresarias de MIPYMES tienen una buena relación con los empleados	20

Analizando la frecuencia con que aparecen cada uno de los códigos se determinaron los 5 con mayor importancia en este estudio:

1. Apoyo familiar. Con esto se refiere a que las mujeres entrevistadas contaron al inicio del negocio y actualmente con apoyo por parte de sus familias.
2. Si se considera líder. Las mujeres que formaron parte de la muestra consideran que si son líderes por los diversos factores y el contexto en el que se desarrollan.
3. Aprendizaje a través del tiempo. Se refiere a que los conocimientos y el aprendizaje se fue desarrollando y volviéndose más interesante y rico con el paso del tiempo al frente del negocio.
4. Ambiente familiar tranquilo/bueno. Las entrevistadas comentaron que se vive un ambiente de apoyo, sin problemas dentro de sus familias.
5. Condiciones laborales buenas. Dentro de las organizaciones de las mujeres entrevistadas se cuenta con un buen ambiente laboral bajo la percepción de ellas mismas.

El total de códigos emergentes se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 59. Códigos totales por entrevista.**

Entrevista	Total de códigos	Entrevista	Total de códigos
E1	64	E16	47
E2	64	E17	51
E3	41	E18	39
E4	53	E19	35
E5	61	E20	74
E6	71	E21	43
E7	62	E22	41
E8	36	E23	62
E9	41	E24	44
E10	46	E25	59
E11	42	E26	43
E12	51	E27	44
E13	41	E28	49
E14	46	FC1	133
E15	88		

Las entrevistas que aportaron un mayor número de citas y códigos fueron el grupo de enfoque que se organizó con 4 empresarias, la entrevista E15, la entrevista E20 y la entrevista E71. La totalidad de los códigos con sus respectivas frecuencias se pueden observar en el Anexo 4.

#### **3.4.4. Análisis conceptual.**

Como siguiente paso al análisis textual se procedió a realizar familias con los códigos, cada una de las familias representan un “cajón” conceptual donde se encasillan los códigos según la afinidad entre ellos. Estas familias pueden surgir de los mismos datos o ser impuestas por el investigador, pero siempre deben demostrar que existe una relación estrecha entre los datos. Posteriormente estas familias se agrupan en temas que serán los representativos para la elaboración del modelo de teoría fundamentada.

La manera en cómo están agrupadas las familias en temas se ven representadas en la siguiente tabla 56. Para este análisis cualitativo surgieron 7 temas, los cuales son: habilidades para el liderazgo, autopercepción de su propio liderazgo, características de liderazgo, apoyos, contexto, motivaciones y metas y retos.

**Tabla 60. Temas y familias.**

Temas	Descripción	Familias	Código	Frec.	Total		
Habilidades para el liderazgo	En esta familia se integran la percepción que tienen las propias mujeres sobre sus habilidades y las que consideran que son esenciales para poder ejercer un liderazgo de calidad dentro de sus organizaciones	Autopercepción de sus habilidades	Pasión	9	44		
			Desarrollo propio	7			
			Mujeres tienen mayor presencia	5			
			Ser mujer dificulta negocios	4			
			Cumplimiento roles	3			
			Diferencias entre mujeres y sus roles	3			
			Introvertida desventaja	3			
			Mejora como meta profesional	3			
			Discriminación por edad	2			
			No conocimientos	2			
			Seguridad por ser empresaria	1			
			Mujeres solo amas de casa	1			
			Mujeres pueden tener un negocio propio	1			
		Habilidades necesarias para ejercer el liderazgo			Estudiar administración	15	79
					Habilidades si fueron suficientes	13	
					Habilidades no fueron suficientes	13	
					Vanguardia en habilidades	6	
					Aprender computación	4	
					Preparación adecuada	4	
					Habilidades no son suficientes ahora	4	
					Ganas de trabajar como habilidad	3	
					Iniciativa como habilidad	3	
					Líder debe tener conocimientos de las capacidades del personal	3	
Responsable de todo desventaja	3						
Hay que aprender a fracasar	2						
Habilidad de relación con el cliente	2						
Tolerancia como habilidad para desarrollarse	2						
Aprender comercio electrónico	1						
Aprender farmacéutica	1						

**Tabla 60. Temas y familias (continuación...).**

Temas	Descripción	Familias	Código	Frec.	Total
Autopercepción de su propio liderazgo	Dentro de esta familia se encuentran las percepciones que tienen las propias entrevistadas sobre el liderazgo que ejercen día a día en sus organizaciones (empresas y familia). También se pueden observar algunos de los retos o desventajas que ellas perciben al momento de llevar a cabo el liderazgo.	Autopercepción del liderazgo	Si se considera líder	34	120
			Si cuenta con las características de un líder	18	
			Empoderamiento de mujeres por negocio	16	
			Paradigma roles femeninos	12	
			Soy líder porque la gente me sigue	8	
			Mujeres (todas) pueden ser líderes	7	
			Estereotipos limitan liderazgo femenino	6	
			Edad desventaja	5	
			Faltan características para ser líder	5	
			Igualdad de género	4	
			No se considera líder aun	3	
			Sentimientos desventaja	1	
Varios roles la convierten en líder	1				
Apoyos	En esta familia se encuentran clasificados los apoyos que recibieron o bien reciben las mujeres entrevistadas tanto en su vida profesional como en la personal. Estos apoyos fueron esenciales para lograr un desarrollo integral como líderes.	Apoyo en el hogar	Si tiene ayuda en el hogar	18	18
		Apoyo personal	Apoyo familiar	54	61
			Apoyo no familiar	4	
			Apoyo para atender el negocio	3	
		Apoyos económicos	Apoyo económico del esposo	13	39
			Apoyo económico	10	
			Si tuvo apoyos al inicio del negocio	10	
			Apoyo económico familia	2	
			Créditos gubernamentales al inicio	2	
			No solicito créditos financieros	2	
			Apoyo con créditos	0	
		Apoyos nulos	No apoyo actual	17	30
No apoyos inicio	7				
No ayuda hogar	6				



**Tabla 60. Temas y familias (continuación...).**

Temas	Descripción	Familias	Código	Frec.	Total
Apoyos	En esta familia se encuentran clasificados los apoyos que recibieron o bien reciben las mujeres entrevistadas tanto en su vida profesional como en la personal. Estos apoyos fueron esenciales para lograr un desarrollo integral como líderes.	Idea de negocio	Idea propia del negocio	14	29
			Idea del esposo y propia	6	
			Idea amigo	3	
			Idea del esposo del negocio	3	
			Hijo/a inició el negocio	2	
			Idea del hijo del negocio	1	
Características de liderazgo	En este tema se analizan cada una de las características que las mujeres empresarias mencionaron al momento de describir a un líder.	Características de un líder	Líder debe tener preparación (sabe cómo se lleva un negocio)	11	112
			Carácter firme característica	10	
			Responsabilidad característica	10	
			Apoyo característica	8	
			Confianza característica	8	
			Sencillez característica	7	
			Ser positivo característica	7	
			Mejora continua para ser líder	6	
			Motivar empleados característica	6	
			Empatía característica	5	
			Negociar característica	5	
			Desarrollo empleados característica	4	
			Líder debe apoyar al personal	4	
			Persuadir y convencer característica	4	
			Buen trato característica	3	
			Honestidad característica	3	
			Innovación característica	3	
			Involucrar a empleados característica	3	
Paciencia característica	3				
Escuchar característica	3				

**Tabla 60. Temas y familias (continuación...).**

Temas	Descripción	Familias	Código	Frec.	Total
Características de liderazgo	En este tema se analizan cada una de las características que las mujeres empresarias mencionaron al momento de describir a un líder.	Características de un líder	Sentido humor característica	3	30
			Tener objetivos comunes característica	3	
			Soluciones característica	2	
			Cumplir característica	2	
			Enseñar característica	2	
			Estudiar por cuenta propia	2	
			Iniciativa característica	2	
			Guiar empleados	2	
			Trabajo en equipo característica	2	
			Visión característica	2	
			Buena presentación característica	1	
			Compasivo característica	1	
			Conciencia sistemática característica	1	
			Experiencia la hace líder	1	
			Manejo de crisis característica	1	
Mediador característica	1				
Toma de decisiones característica	1				
Contexto	En este tema se describe el contexto bajo el cual trabajan y se desarrollan las mujeres empresarias que fueron entrevistadas. Se contempló el contexto familiar, laboral empresarial y personal por ser los de mayor impacto en las mismas.	Contexto de la empresa	Sí empleados	25	143
			Condiciones laborales buenas	23	
			Buena relación con empleados	20	
			Si conflictos	18	
			No conflictos	13	
			Toma de decisiones en equipo	12	
			Toma de decisiones individualizadas (ella las toma)	12	
			Ahorros	7	
			Valoran pros y contras en la toma de decisiones	5	
			Apego a normas	4	
Oportunidades empleados	4				

**Tabla 60. Temas y familias (continuación...).**

Temas	Descripción	Familias	Código	Frec.	Total
Contexto	En este tema se describe el contexto bajo el cual trabajan y se desarrollan las mujeres empresarias que fueron entrevistadas. Se contempló el contexto familiar, laboral empresarial y personal por ser los de mayor impacto en las mismas.	Contexto de la empresa	Conflictos por no lograr los objetivos	3	22
			Negocio inicia comprando a terceros	2	
			Toma de decisiones por áreas	2	
			Toma de decisiones con acuerdo con socios	2	
			Toma de decisiones difícil	2	
			Toma de decisiones en el negocio	2	
			Yo estoy a cargo	2	
			Conflictos con clientes (falta de pago)	1	
			Condiciones laborales bajo presión	1	
			Conflictos con proveedores	1	
			Reinversión de ganancias	1	
			Falta de reglas en el negocio	1	
			Renta negocio propio a otras personas	1	
			Toma de decisiones claras y tranquilas	1	
		Contexto familiar	Ambiente familiar tranquilo/bueno	25	87
			Familia contenta por ser mujer empresaria	14	
			Familia orgullosa	10	
			Familia le gusta que le vaya bien	9	
			Familia la ve como ejemplo a seguir	7	
			Hijos apoyan en el hogar	5	
			Aportaciones hijos	5	
			Continúa siendo ama de casa	2	
			Ayudar hermana	2	
			Tradición familiar	2	
			Renuncia del esposo al trabajo	2	
			Cambios familiares inicio negocio	1	
			Familia no le reconoce su esfuerzo	1	
Labores en hogar	1				
No depende completamente del ingreso del esposo	1				

**Tabla 60. Temas y familias (continuación...).**

Temas	Descripción	Familias	Código	Frec.	Total
Contexto	En este tema se describe el contexto bajo el cual trabajan y se desarrollan las mujeres empresarias que fueron entrevistadas. Se contempló el contexto familiar, laboral empresarial y personal por ser los de mayor impacto en las mismas.	Contexto laboral actual	No trabaja	20	107
			Empleados objetivos	16	
			No sueldo	16	
			Sueldo	12	
			Dar oportunidades a los empleados	7	
			Buen trato empleados	6	
			Si tiene otro trabajo (actualmente)	5	
			Empleados familia	5	
			Falta de compromiso empleados	5	
			Empleados amables	4	
			Empleados jóvenes	2	
			Meta involucramiento familia	2	
			Relaciones difíciles con empleados	2	
			Compra de otro negocio	1	
			Continúa con el trabajo anterior	1	
		Empresa va bien	1		
		Falta de organización en trabajo con empleados	1		
		Respeto entre empleados	1		
		No tenía otro trabajo (anterior a la empresa)	14	53	
		Si tenía otro trabajo	12		
		Antes ama de casa	7		
		Búsqueda de otro ingreso	7		
		Falta de empleo	3		
Trabajo anterior muy pesado	3				
Crecimiento económico razón dejar empleo	2				
Salario bajo	2				
Trabajo anterior absorbía mucho tiempo	2				
Mejores oportunidades (razón para dejar empleo anterior)	1				

**Tabla 60. Temas y familias (continuación...).**

Temas	Descripción	Familias	Código	Frec.	Total
Contexto	En este tema se describe el contexto bajo el cual trabajan y se desarrollan las mujeres empresarias que fueron entrevistadas. Se contempló el contexto familiar, laboral empresarial y personal por ser los de mayor impacto en las mismas.	Contexto personal	Si se considera líder	34	151
			No discriminación	21	
			Si aspiraba estar a cargo de una empresa	21	
			No aspiraba estar a cargo de una empresa	15	
			Me interesaba tener negocio propio	13	
			Aprovechar estudios	6	
			Satisfacer necesidades	6	
			Conocimientos previos a la empresa	5	
			Independencia	5	
			Si discriminación	5	
			Siempre ha sido comerciante	4	
			Trabajar en lo que gusta	3	
			Tiempo libre	3	
			Discriminación por embarazo	2	
			Nunca había trabajado	2	
			Negocio cubre sus gastos	1	
			Sentirse menos	1	
			Negocio supero expectativas	1	
Gusto por comercio	1				
Negocio relacionado con la profesión	1				
Sigue viviendo con los padres	1				

**Tabla 60. Temas y familias (continuación...).**

Temas	Descripción	Familias	Código	Frec.	Total
Motivaciones y metas	En esta familia se encuentran descritas las principales metas y las motivaciones que impulsan su crecimiento como líderes. Estas metas y motivaciones se analizaron desde diversos ángulos como el empresarial, personal o familiar y el profesional.	Meta empresarial	Meta crecimiento empresarial	14	17
			Meta satisfacción cliente	3	
		Meta personal y familiar	Meta personal hijos	8	59
			Meta sustento	8	
			Meta oportunidades a familia	7	
			Realizarse como empresaria meta personal	7	
			Meta crecimiento personal	6	
			Meta ayuda sociedad	3	
			Meta subsistir	3	
			Terminar la licenciatura como meta personal	3	
			Meta cerrar ciclos	2	
			Meta nuevos proyectos	2	
			Meta mejora emocional	2	
			Meta mantener unida familia	2	
			Tener más tiempo propio	2	
			Meta patrimonio	1	
			Tiene tiempo para el hogar	1	
		Meta vacaciones	1		
		Meta viajar	1		
		Meta profesional	Meta posicionamiento empresa	4	9
			Mejora como meta profesional	3	
Meta profesional sobresalir	2				
Motivación económica	Impulso crecer empresa familiar	8	16		
	Impulso ganancias	5			
	Dinero propio	3			

**Tabla 60. Temas y familias (continuación...).**

Temas	Descripción	Familias	Código	Frec.	Total
Motivaciones y metas	En esta familia se encuentran descritas las principales metas y las motivaciones que impulsan su crecimiento como líderes. Estas metas y motivaciones se analizaron desde diversos ángulos como el empresarial, personal o familiar y el profesional.	Motivación laboral	Búsqueda de objetivos y buenas relaciones como preferencia (las 2)	12	35
			Búsqueda de buenas relaciones como preferencia	11	
			Impulso atención cliente	6	
			Impulso desarrollo profesional	3	
			Lograr objetivos empresariales como preferencia	2	
			Relaciones ganar-ganar	1	
		Motivación personal	Búsqueda de auto sustentabilidad (autosuficiente)	13	64
			Impulso familia	11	
			Impulso superación personal	11	
			Impulso aprovechar tiempo	6	
			Motivación ser alguien	6	
			Aprovechar oportunidades	5	
			Reconocimiento	3	
			Impulso miedos	3	
			Impulso mantenerse activa	2	
			Yo soy mi propio impulso	2	
			Superación de obstáculos viendo a futuro	2	

**Tabla 60. Temas y familias (continuación...).**

Temas	Descripción	Familias	Código	Frec.	Total
Retos	Las mujeres entrevistadas comentaron y analizaron los diversos retos a los que se tienen que enfrentar al iniciar el negocio, al mantenerlo productivo y al momento de ser líderes. Se utilizó una clasificación para hacer un análisis más completo: retos económicos, empresariales y personales.	Retos económicos	Falta de recursos económicos	8	15
			Reto falta dinero	5	
			Reto falta trabajo	1	
			Reto pérdida dinero	1	
		Retos empresariales	Reto clientes	12	101
			Reto crecimiento	11	
			Reto falta personal	9	
			Competencia obstáculo	7	
			Reto permanencia	7	
			Reto retener clientes	7	
			Reto área comercial	4	
			Reto entrega trabajo	4	
			Reto tecnología	4	
			Reto inseguridad	4	
			Reto materia prima	4	
			Problemas de reclutamiento de personal	4	
			Reto darse a conocer	3	
			Reto tener éxito	3	
			Reto ventas	3	
			Reto demanda	2	
			Reto cobranza	2	
			Reto construcción local	2	
			Clientes no satisfechos	2	
Obstáculo hijos	2				
No retos	2				
Reto sucursales	1				
Reto falta mercancía	1				
Confianza clientes	1				



**Tabla 60. Temas y familias (continuación...).**

Temas	Descripción	Familias	Código	Frec.	Total
		Retos personales	Aprendizaje a través del tiempo	27	106
			Roles tradicionales no son obstáculos para el liderazgo femenino	21	
			No obstáculos	17	
			No desventajas líder	14	
			Roles tradicionales si son obstáculo para el liderazgo femenino	6	
			Reto excelente humano	4	
			Reto gente negativa	4	
			Si obstáculos	4	
			Reto salir adelante	3	
			Reto del líder influir	3	
			Enfermedades obstáculos	2	
		Situaciones familiares obstáculo	1		

### 3.4.5. Profundización de temas.

A continuación, se realizó un análisis de cada uno de los temas con sus familias, los cuales surgieron en base a la construcción y revisión de los códigos en las entrevistas.

#### Tema “Habilidades para el liderazgo”.

En este tema se ven reflejadas las habilidades que las mujeres empresarias de la ciudad de Celaya, Guanajuato consideran que son necesarias para ejercer un liderazgo efectivo. Además de esto, se contempla una familia donde ellas mismas aportan el cómo perciben sus habilidades.

**Tabla 61. Tema “Habilidades para el liderazgo”.**

Temas	Familias	Código	Frec.
Habilidades para el liderazgo	Autopercepción de sus habilidades	Pasión	9
		Desarrollo propio	7
		Mujeres tienen mayor presencia	5
	Habilidades necesarias para ejercer el liderazgo	Estudiar administración	15
		Habilidades si fueron suficientes	13
		Habilidades no fueron suficientes	13
		Vanguardia en habilidades	6

Para las mujeres empresarias de las MIPYMES de Celaya, Guanajuato la pasión por lo que hacen y la búsqueda del propio desarrollo son algunas de las habilidades más importantes que como líderes deben demostrar. Consideran que es de suma importancia que el negocio que tienen a su cargo sea de algo que les apasione pues solo así lograrán un completo desarrollo profesional dentro del mismo y lograrán con mayor facilidad sus metas. Como ejemplo tenemos a una

entrevistada que comenta: “Una de las razones muy fuertes para iniciar el negocio fue el gusto o amor por la fotografía, por querer dedicarme a este arte, fue el querer trabajar haciendo lo que uno ama” (E6, 25 años). Otra entrevistada opina que “aunque es complicado y se necesita pasar por muchas cosas, si es algo que deseo y que me apasiona hacer, pues pongo todo mi empeño en ello” (E25, 58 años).

Otra de las opiniones acerca de la autopercepción del liderazgo es que las propias mujeres comienzan a notar que existen mayor presencia por parte del género femenino al frente de los negocios. Esto habla de una búsqueda hacia una equidad de género donde no existan diferencias por ser mujer o hombre, como hasta hace algunos años se notaba muy frecuentemente. Al respecto se tienen opiniones como: “Yo siento que ahora el desarrollo laboral de las mujeres es mejor, ahora tenemos mayor presencia en el área laboral y logramos cumplir con nuestros roles” (E20, 55 años). por su parte las participantes en el grupo de enfoque comentan al respecto: “Creo que somos una generación donde hubo un parteaguas, en donde las mujeres empezaron a ser partícipes en un inicio y después protagonistas de muchos aspectos en la sociedad, poco a poco nos hemos ido abriendo paso” (E23, 56 años).

Otro aspecto de suma importancia que se ubicó en esta categoría son las habilidades que las mujeres empresarias consideran que son necesarias para ejercer un buen liderazgo.

En esta familia hubo un acontecimiento poco común pues hubo opiniones encontradas sobre si las habilidades fueron suficientes o no. Para algunas de las mujeres las habilidades con las que iniciaron el negocio fueron suficientes y no tuvieron que preocuparse por aprender algo más, pero para otro segmento de la población fueron insuficientes y tuvieron que aprender a administrar un negocio (habilidad que se demostró fue la más necesaria). Esto se puede comprobar en

comentarios como: “A pesar de que tengo un pequeño negocio, tengo que cumplir con algunas formalidades, por lo que tuve que aprender a cómo administrar mi dinero, tiempo y el negocio” (E2, 46 años).

Además de esto existe un consenso entre las entrevistadas sobre la importancia de mantenerse a la vanguardia en cuanto a las habilidades, esto quiere decir que buscan una mejora continua de ellas mismas, para siempre estar actualizadas. Como ejemplo tenemos a una entrevistada que comenta: “Siempre hay que mantenerse aprendiendo, uno nunca se limita a seguir aprendiendo ya que en este negocio tenemos que seguir en la vanguardia por que todo va cambiando, las modas y todo”. (E19, 39 años).

### **Tema “Autopercepción de su propio liderazgo”.**

En este tema se puede ver reflejada la percepción que tienen las mujeres empresarias dueñas de MIPYMES en la ciudad de Celaya, Guanajuato acerca de su propio liderazgo. En la siguiente tabla se muestran los principales códigos de esta categoría según el número de citas que se presentaron, entre los cuales resalta el hecho de que sí se consideran líderes, el que consideran que sí cuentan con las características para ser un líder y un fenómeno de suma importancia que es el de empoderamiento a través del negocio.

**Tabla 62. Tema “Autopercepción de su propio liderazgo”.**

<b>Temas</b>	<b>Familias</b>	<b>Código</b>	<b>Frec.</b>
Autopercepción de su propio liderazgo	Autopercepción del liderazgo	Si se considera líder	34
		Si cuenta con las características de un líder	18
		Empoderamiento de mujeres por negocio	16

Como se puede observar, las mujeres empresarias dueñas de MIPYMES de la ciudad de Celaya Guanajuato sí se consideran líderes pues perciben que tienen características de un líder y que el ejercer varios roles les permite obtener y desarrollar estas características. Consideran que el hecho de estar a cargo de un negocio les permite generar un ciclo de empoderamiento; en donde ellas puedan percibir una mejora y esto propicie el desarrollo de otras mujeres dentro y fuera del negocio, por medio de capacitación y desarrollo o a través del ejemplo que ellas mismas generan. Esto se puede ver evidenciado en la siguiente opinión: “Siento que debo seguir creciendo de manera que mi influencia sea más poderosa y alcanzable a más mujeres, para todo tipo de actitudes y situaciones que se presenten” (E5, 41 años).

Dentro de este tema existe un código el cual es el empoderamiento de mujeres por negocio que resalta por su importancia para la investigación. En este tema se puede observar una opinión muy clara de las mujeres dueñas de las MIPYMES en la ciudad de Celaya, Gto. sobre el hecho de sentirse empoderadas debido a que se encuentran al frente de un negocio, fenómeno que se ve reflejado en el uso de palabras como ser independientes, más valoradas, sentirse más importantes, etc. Como ejemplo se tiene la siguiente cita: “Me gusta mucho el hecho de poder llenarse de valor y enfrentar los miedos, de estar aquí en un negocio y sacarlo adelante, porque poco a poco te vas dando cuenta de que hay gente que valora tu trabajo, eso me hace sentir bien” (E15, 48 años).

Este empoderamiento también se observa en una nueva actitud que presentan, una actitud de libertad y de poder; donde consideran que los límites se los imponen ellas mismas y que está en sus manos poder superar estos “techos de cristal” que pueden llegar a ser una barrera en su desarrollo profesional. En opinión de una entrevistada “Es importante reconocer que las oportunidades están en nuestras manos para vencer nuestros propios miedo o creencias inculcadas, para demostrarnos a nosotras mismas que podemos hacer todo lo que nos

propongamos, no importa si eres empresaria o no, lo importante es conquistarse a uno mismo” (E5, 41 años).

También se observa que estas mujeres consideran que los paradigmas tradicionales sobre los roles femeninos (ser solamente ama de casa, dedicarse por completo a los hijos y esposo, no trabajar, etc.) se han eliminado con el paso del tiempo y les ha permitido desarrollarse por completo tanto profesional como personalmente. Muchas de ellas consideran que esos límites son autoimpuestos, son tan solo creencias o barreras a las cuales una misma se somete. Como ejemplo se tiene la siguiente opinión: “Las mismas mujeres se hacen esa limitante, pero son esos roles que ellas mismas se metieron, no es la sociedad ni el mundo, ni la gente, son los pensamientos que tú misma te metes por lo que has vivido o experimentado” (E29, 48 años).

Existe una pequeña proporción de mujeres que consideran que todavía tienen algunos obstáculos para el desarrollo pleno de su liderazgo, entre los cuales se encuentra el hecho de ser mujer, los estereotipos hacia las mujeres que se encuentran en nuestra cultura y la edad. Una entrevistada comenta: “Los roles tradicionales de las mujeres son un obstáculo en el desarrollo laboral por que se crean estereotipos difíciles de sobrepasar” (E28, 30 años). Otra entrevistada declaró: “El lado sentimental yo si lo veo como un poco de desventaja que a veces es necesario ser un poco fría en ciertas decisiones o posturas y a veces no querer llevarlas a cabo o no poder es una desventaja para el negocio” (E6, 25 años).

En conclusión, estas mujeres consideran que el estar a cargo de un negocio les ayuda superar los miedos, límites y obstáculos que se han impuesto a través de la historia y romper los paradigmas en donde se consideraban hechas solo para estar en el hogar y al frente de una familia. Tener un negocio las empodera, las hace más grandes y les permite generar una influencia poderosa hacia otras mujeres, no solo de su familia, la cual deberá expandirse y permita a

más mujeres generar sus propias fuentes de empleo, ser autosustentables e independientes.

### **Tema “Características de liderazgo”.**

Dentro de este tema se pueden observar las características que las mujeres entrevistadas consideraron que los líderes deben de poseer para tener efectividad en sus relaciones de liderazgo.

**Tabla 63. Tema “Características de liderazgo”.**

<b>Temas</b>	<b>Familias</b>	<b>Código</b>	<b>Frec.</b>
Características de liderazgo	Características de un líder	Líder debe tener preparación (sabe cómo se lleva un negocio)	11
		Carácter firme característica	10
		Responsabilidad característica	10
		Apoyo característica	8
		Confianza característica	8

Entre las principales características de encuentra el contar con preparación adecuada para llevar el negocio, esto incluye administración, informática, contabilidad, relaciones humanas, etc. Las entrevistadas consideran que este es un factor determinante pues si el líder (en este caso ellas) no saben cómo manejar un negocio pronto irán a la quiebra y perderán toda su inversión. Como ejemplo una entrevistada comentó: “Yo creo que para ser un líder uno tiene principalmente que conocer su trabajo, uno tiene que saber qué es lo que tiene que hacer y lo que quiere hacer para mostrárselo a los demás” (E15, 48 años).

Otra de las características que se muestran necesarias para las mujeres entrevistadas es el carácter firme. Esto puede ser debido a que muchas veces se relaciona el liderazgo con las características del género masculino, como bien se ha mencionado en el marco teórico, por lo que se considera que a pesar de los

cambios que se han vivido, aún se conservan algunos paradigmas sobre lo que es ser un líder. Esto se puede observar en la siguiente opinión: “En el día a día a veces hay que tomar una postura firme, con carácter para tomar decisiones que a veces no pueden agradarles a las personas que tienes a cargo” (E6, 25 años).

Entre otras características importantes se menciona la responsabilidad que se adquiere cuando se es líder, una responsabilidad que no solamente queda en la empresa sino una responsabilidad con los empleados, la familia y los clientes. También las mujeres entrevistadas comentaron que un buen líder debe de apoyar a los empleados, esto se observa en el siguiente ejemplo: “Tenemos que comprender a las personas que trabajan a nuestros alrededores, tenemos que apoyarlos y demostrarles que podemos salir y triunfar juntos” (E23, 56 años).

### **Tema “Apoyos”.**

En este tema se observa la importancia de los apoyos para que las mujeres empresarias puedan estar al frente de un negocio y les permita desarrollar un liderazgo efectivo. Entre los principales apoyos se tienen diversas familias como el apoyo en el hogar, el apoyo personal y los apoyos económicos, tal como se muestra en la Tabla 60.

Para una mayor facilidad de explicación de este tema se tienen diversas familias como lo son apoyos en el hogar, personal y económicos, pero también hubo una familia importante que fue la de apoyos nulos y de donde surgió la idea de negocio.

En cuanto a los apoyos en el hogar, una gran mayoría de entrevistadas comentaron que, si cuentan con ayuda en el hogar, una ayuda indispensable para poder seguir en el negocio.



**Tabla 64. Tema “Apoyos”.**

Temas	Familias	Código	Frec.
Apoyos	Apoyo en el hogar	Si tiene ayuda en el hogar	18
	Apoyo personal	Apoyo familiar	54
		Apoyo no familiar	4
		Apoyo para atender el negocio	3
	Apoyos económicos	Apoyo económico del esposo	13
		Apoyo económico	10
		Si tuvo apoyos al inicio del negocio	10
	Apoyos nulos	No apoyo actual	17
		No apoyos inicio	7
		No ayuda hogar	6
	Idea de negocio	Idea propia del negocio	14
Idea del esposo y propia		6	

En la familia de apoyo personal se encuentra el código con mayor presencia en todo el análisis cualitativo el cual es Apoyo Familiar con una frecuencia de 54. Por lo tanto, se ha considerado que el apoyo familiar es un factor de suma importancia en el liderazgo empresarial que presentan las mujeres de estas MIPYMES. En percepción de las entrevistadas, el apoyo familiar viene de diferentes personas como pueden ser los esposos principalmente, los hijos y los padres. Tenemos como ejemplo los siguientes comentarios: “Mis papás siempre me han apoyado y ahorita pues mis hermanos ya están fuera de casa, yo soy la única con mi niña ahí; ellos son los que me cuidan a mi niña si tengo que salir a trabajar” (E28, 30 años); “Mi esposo me apoya muchísimo, el me ayuda en la parte económica” (E32, 48 años); “El apoyo viene de mi familia, me apoyaron para superarme como empresaria” (E19, 39 años).

Como se observa en este tema, el principal apoyo económico surge del esposo. Se considera que sin este tipo de apoyos tal vez no hubiera sido posible que las mujeres entrevistadas estén a cargo de una empresa. Esto se puede apreciar en las respuestas que se brindaron como, por ejemplo: “Uno de los

apoyos que tuve al iniciar fue el de mi esposo en todo lo económico para comenzar y hacer el local” (E12, 55 años). Otro ejemplo de este tipo de apoyo se observa en la siguiente respuesta: “Si tuve apoyo, mi esposo me compró las máquinas, las mesas, todo lo que necesitaba. Aún ahora cuando necesito comprar algo él me apoya” (E26, 66 años).

### Tema “Contexto”.

Dentro de este tema se contempla el contexto en el cual se desenvuelven las mujeres líderes, analizando el contexto empresarial, el contexto familiar y el contexto laboral tanto actual como el anterior a la empresa.

**Tabla 65. Tema “Contexto”.**

Temas	Familias	Código	Frec.
Contexto	Contexto de la empresa	Si empleados	25
		Condiciones laborales buenas	23
		Buena relación con empleados	20
	Contexto familiar	Ambiente familiar tranquilo/bueno	25
		Familia contenta por ser mujer empresaria	14
		Familia orgullosa	10
	Contexto laboral actual	No trabaja	20
		Empleados objetivos	16
		No sueldo	16
	Contexto laboral anterior	No tenía otro trabajo (anterior a la empresa)	14
		Si tenía otro trabajo	12
		Antes ama de casa	7
		Búsqueda de otro ingreso	7
	Contexto personal	Si se considera líder	34
		No discriminación	21
Si aspiraba estar a cargo de una empresa		21	

Como parte del contexto de la empresa se observaron fuertes tendencias hacia el hecho de que las mujeres comentan que cuentan con buenas relaciones

con los empleados, lo que genera un buen ambiente laboral dentro de sus organizaciones. Se considera que esto permite lograr un pleno desarrollo tanto de las mujeres como líderes, de los empleados dentro del negocio y como consecuencia los objetivos organizacionales. Se cuenta con algunos ejemplos como: “Mis condiciones laborales son realmente flexibles y favorables, me gusta mucho como se ha creado el ambiente de mi empresa” (E7, 33 años), también se observa este fenómeno en el siguiente ejemplo: “Las condiciones laborales son buenas, agradables en general, me llevo bien con los empleados, no es nada complicado” (E2, 46 años).

En cuanto al contexto familiar se observa que la gran mayoría de las entrevistadas (87% para ser exacto) comentan que tienen un buen ambiente familiar, mismo que les permite estar en el negocio y desarrollar sus habilidades empresariales, pero también contar con un sistema de soporte en el hogar, donde tienen la confianza de que su rol como madre, esposa e hija pueda ser cumplido sin inconvenientes. Además de que saben que sus familias las apoyan y se sienten orgullosas de ellas. Como ejemplo de esto se cuenta con la opinión de la siguiente entrevistada: “En mi familia todos son muy cariñosos y amables, les gusta que me ocupe en algo que me gusta y que me vaya bien” (E2, 46 años). Otra de las entrevistadas comentó: “Afortunadamente es un ambiente muy bueno, el tiempo que tenemos libre lo procuramos convivir y pasamos el mayor tiempo posible juntos” (E15, 48 años).

Otro de los códigos de gran importancia para la investigación fue el código que menciona que las mujeres entrevistadas si se consideran líderes. Esto marca una autopercepción sana de su liderazgo, algunas de ellas aportaron razones por las cuales se consideran líderes entre los cuales sobre sale el hecho de que son responsables por las empresas, el que realizan actividades de apoyo y que son el soporte para sus empleados y familias. Algunos de estos comentarios son: “Si me considero líder pues nosotras como mujeres tenemos que ser líderes en la familia”

(E31, 37 años); “Yo creo que si soy líder porque veo que los empleados me respetan, me toman en cuenta para muchas decisiones y yo les puedo ayudar a resolver algún tipo de problema” (E29, 48 años); “Si me considero líder porque ahorita ya tengo mucha preparación de lo que yo puedo estar haciendo, veo que la gente hace lo que se les encomienda sin tener que estar detrás de ellos, van siguiendo un paso de una líder y lo más importante es que voy convirtiendo en líderes a otras mujeres, les ayudo a desarrollarse como líderes” (E22, 56 años).

### **Tema “Motivaciones y metas”.**

En este tema se encuentran los códigos sobre las metas y las motivaciones que tienen las mujeres empresarias de las MIPYMES de Celaya, Gto. Se clasificaron estas metas y motivaciones según el origen de cada una de ellas como lo son: metas y motivaciones personales y familiares, metas profesionales, metas empresariales, motivaciones económicas y motivaciones laborales. Estas familias son las que presentan un mayor impacto para el desarrollo del liderazgo en estas mujeres.

Una de las principales familias que se encuentra en este tema es la motivación laboral, pues esta determinó la orientación que tienen las mujeres (hacia la tarea o hacia las personas).

Para esta familia se tiene que las mujeres empresarias de las MIPYMES de Celaya Guanajuato tienen una orientación hacia la búsqueda del cumplimiento de los objetivos pero que también buscan tener buenas relaciones con los empleados. Esto quiere decir que las mujeres en esta situación en particular prefieren un equilibrio entre la búsqueda de los objetivos y las relaciones, no existe una preferencia hacia ninguno de los dos. Como ejemplo se tiene el siguiente comentario: “Yo prefiero los dos, porque si se quiere mejorar se tiene que dar oportunidad a los empleados” (E1, 62 años). Otro ejemplo representativo de esta

situación es la siguiente: “Las dos cosas, los empleados te ayudan mucho a que se logren los objetivos de la empresa, hay que buscar que todos salgamos ganando” (E2, 46 años).

**Tabla 66. Tema “Motivaciones y metas”.**

Temas	Familias	Código	Frec.
Motivaciones y metas	Meta empresarial	Meta crecimiento empresarial	14
		Meta satisfacción cliente	3
	Meta personal y familiar	Meta personal hijos	8
		Meta sustento	8
		Meta oportunidades a familia	7
		Realizarse como empresaria meta personal	7
	Meta profesional	Meta posicionamiento empresa	4
		Mejora como meta profesional	3
		Meta profesional sobresalir	2
	Motivación económica	Impulso crecer empresa familiar	8
		Impulso ganancias	5
		Dinero propio	3
	Motivación laboral	Búsqueda de objetivos y buenas relaciones como preferencia (las 2)	12
	Motivación personal	Búsqueda de auto sustentabilidad (autosuficiente)	13
		Impulso familia	11
Impulso superación personal		11	

Otra de las familias que se ven representadas en este tema es la de motivación personal. Dentro de esta familia se observó que las mujeres entrevistadas iniciaron en el negocio por la búsqueda de autosuficiencia, esto quiere decir que ellas quieren generar sus propios ingresos, no depender del sueldo del esposo o de lo que les aporten sus padres. Esta parte es muy importante porque es el primer paso para el empoderamiento femenino del que se habló en temas anteriores. Se considera que el iniciar a aportar a la familia o

contar con su propio dinero es un factor detonante de esta búsqueda por la independencia, el empoderamiento y como consecuencia la seguridad y confianza en ellas mismas. Para ejemplificar esto se tiene este comentario: “Yo trabajo porque el trabajo nos enaltece a nosotras como mujeres y nos hace sentir independientes, fuertes y seguras” (E25, 58 años). Otra opinión sobre este tema es la siguiente: “Cuando empecé con el negocio me empecé a sentir fuerte, segura, independiente y quiero seguir sintiéndome así” (E20, 55 años).

Entre las principales motivaciones personales se encuentran los hijos y la mejora de oportunidades a la familia. Se observa una vinculación muy importante entre los apoyos que reciben estas mujeres por parte de sus familias y el hecho de que ese factor familiar resulta ser la motivación principal de ellas. Después de analizar esto, se observa que la familia juega un papel muy importante no solo el desarrollo del liderazgo, sino en el desarrollo de todos los aspectos de las mujeres (es apoyo y motivación al mismo tiempo). Como ejemplo se tienen estas opiniones: “Una de las metas personales que tengo es sostener la carrera de mi hijo, apoyarlo hasta que termine” (E11, 61 años); “Mis metas personales son tener una estabilidad en todos los sentidos, lograr la tranquilidad en mi familia, sobre todo la de mis hijas, brindarles las oportunidades que yo no tuve a su edad” (E7, 33 años).

### **Tema “Retos”.**

Como parte de este tema se contemplaron los retos con los que se topan las mujeres empresarias, tanto en las organizaciones como en su vida personal. Estos retos les permiten evaluarse para ver cómo van y aprender a superar los obstáculos a los que se enfrentan día a día. Se contemplaron dos escenarios importantes para la presencia de los retos: al iniciar el negocio y en la actualidad. Muchos de los retos que se presentaron fueron al iniciar el negocio, donde es la

parte más difícil para algunas de ellas pues tuvieron que romper paradigmas y esquemas sobre el rol que debe de tener una mujer.

En este tema se dividieron los retos en tres familias: retos económicos, retos empresariales y retos personales.

**Tabla 67. Tema “Retos”.**

Temas	Familias	Código	Frec.
Retos	Retos económicos	Falta de recursos económicos	8
		Reto falta dinero	5
	Retos empresariales	Reto clientes	12
		Reto crecimiento	11
		Reto falta personal	9
	Retos personales	Aprendizaje a través del tiempo	27
		Roles tradicionales no son obstáculos para el liderazgo femenino	21
		No obstáculos	17

El mayor de los retos económicos fue la falta de recursos, en este caso falta de dinero, tanto al inicio como en el presente de las mujeres entrevistadas. Esta falta de recursos las orilló a solicitar apoyos, mismos que provienen en su mayoría de su familia y tan solo una muy poca proporción de ellas solicitaron créditos bancarios o apoyos por parte del gobierno. Para representar esta familia se tiene el siguiente comentario de una entrevistada: “A veces está muy difícil, porque hay veces que no salen ni para los sueldos, entonces, el primer sueldo que se sacrifica es el mío” (E20, 55 años). La siguiente respuesta también brinda un ejemplo de esta dificultad presente en las organizaciones: “Actualmente yo tengo en el negocio 45 años, pero el negocio en vez de ir creciendo comenzó a bajar, entonces ya no teníamos ingresos, por lo que se tuvo que pedir apoyo a la familia” (E8, 58 años).

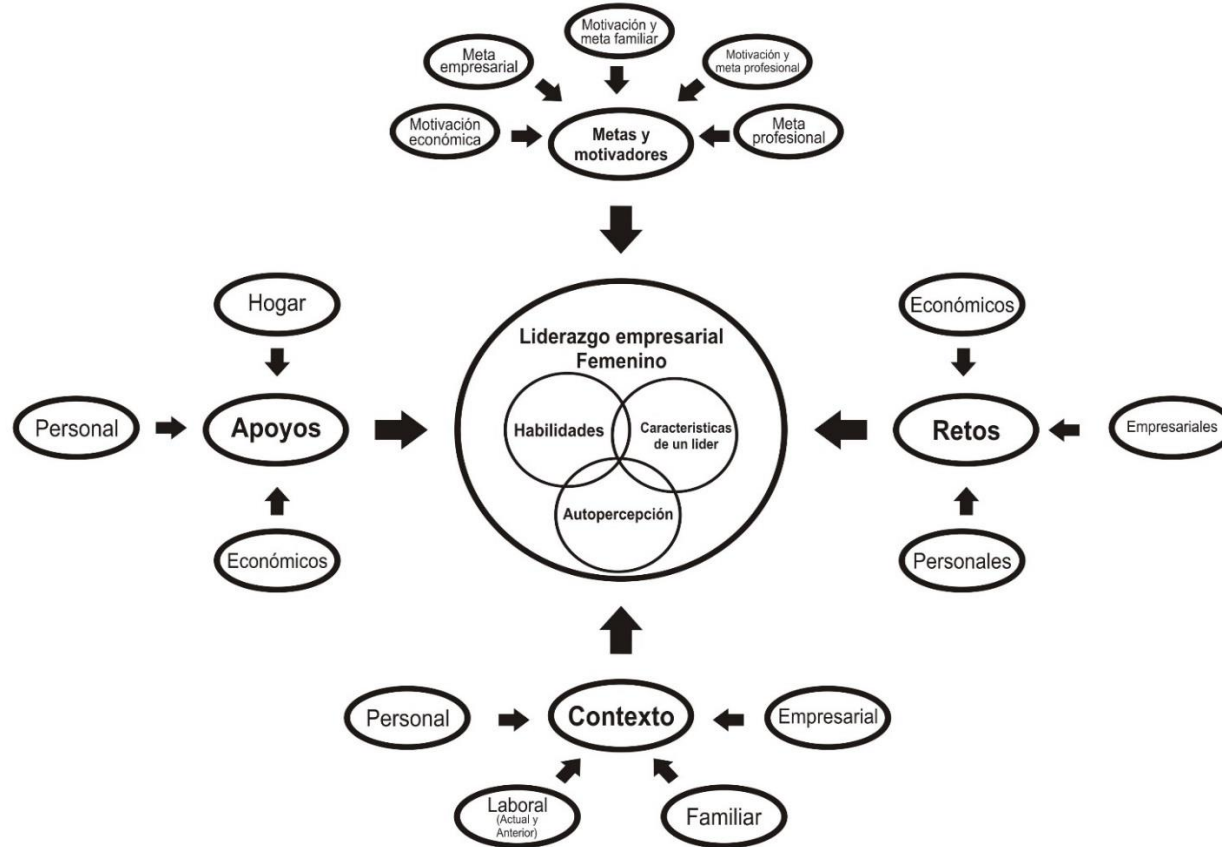
Uno de los retos personales que se presenta en este contexto es el aprendizaje constante. Las entrevistadas son conscientes de que deben mantenerse a la vanguardia en cuanto a los conocimientos, pero también es un reto para ellas pues a veces el combinar tantos roles y además estar en constante aprendizaje le suma mucha más presión a la vida de estas mujeres. Una de las entrevistadas comentó que “Principalmente lo que tuve que aprender, y que sigo aprendiendo, son cuestiones de administración, es lo que más trabajo me ha costado dentro de mi negocio” (E15, 48 años). Se tiene otro ejemplo: “Tengo varios retos, seguir aprendiendo de todo lo que tenga que aprender, tener los diferentes roles de trabajo, aprender desde abajo” (E13, 23 años).

Por último, se observó la presencia de un código que tiene un gran impacto en la autopercepción de las mujeres y sus retos: los roles tradicionales de las mujeres no son obstáculo para el desarrollo del liderazgo. Este código es de suma importancia pues permite ver una postura femenina de confianza y seguridad en ellas mismas, se puede pensar que a pesar de que ellas identifican que tienen retos por delante, no consideran que su condición de mujer y los roles impuestos por la sociedad sean un reto a considerar en su desarrollo. Se tienen algunos ejemplos de esta postura, los más significativos se presentan a continuación: “Yo creo que no, que los roles no son un obstáculo ni un reto, más bien creo yo que son las ganas que cada persona tenga de salir adelante y creer que todo se puede lograr con esfuerzos y sacrificios, yo creo que todo se puede lograr mientras nos lo proponemos, yo creo que podemos” (E14, 29 años); “Yo siento que los roles tradicionales como tal no son un obstáculo, simplemente se puede ver que ahora en el desarrollo laboral tenemos mayor presencia en esa área y logramos las dos cosas” (E20, 55 años); “Es que eso de los roles se los metieron las mujeres mismas, somos nuestros propios pensamientos y no considero que sean obstáculos o retos, las mismas mujeres se hacen esa limitante” (E25, 58 años).



3.5. Modelo de teoría fundamentada.

Figura 11. Modelo de teoría fundamentada.



Tal como se muestra en la figura 11, el liderazgo empresarial femenino de las mujeres que dirigen las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Guanajuato está conformado por una mezcla de tres factores los cuales se pueden definir como: la autopercepción que ellas mismas tienen sobre su liderazgo, sus habilidades y las características con las que cuentan y que deben desarrollar.

Dentro de estos tres componentes del liderazgo empresarial femenino, las mujeres demostraron que para lograr tener éxito y desarrollarse se debe de tener pasión y demostrarla en cada una de las actividades que se realizan en la organización y fuera de ella. Ellas se consideran apasionadas, hacen sus trabajos con gusto y como consecuencia no ven problema en sacrificar tiempo personal para invertirlo en su negocio. Esta pasión es un factor de impacto pues se contagia hacia los trabajadores, lo que permitirá que compartan la visión y las metas organizacionales.

Otro de estos componentes es la vanguardia, haciendo énfasis en cuanto a los conocimientos que deben de tener. A través del tiempo estas mujeres han encontrado que el no estar al día con los conocimientos requeridos (para este estudio serían conocimientos en cuanto a cuestiones administrativas, contables y tecnológicas) les resulta una debilidad y puede provocar que la empresa fracase o bien tenga situaciones de dificultad.

Además de la pasión y la vanguardia, las mujeres entrevistadas comentaron que hay características básicas que les permiten ejercer un liderazgo efectivo, como lo son: ser responsable, tener carácter firme, confianza en uno mismo y en los demás, tener empatía y buscar siempre un desarrollo tanto personal como de los trabajadores.

La confianza es básica pues permite construir una imagen propia de seguridad y se busca que se permee entre los empleados y pueda generar un

empoderamiento entre ellos. Cuando los empleados perciben un jefe confiable suelen desarrollarse ambientes de seguridad y apoyo; lo que les permite tomar la iniciativa en la toma de decisiones e innovar en su manera de trabajar pues son conscientes de que los jefes los apoyarán y estarán ahí para ayudarles a través de estos procesos.

Uno de los puntos de mayor relevancia en este modelo es el hecho de que, a pesar de que en la revisión de la literatura se establecía que las mujeres se interesaban exclusivamente en mantener buenas relaciones con los empleados y el desarrollo de los mismos cuando se ejerce el liderazgo, esto se refuta mediante las categorías emergentes en las cuales se demuestra que las mujeres entrevistadas buscan un equilibrio entre el tener buenas relaciones con los empleados, pero también lograr los objetivos empresariales. Esto quiere decir que las creencias que se tenían sobre el liderazgo empresarial femenino son erróneas.

Este liderazgo empresarial femenino se ve influido por el contexto en el que se desarrolla el mismo, los apoyos que reciben las mujeres, los retos a los que se tienen que enfrentar durante su desarrollo y las metas y motivaciones con las que cuentan.

Entre los factores de gran importancia para este liderazgo se encuentra el apoyo. Por apoyo se considera a toda aquella ayuda que reciben estas mujeres por parte de su familia, incluyendo el apoyo económico que pudieran obtener por parte del esposo (en caso de que se encuentren casadas). Se considera que este factor “apoyo” es el detonante para que las mujeres se desarrollen como líderes y empresarias. Se podría llegar a pensar que en situaciones donde no se vea presente este factor, el desarrollo de un liderazgo efectivo será nulo o demasiado complicado.

Este aspecto familiar se puede considerar como el inicio y la meta de estar al frente de un negocio, pues se externó que la principal motivación que tienen es el brindar mejores oportunidades a su familia, apoyar a sus hijos y a la economía del hogar.

Dentro del aspecto familia se observó que la mayoría de las mujeres, además de contar con el apoyo familiar, mantienen excelentes relaciones con su familia, ésta demuestra un gran orgullo hacia ellas por ser mujeres empresarias y esto promueve que las mujeres desarrollen esa confianza requerida por los líderes, y como consecuencia surja otro factor de importancia en este modelo de teoría fundamentada: el empoderamiento femenino.

En palabras de las mujeres entrevistadas, el empoderamiento femenino surge en ellas en el momento en que son autosuficientes (razón por la que inician el negocio), se superan a ellas mismas, buscan y logran su preparación, notan que su negocio crece y ven una mejora profesional y personal. Además de esto, consideran que las mujeres en la actualidad tienen una mayor presencia en las organizaciones.

Un aspecto de gran importancia es que dentro de su contexto consideran que los roles tradicionales con los algunas de ellas crecieron no son un reto para el desarrollo de su liderazgo, pues consideran que ellas mismas son las que se deben abrir paso en todos los aspectos y superarse día a día.

A pesar de los retos que se les presentan día a día (siendo el mayor el reto económico), este modelo de teoría fundamentada demuestra que las mujeres se encuentran en la búsqueda del logro de los objetivos económicos, pero tomando en cuenta las relaciones que se mantienen con los subordinados, buscan tener un ambiente de cordialidad con ellos y ayudarles a superarse y convertirse en nuevas líderes en la comunidad.

### 3.6. Análisis mixtos.

Para este análisis se utilizó la técnica de triangulación como validación (Validity Model) el cual permite la triangulación de los resultados cualitativos y cuantitativos se convierta en una validación mutua de los mismos (Johnstone, 2004). Este análisis mixto se realizó colocando los códigos emergentes que cuadraran con cada factor evaluado en su respectivo instrumento. Esto permitió observar donde se ubicaba la mayor frecuencia de códigos para cada uno de los instrumentos (estilos de liderazgo, liderazgo situacional y MLQ 6s). Estos análisis se realizaron para contrastar los resultados tanto cuantitativos como cualitativos, vinculando cada uno de los instrumentos con los códigos emergentes.

**Tabla 68. Vinculación de resultados mixtos.**

<b>Instrumento cuantitativo</b>	<b>Principal resultado</b>	<b>Frecuencia de códigos emergentes</b>
<b>Estilos de liderazgo</b>	Country club	237
<b>Liderazgo situacional</b>	Coaching	386
<b>MLQ 6s</b>	Influencia idealizada	234
	Dirección por excepción	73

Como se puede observar los resultados para los instrumentos del estilo de liderazgo y el liderazgo situacional coinciden con la mayor frecuencia de códigos. En el caso del MLQ 6s, los resultados cuantitativos y cualitativos coinciden en el factor de influencia idealizada que corresponde al liderazgo transformacional. En el caso del liderazgo transaccional para la parte cuantitativa se observó que el factor con mayor impacto es el de dirección por excepción pero en el caso de la frecuencia de códigos el factor que tuvo mayor frecuencia fue el de recompensa contingente.

En las siguientes tablas se puede observar la coincidencia entre factores cuantitativos de los tres instrumentos y los códigos emergentes de las entrevistas realizadas.

### 3.6.1. Análisis mixto códigos emergentes y estilos de liderazgo.

**Tabla 69. Análisis mixto Estilos de liderazgo y códigos emergentes.**

<i>Líder club campestre</i> <b>Total: 237</b>				<i>Líder de equipo</i> <b>Total: 112</b>			
Motivar empleados característica	Paciencia característica	Empleados familia	Meta crecimiento personal	Meta patrimonio	Meta sustento	Reto tiempo	Manejo de crisis característica
Búsqueda de buenas relaciones como preferencia	Empatía característica	Tolerancia como habilidad para desarrollarse	Responsabilidad característica	Trabajo en equipo característica	Toma de decisiones por áreas	Carácter firme característica	
Sencillez característica	Líder debe apoyar al personal	Meta personal hijos	Líder debe tener preparación (sabe cómo se lleva un negocio)	Búsqueda de auto sustentabilidad (autosuficiente)	Carácter explosivo desventaja	Realizarse como empresaria meta personal	Impulso desarrollo profesional
Escuchar característica	Enseñar característica	Impulso familia	Oportunidades empleados	Soluciones característica	Sueldo	Meta posicionamiento empresa	
Pasión	Reto excelente humano	Confianza característica	<b>Líder de medio camino Total: 118</b>			Visión característica	Negociar característica
Compasivo característica	Buen trato empleados	Honestidad característica	Empleados objetivos	Impulso crecer empresa familiar	Impulso aprovechar tiempo	Reto área comercial	
Guiar empleados	Apoyo familiar	Meta mejora emocional	Involucrar a empleados característica	Independencia	Relaciones ganar-ganar	Meta profesional sobresalir	Obstáculo hijos
Desarrollo empleados característica	Apoyo característica	Líder debe tener conocimientos de las capacidades del personal	Conciencia sistemática característica	Apoyo económico	Condiciones laborales buenas	Crecimiento económico como razón para dejar empleo	

**Tabla 69. Análisis mixto Estilos de liderazgo y códigos emergentes (continuación...).**

<b>Líder club campestre</b>			<b>Líder de medio camino</b>			<b>Líder de equipo</b>	
<b>Total: 237</b>			<b>Total: 118</b>			<b>Total: 112</b>	
Oportunidad empleados	Buen trato empleados	Iniciativa característica	Respeto entre empleados	Búsqueda de objetivos y buenas relaciones como preferencia (las 2)	Experiencia la hace líder	Cumplimiento roles	Toma de decisiones en equipo
Buena relación con empleados	Reconocimiento	Motivación ser alguien	Liderazgo profesional meta		Mediador característica	Competencia obstáculo	Cumplir característica
<b>Liderazgo empobrecido</b>			Tener objetivos comunes característica	Reto crecimiento	Ganas de trabajar como habilidad	<b>Liderazgo de autoridad y exigencia</b>	
<b>Total: 126</b>				Reto familia-negocio		<b>Total: 184</b>	
No obstáculos	No conocimiento	Salario bajo				Apego a normas	Meta subsistir
Reto falta trabajo	No apoyo actual	No conflictos	No retos	Si conflictos	Reto demanda	Reto clientes	Reto entrega trabajo
Falta de reglas en el negocio	Estudiar por cuenta propia	Reto falta personal	No apoyos inicio	Reto falta dinero	Toma de decisiones difícil	Meta crecimiento empresarial	Yo estoy a cargo
Falta de compromiso empleados	Reto gente negativa	No sueldo	Lucha de poder	Yo soy mi propio impulso	Conflictos por no lograr los objetivos	Impulso ganancias	Reto cobranza
Falta de organización en trabajo con empleados	No aspiraba estar a cargo de una empresa	No ayuda hogar	Problemas de reclutamiento de personal	Relaciones difíciles con empleados	Lograr objetivos empresariales como preferencia	Condiciones laborales bajo presión	Reto sucursales

### 3.6.2. Análisis mixto códigos emergentes y liderazgo situacional.

**Tabla 70. Análisis mixto liderazgo situacional y códigos emergentes.**

Apoyo Total: 166			Coaching Total: 386				
Si tuvo apoyos al inicio del negocio	Valoran pros y contras en la toma de decisiones	Apoyo económico	Apoyo característica	Impulso aprovechar tiempo	Desarrollo empleados característica	Pasión	Iniciativa característica
Apoyo económico familia	Búsqueda de objetivos y buenas relaciones como preferencia (las 2)	Meta crecimiento empresarial	Mujeres (todas) pueden ser líderes	Buena relación con empleados	Búsqueda de buenas relaciones como preferencia	Lider debe tener conocimientos de las capacidades del personal	Impulso familia
Desarrollo empleados característica	Relaciones ganar-ganar	Reto crecimiento	Meta personal hijos	Soluciones característica	Escuchar característica	Vanguardia en habilidades	Negociar característica
Búsqueda de auto sustentabilidad (autosuficiente)	Búsqueda de acuerdos con familia	Reto familia-negocio	aprovechar oportunidades	Condiciones laborales buenas	Aprovechar estudios	Enseñar característica	Lider debe tener preparación
Conciencia sistemática característica	Impulso desarrollo profesional	Si aspiraba estar a cargo de una empresa	Buen trato característica	Trabajar en lo que gusta	Empoderamiento de mujeres por negocio	Motivación ser alguien	Mejora continua para ser líder
Meta profesional sobresalir	Experiencia la hace líder	Impulso crecer empresa familiar	Confianza característica	Satisfacer necesidades	Impulso miedos	Reto excelente humano	Mediador característica
Meta nuevos proyectos	Tener objetivos comunes característica	Innovación característica	Compasivo característica	Persuadir y convencer característica	Ser positivo característica	Ganas de trabajar como habilidad	Meta mejora emocional



**Tabla 70. Análisis mixto liderazgo situacional y códigos emergentes.**

<b>Apoyo Total: 166</b>			<b>Coaching Total: 386</b>				
Involucrar a empleados característica	Líder debe apoyar al personal	Liderazgo profesional meta	Meta crecimiento personal	Sencillez característica	Responsabilidad característica	Buen trato empleados	Oportunidades empleados
Manejo de crisis característica	Mejores oportunidades (razón para dejar empleo anterior)	Mujer puede desempeñar cualquier puesto	Cumplimiento roles	Perseverancia característica	Paciencia característica	Apoyo familiar	Motivar empleados característica
Mujeres pueden tener un negocio propio	Negocio cubre sus gastos	No depende completamente del ingreso del esposo	Dar oportunidades a los empleados	Ser positivo característica	Guiar empleados	Honestidad característica	
Negocio relacionado con la profesión	Meta patrimonio	Impulso superación personal	Empleados objetivos	Visión característica	Respeto entre empleados	Habilidades si fueron suficientes	
Independencia			Empleados amables	Empleados familia	Empatía característica	Inteligencia emocional característica	
<b>Delega Total: 162</b>			<b>Directivo Total: 162</b>				
No apoyo actual	Yo soy mi propio impulso	No retos	Reto demanda	Reto clientes	Apego a normas	Reto cobranza	
Hay que aprender a fracasar	Salario bajo	No conflictos	Meta sustento	Reconocimiento	Conflictos con clientes (falta de pago)		Reto tiempo
Estudiar por cuenta propia	Faltan características para ser líder	No conocimientos	Sueldo	Carácter explosivo desventaja		Conflictos por no lograr los objetivos	
Familia no le reconoce su esfuerzo	Falta de organización	Relaciones difíciles con empleados	Cumplir característica	Reto área comercial	Meta satisfacción cliente	Reto falta mercancía	Reto entrega trabajo

**Tabla 70. Análisis mixto liderazgo situacional y códigos emergentes.**

Delega			Directivo			
Total: 162			Total: 162			
Falta de compromiso empleados	Reto gente negativa	Falta de reglas en el negocio	Falta de recursos económicos	Reto tecnología	Meta subsistir	Condiciones laborales bajo presión
No apoyos inicio	Habilidades no fueron suficientes	Habilidades no son suficientes ahora	Impulso ganancias	Meta posicionamiento empresa		Realizarse como empresaria meta personal
No ayuda hogar	Reto inseguridad	No sueldo	Reto falta trabajo	Reto retener clientes	Reto falta dinero	Impulso atención cliente
No se considera líder aún	No aspiraba estar a cargo de una empresa	Toma de decisiones difícil	Lograr objetivos empresariales preferencia	Carácter firme característica	Reto falta personal	Mejora como meta profesional
No obstáculos	Problemas de reclutamiento de personal		Reto permanencia	Reto pérdida dinero	Búsqueda de otro ingreso	Reinversión de ganancias

### 3.6.3. Análisis mixto códigos emergentes e instrumento MLQ 6s.

**Tabla 71. Análisis mixto MLQ 6s y códigos emergentes.**

Influencia idealizada				Estimulación intelectual			
Total: 234				Total. 100			
Búsqueda de buenas relaciones como preferencia	Buena relación con empleados	Confianza característica	Compasivo característica	Apoyo económico	Apoyo económico del esposo	Impulso aprovechar tiempo	Soluciones característica
Buena presentación característica	Buen trato empleados	Empleados amables	Empatía característica	Reto salir adelante	Reto familia-negocio	Cumplir característica	Meta nuevos proyectos
Reto excelente humano	Confianza característica	Buen trato empleados	Honestidad característica	Impulso miedos	Valoran pros y contras en la toma de decisiones	Ganas de trabajar como habilidad	Habilidades si fueron suficientes
Desarrollo empleados característica	Condiciones laborales buenas	Oportunidades empleados	Persuadir y convencer característica	Innovación característica	Iniciativa característica	Iniciativa como habilidad	Mediador característica
Mujeres pueden tener un negocio propio	Reto del líder influir	Líder debe apoyar al personal	Perseverancia característica	Líder debe tener conocimientos de las capacidades del personal	Manejo de crisis característica	Seguridad por ser empresaria	Mujeres ejercen muchos roles
Pasión	Paciencia característica	Respeto entre empleados	Motivación ser alguien	Vanguardia en habilidades	Negociar característica	Visión característica	Trabajo en equipo característica
Si se considera líder	Sencillez característica	Escuchar característica	Sentido humor característica				
Ser positivo característica	Empoderamiento de mujeres por negocio	Empleados objetivos	Soy líder porque la gente me sigue				

**Tabla 71. Análisis mixto MLQ 6s y códigos emergentes (continuación...)**

Consideración individualizada				Motivación inspiracional			
Total: 138				Total: 161			
Aprendizaje a través del tiempo	Aprender computación	Aprender comercio electrónico	Apoyo característica	Meta personal hijos	Ambiente familiar tranquilo/bueno	Apoyo económico familia	Meta ayuda sociedad
Búsqueda de objetivos y buenas relaciones como preferencia (las 2)	Relaciones ganar-ganar	Conciencia sistemática característica	Conocimientos previos a la empresa	Búsqueda de acuerdos con familia	Apoyo familiar	Meta cerrar ciclos	Meta crecimiento personal
	Mejora continua para ser líder						
Líder debe tener preparación	Estudiar administración	Enseñar característica	Estudiar por cuenta propia	Empleados familia	Experiencia la hace líder	Impulso familia	Familia orgullosa
Terminar la licenciatura como meta personal	Habilidad de relación con el cliente	Impulso crecer empresa familiar	Preparación adecuada	Meta involucramiento familia	Meta mejora emocional	Motivar empleados característica	Trabajar en lo que gusta
			Yo soy mi propio impulso				
Involucrar a empleados característica	Guiar empleados	Oportunidad empleados	Desarrollo propio	Gusto por comercio	Objetivos comunes característica	Sentimientos desventaja	Impulso superación personal
Recompensa contingente				Total: 191			
Reto demanda	Reto clientes	Reto sucursales	Reto cobranza	Impulso atención cliente	Reto falta dinero	Impulso ganancias	Liderazgo profesional meta
Aprovechar oportunidades	Búsqueda de auto sustentabilidad (autosuficiente)	Meta sustento	Reconocimiento	Lograr objetivos empresariales como preferencia	Mejores oportunidades	Búsqueda de otro ingreso	Mujeres tienen que esforzarse más
Sueldo	Meta crecimiento empresarial	Reto crecimiento	Meta profesional sobresalir	Negocio supero expectativas	Independencia	Satisfacer necesidades	Meta patrimonio
Reinversión de ganancias	Negocio cubre sus gastos	Reto darse a conocer	Impulso desarrollo profesional	Meta posicionamiento empresa	Meta subsistir	Meta satisfacción cliente	Salario bajo
Si aspiraba estar a cargo de una empresa	Reto área comercial	Reto entrega trabajo	Empresa va bien	Reto tener éxito	Meta vacaciones	Reto ventas	Ya cumplió sus metas

**Tabla 71. Análisis mixto MLQ 6s y códigos emergentes (continuación...).**

Dirección por excepción				Liderazgo Laissez-faire			
Total: 73				Total: 147			
Apego a normas	Carácter firme característica	Condiciones laborales bajo presión	Cumplimiento roles	No apoyo actual	Carácter explosivo desventaja	Falta de organización en trabajo con empleados	Faltan características para ser líder
Conflictos por no lograr los objetivos	Estereotipos limitan liderazgo femenino	Reto tiempo	Falta de compromiso empleados	Hay que aprender a fracasar	Familia no le reconoce su esfuerzo		Reto falta personal
Lucha de poder	Responsabilidad característica	Responsable de todo desventaja	Relaciones difíciles con empleados	Falta de recursos económicos	Reto gente negativa	Habilidades no fueron suficientes	Habilidades no son suficientes ahora
Toma de decisiones individualizadas (ella las toma)		Ser mujer dificulta negocios		No aspiraba estar a cargo de una empresa	No ayuda hogar	No apoyos inicio	No retos
				No se considera líder aun	No sueldo	Si obstáculos	Si conflictos
				No conocimientos	Falta de reglas en el negocio	Responsable de todo desventaja	Si discriminación

## CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

Entre los hallazgos centrales de esta investigación se descubrió que las mujeres empresarias de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Gto. cuentan con un estilo de liderazgo que busca estar equilibrado entre una orientación a las relaciones y una orientación a las tareas. A diferencia de lo encontrado en la revisión de la literatura, se puede concluir que las mujeres pretenden no solo desarrollar buenas relaciones con sus empleados, las mujeres anhelan lograr las metas económicas de la empresa, pero tienen muy presente el hecho de que un empleado motivado, orientado y tomado en cuenta rinde mejor y ayuda a lograr las metas organizacionales. Esto ocurre pues los empleados pueden sentirse en confianza con su líder y saben que los objetivos de la empresa también son los objetivos de cada una de las personas que labora ahí. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis cuantitativa 1 que establecía que las mujeres empresarias de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Gto. cuentan con un estilo de liderazgo orientado a las relaciones

Asimismo, se rechaza la hipótesis cuantitativa 2, la cual determinaba que el factor de liderazgo relacional que más sobresale en las mujeres es el de influencia idealizada. Esta hipótesis se rechaza pues si bien, las mujeres muestran un enfoque hacia el factor de influencia idealizada, también se muestra un enfoque parecido hacia el de dirección por excepción. Al realizar este análisis basado en el instrumento MLQ 6s, se pudo observar que si bien hay cierta tendencia hacia estos dos factores, la diferencia entre los demás es mínima lo que generaría una nueva hipótesis donde se puede establecer que las mujeres cuentan con características del liderazgo transaccional al igual que características del liderazgo transformacional.

Esto implicaría que el modelo de liderazgo femenino para el contexto en el que se realizó el estudio rompe los esquemas tradicionales anteriormente

mencionados en el marco teórico, donde se creía que las mujeres preferían comportamientos orientados hacia el liderazgo transformacional y una orientación puramente hacia las relaciones. Estos resultados se observan tanto en la parte cuantitativa de la investigación y de igual manera en las categorías emergentes del enfoque cualitativo.

En cuanto a la hipótesis cuantitativa 3, donde se comenta que el modelo de liderazgo femenino permite determinar los estilos de liderazgo, la autopercepción del liderazgo y el contexto se acepta pues como parte de los análisis mixtos se obtuvo un modelo de teoría fundamentada y un modelo de triangulación donde se encuentran y complementan los resultados, mismos que permiten establecer que el estilo de liderazgo de las mujeres es un estilo combinado (relaciones y tareas), donde se observa que las mujeres sí se consideran líderes (debido a las características y habilidades con las que cuentan) y que el contexto influye significativamente en el desarrollo de este liderazgo, contando con factores de importancia como el apoyo familiar, la motivación debido a la familia y los retos económicos.

Este modelo generado con la triangulación de resultados mixtos permite aceptar las hipótesis cualitativas, pues se define el estilo de liderazgo, la percepción del liderazgo y la importancia e influencia del contexto en el desarrollo del liderazgo empresarial de las mujeres empresarias de las MIPYMES de la ciudad de Celaya, Guanajuato.

Entre los principales hallazgos se encuentra la eliminación del paradigma que proponen diversos estudios sobre la presencia del liderazgo transformacional en las mujeres. Se llega a la conclusión de que las mujeres han sabido explotar sus habilidades para lograr lo que se le puede llamar: liderar desde lo femenino. Esto quiere decir que se puede ejercer un liderazgo efectivo, aprovechando las características con las que cuentan por el simple hecho de ser mujeres y no

tratando de copiar o apropiarse de un liderazgo masculino, que, si bien es efectivo en ciertos casos, para las mujeres ha dejado de ser práctico y que podría llegar a generar más problemas con los empleados de los que se tienen actualmente.

Otro de los hallazgos fue el hecho de que las mujeres al hablar de apoyos económicos no tomaban en cuenta los apoyos que son otorgados por las dependencias gubernamentales, tan solo 1 de ellas utilizó este tipo de programas para iniciar su negocio. Las mujeres empresarias comentaron que no hacían uso de este tipo de financiamientos o apoyos debido a que desconocían la existencia de los mismos. Esta información puede generar una estrategia valiosa para el gobierno, pues a pesar de que existen dependencias y secretarías exclusivamente para vigilar por el bienestar de las mujeres en México, la información de los programas de apoyo no está llegando al mercado meta y se desaprovechan oportunidades valiosas para apoyar el desarrollo de las mujeres en el país.

Como parte de la triangulación realizada se puede observar que los resultados tanto cuantitativos como cualitativos convergen y llegan a conclusiones similares, fenómeno que se observa en la Tabla 71.

**Tabla 72. Comparación resultados cuantitativos y cualitativos.**

Cuantitativos		Cualitativos
<b>MLQ 6s.</b> Influencia idealizada y dirección por excepción altos. Liderazgo transformacional y transaccional equilibrados	Soporte	Apoyos (hogar, personal, económico)
		Contexto familiar
		Contexto personal
	Consideración individualizada	Contexto laboral (actual y anterior)
	Motivación	Motivación personal
<b>Estilos de liderazgo.</b> Orientaciones hacia las tareas y las relaciones altas. Liderazgo Country Club.	Interés por la tarea	Motivación laboral
		Meta empresarial
	Interés por las relaciones	Motivación económica



**Tabla 71. Comparación resultados cuantitativos y cualitativos  
(continuación...).**

<b>Liderazgo situacional.</b> Excelente comunicación para lograr metas y necesidades socioemocionales de los subordinados. Liderazgo tipo coaching	Estructura de la tarea/grado de dirección	Característica de un líder
		Habilidades necesarias para ejercer el liderazgo
	Posición de poder	Autopercepción de liderazgo
		Idea del negocio
		Contexto de la empresa
	Madurez	Meta personal y familiar
		Meta profesional
		Retos (económicos, empresariales, personales)

En el modelo de validación (*validity model*) que se realizó en este estudio mixto se descubrió la importancia que llega a tener la familia y el sistema de soporte con el que cuentan las mujeres de esta muestra. Valdría la pena ampliarla y visualizar este factor desde diferentes ángulos y contextos, lo que permitiría demostrar que la familia es considerada por las mujeres líderes el por qué y el para qué de sus acciones en la organización.

Uno de los principales resultados que se observaron tanto en la etapa cuantitativa como en la cualitativa fue el interés que muestran las mujeres por lograr las tareas (u objetivos económicos) pero también por tener buenas relaciones con los subordinados.

Anteriormente se consideraba que las mujeres eran mucho más transformacionales (una orientación hacia las relaciones) pero en base a los resultados presentados se puede llegar a la conclusión de que las mujeres no muestran una tendencia hacia ninguna de las orientaciones, sino más bien buscan obtener las 2 orientaciones. Esto está basado en los resultados de los instrumentos MLQ 6s y el de estilos de liderazgo (esto por la parte cuantitativa)

los cuales midieron el interés principal que tienen las mujeres (relaciones o tareas) y el soporte y motivación con el que cuentan; por la parte cualitativa este resultado converge con las familias motivación, contexto y apoyos. Esto demuestra que están motivadas por un desarrollo personal, de sus familias y de sus empleados; pero sin dejar de lado la parte económica, lo cual es un reto que deben superar constantemente.

En cuanto al liderazgo situacional se determinó que las mujeres tienen un liderazgo tipo coaching donde buscan tener una buena comunicación con los empleados, tomar en cuenta sus necesidades y muestran un grado de madurez alto (medido en el establecimiento de metas reales y alcanzables). Este resultado se valida con las familias de características, habilidades, autopercepción, contexto, metas y retos; pues las mujeres consideran que cuentan con características como comunicación y confianza que las convierte en líderes, pero, además, se observó que cuentan con buenas relaciones con sus subordinados, la toma de decisiones la hacen en conjunto y fijan metas reales que serán alcanzadas con ayuda de los empleados.

Entre las limitaciones que se tuvieron en el presente proyecto se tiene la dificultad para obtener la información por parte de las mujeres empresarias. Esto fue debido a algunos factores como lo fueron la extensión del cuestionario y la entrevista, la desconfianza que existe en la actualidad para brindar datos e información personal y la poca relevancia que le brindan las mismas mujeres al tema de liderazgo.

La mayoría de las mujeres entrevistadas se sentían nerviosas al momento de identificarse a ellas mismas como líderes, algunas veces comentaban que no lo habían pensado o que nunca se había visualizado de esa manera. Este es un punto relevante pues se trata de temas de autoestima, confianza en uno mismo y en saber valorarse a uno mismo.

Otra de las dificultades fue que en la actualidad se vive un problema de seguridad en la ciudad donde se llevó a cabo el estudio, por lo cual fue complicado obtener información por parte de las empresarias. Debido a esto se utilizó un muestreo por conveniencia y bola de nieve, donde se comenzó a entrevistar y encuestar a personas conocidas, mismas que recomendaban a otras mujeres para formar parte de la muestra. De esta manera se obtuvo mayor información y, sobre todo, el estudio se logró realizar en un ambiente de apertura y confianza.

Los resultados de esta investigación implican que se ha visto de manera errónea al liderazgo femenino. Desde hace muchas décadas se ha pensado que la mujer como líder es débil y frágil, que debe de ser cuidada y protegida, mientras que, en realidad, ellas manejan y lideran sus empresas aprovechando sus fortalezas y sobre todo, aprovechando las fortalezas de las personas que la rodean. Se demostró que las mujeres buscan crear una cadena de empoderamiento, la cual permita no solo llegar a una meta de ventas o de utilidades, sino que también pueda desarrollar a otras mujeres y las faculte como líderes. Se puede concluir que las mujeres buscan desarrollar a otras mujeres, lo que permitirá en un futuro contar con una plantilla numerosa de mujeres líderes manejando empresas propias y forjando un futuro mucho más prometedor y equitativo para las siguientes generaciones del género femenino.

Como líneas de investigación futuras se propone:

- Ampliar el tamaño de la muestra tanto cualitativa como cuantitativa, con esto se logrará tener una mayor visualización del problema investigado, y contar con mayores resultados que validen esta investigación.
- Incorporar a las grandes empresas como parte de esta muestra, pues son parte esencial de la economía del país.

- Incorporar a las mujeres que cuentan con un puesto gerencial en todos los tipos de empresas y no limitarlo solo a las mujeres que son dueñas de su propio negocio. Esto permitirá hacer un contraste de resultados sobre el fenómeno de liderazgo en las dos situaciones.
- Tomar en cuenta otros factores tales como emprendimiento, motivación y personalidad con la finalidad de analizar la importancia de los mismos en el desarrollo del liderazgo empresarial de las mujeres.
- Realizar análisis tanto cuantitativos como cualitativos por grupos de edad; el factor generacional puede influir en los resultados sobre los estilos y orientaciones de liderazgo.
- Involucrar como parte de la muestra a los subordinados, pues son un aspecto importante del ejercicio del liderazgo. Esto permitirá obtener una evaluación integral de la eficacia del liderazgo que ejercen estas mujeres.
- Analizar la posibilidad de integración de diversas teorías que permitan tener una visión más amplia y desde las diversas concepciones de lo que es el liderazgo.

Como conclusión los resultados de esta investigación generan conciencia sobre la eliminación del paradigma que se tiene sobre la mujer empresaria, esa mujer que está a cargo de su propia empresa pero que también es la cabeza de un hogar y que se consideraba que solo estaba en busca de desarrollar a los empleados, dejando de lado el logro de las tareas y el aspecto económico.

Se observa, además, que las mujeres tienen como principal motivación y soporte a su familia, aspecto de suma importancia para el desarrollo de un liderazgo empresarial femenino efectivo. Por lo tanto, se recomienda analizar con detenimiento la importancia de la familia en otros contextos (tal vez en mujeres líderes de organizaciones ajenas a ellas) para validar el impacto que tiene este factor sobre su liderazgo.

Un aspecto que se debe de analizar a profundidad en futuras investigaciones es el factor de empoderamiento femenino, el cual se menciona como un resultado del liderazgo demostrado por las mujeres pues consideran que el ser líderes en su contexto y tener las características apropiadas las empodera y permite desarrollar a los subordinados para que se conviertan en líderes y este empoderamiento fluya de persona en persona.

## BIBLIOGRAFÍA

Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*. Bogotá, Colombia: Legis.

Aisenberg, N. y Harrington, M. (1993). Rules of the game, en Glazer, J.; Bensimon, E.M. y Townsend, B.K. (eds.) *Women in higher education: a feminist perspective*. Nedham Heights, MA, EE.UU.: Ginn Press.

Allen, L. (1958). *Management and organization*. New York, NY, EE.UU.: McGraw Hill.

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. En D. Day y J. Antonakis (Eds.). *The nature of leadership* (2a Ed.). Thousand Oaks, CA, EE.UU.: SAGE.

Antonakis, J., Cianciolo, A. y Sternberg, R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA., EE.UU.: SAGE.

Antonakis, J., Avolio, B. y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14 (3), 261-295.

Arteaga, A. & Ramón, S. (2009). Liderazgo resonante según género. *Multiciencias*, 9, 289-295.

Autry, J. (2003). *El líder con vocación de servicio*. Barcelona, España: Urano.

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2016). *Empresas con participación de mujeres en la propiedad*. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.FRM.FEMO.ZS?end=2016&start=2004&view=chart>.

Barracho, C. (2008). *Poder, autoridade e liderança: uma perspectiva multi/interdisciplinar*. Lisboa, Portugal: Editora Universidade Lusíada.

Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications..* New York, N.Y., EE.UU.: Free Press.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY, EE.UU: Free Press.

Bass, B. (1961). Some observations about a general theory of leadership and interpersonal behavior. En Petruccio, L. y Bass, B. (eds.). *Leadership and interpersonal behavior*. New York, NY, EE.UU.: Holt, Rinehart & Winston.

Bass, B. (1960). *Leadership, psychology, and organizational behavior*. New York, NY, EE.UU.: Harper.

Bass, B. y Avolio, B. (1994a). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage.

Bass, B. y Avolio, B.(1994b). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.

Bastidas, M. (2012). *Hacia un liderazgo femenino no transformador*. Santa Beatriz, Lima, Perú: Asociación de desarrollo comunal – ADC.

Bavelas, A. (1960). Leadership: man and function. *Administrative science quarterly*, 4, 491-498.

Beneria, L. (2011). Toward a greater integration of gender in economics. *Gender and Development: Theoretical, Empirical and Practical Approaches*, 1, 102- 113.

Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Reading, MA, EE.UU.: Addison-Wesley.

Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior. The problems of authority. *Administrative science quarterly*, 4, 259-301.

Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York, NY, EE.UU.: Harper Collins.

Bensimon, E.M. (1993). A feminist reinterpretation of president's definition of leadership, en Glazer, J.; Bensimon, E.M. y Townsend, B.K. (eds.) *Women in higher education: a feminist perspective*. Nedham Heights, MA, EE.UU.: Ginn Press.

Bischoff, S. (2005). *¿Quién dirige en el futuro? Los hombres y las mujeres en las posiciones de liderazgo y en la economía de Alemania*. Bielefeld, Alemania: Bertelsmann Verlag.

Blake, R. y McCause, A. (1991). *Leadership dilemmas-Grid solutions* (4ª Ed.). Houston, TX, EE.UU.: Gulf Publishing.

Blake, R. y Mounton, J. (1985). *The managerial grid III*. Houston, TX, EE.UU.: Gulf Publishing Company.



Blanchard, K. (1985). *SLII: A situational approach to managing people*. Escondido, CA, EE.UU.: Blanchard training and development.

Blanchard, K., Zigarmi, D. y Nelson, R. (1993). Situational leadership after 25 years: a retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1 (1), 22-36.

Blanchard, K., Zigarmi, P. y Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. New York, NY, EE.UU.: William Morrow.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nueva York, NY, EE.UU.: John Wiley & Sons.

Block, P. (1993). *Stewardship. Choosing service over self-interest*. San Francisco, CA, EE.UU.: Berrett-Koehler Publishers.

Bogardus, E.S. (1934). *Leaders and leadership*. New York, NY, EE.UU.: Appleton Century.

Bogardus, E.S. (1929). Leadership and attitudes. *Sociology and Social Research*, 13, 377-387.

Bolman, L. y Deal, T. (1994). Looking for leadership. Another search party's report. *Educational administration quarterly*, 30(1), 77-96.

Bolman, L. y Deal, T. (1995). *Organizaciones y liderazgo*. Wilmington, DE, EE.UU.: Adisson-Wesley Iberoamericana.

Bou, C. (2004). *Liderazgo estratégico para directivos, directores y dirigentes*. Madrid, España: Pirámide.

Bowers, D. y Seashore, S. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative science quarterly*, 11, 238-263.

Bradich, M. y Portillo, M. (2001). *El liderazgo femenino (¿¡existe!?)*. Tesis de maestría. Buenos Aires, Argentina: Universidad del Cema.

Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. In S.R. Clegg, C. Ardí, & W.R. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies*. London, U.K.: Sage Publications.

Bucheli, M. & Sanroman, G. (2005). Salarios Femeninos en el Uruguay ¿Existe un Techo de Cristal? *Revista de Economía del Banco Central del Uruguay*, 12(2), 63-88.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Nueva York, NY, EE.UU.: Harper & Row.

Buttler, D. y Gesi, F. (1990). Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluations. *Journal of personality and social psychology*, 58, 48-59.

Cardona, P. (2000a). *Liderazgo Relacional*. Documento de investigación no. 142. Barcelona, España: División de Investigación IESE, Universidad de Navarra.

Cardona, P. (2000b). Transcendental leadership. *The leadership organizational development journal*, 21 (4), 201-206.

Cartwright, D. (1965). Influence, leadership, control. In March, J. *Handbook of organizations*. Skokie, IL, EE.UU.: Rand McNally.

Cartwright, D. y Zander A. (1960). *Group dynamics – research and theory*. Evanston, Illinois, EE.UU.: Row Peterson.

Cattell, R. (1951). New concepts for measuring leadership in terms of group syntality. *Human Relations*, 4, 161-184.

Chiavenato, I. (2001). *Administración proceso administrativo*. México, D.F., México: Editorial McGraw Hill.

Chodorow, Nancy (1978), *The Reproduction of Mothering*. Los Angeles, CA, EE.UU.: University of California Press, Berkeley and Los Angeles.

Cleeton, G. y Mason, C. (1934). *Executive ability – its discovery and development*. Yellow Springs, OH, EE.UU.: Antioch Press, 1934.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2010). *¿Qué Estado para que igualdad?* En XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, 13-16 de julio de 2010. Brasilia. Recuperado de:[http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/40116/Que\\_Estado\\_para\\_que\\_igualdad.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/40116/Que_Estado_para_que_igualdad.pdf).

Consejo nacional para prevenir la discriminación (CONAPRED) 2009. *Discriminación por género en el ámbito empresarial*. Documento de trabajo No. E. 17-2009. México, D.F., México: Dirección general adjunto de estudios, legislación y políticas públicas.

Contreras, F., Pedraza, J. y Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Perspectiva Psicológica*, 8 (1), 183-194.

Copeland, N. (1942). *Psychology and the soldier*. Harrisburg, PA, EE.UU.: Military Service Publisher Company.

Coronel Llamas, J.M.; Moreno, E. y Padilla, M.T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde una óptica de género, *Revista de Educación*, 327, 157-168.

Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16 (2), 270-275.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). Liderança. In M. P. Cunha (Ed.), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa, Portugal: Editora RH.

Dansereau, F., Graen, G. y Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational behavior and human performance*, 13, 46-78.

Davis, K. (1962). *Human relations at work*. New York, NY, EE.UU.: McGraw Hill.

Diario Oficial de la Federación (DOF). (2017). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_190517.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf)

Dilts, R. (1998). *Liderazgo creative*. Barcelona, España: Urano.

Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P., & McGuire, J. (2008). "Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership". *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.

Dunker, L. (2002). *Iguales y diferentes. Un estudio sobre género, matrimonio y familia*. Buenos Aires, Argentina: El Cid.

Eagly A. & Carli L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston, MA, EE.UU.: Harvard Business School Press

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573- 598.

Echavarri, M. Godoy, J. & Olaz, F. (2007). Diferencias de género en habilidades cognitivas y rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Universitas Psychologica*, 6(2), 319-329.

Elizundia, M. (2015). Desempeño de nuevos negocios: Perspectiva de género. *Contaduría y administración*, 24 (42), 165-181.

Elson, D. (2011). Theories of development, en Beneria y Bisnath (eds.) *Gender and Development: Theoretical, Empirical and Practical Approaches*, vol. I, pp. 114-128, Edward Elgar: Gran Bretaña.

Fennell, H. (2008). Walking a fine balance. The life history of a woman principal. *Journal of Women in Educational Leadership*, 6(2), 93-113.

Fernández, M. P. (2006). Determinantes del diferencial salarial por género en Colombia, 1997-2003. *Desarrollo y sociedad*, 58, 165-208.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY, EE.UU.: McGraw Hill.

Fisher, R. y Sharp, A. (1999). *El liderazgo lateral*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Gálvez, T. (2001). Aspectos económicos de la equidad de género. *Unidad mujer y desarrollo*, 35. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/7374/lcl1561e.pdf>.

Gibb, C. (1947). The principles and traits of leadership. *Journal of abnormal and social psychology*, 42, 267-284.

Gibson, C.B. (1995). An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, 26, 255-279.

Gibson, J., et al. (2013). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos* (13ª Ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.

Gilligan, Carol (1982), *In a Different Voice*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Ginebra, J. (1997). *Líderes en Acción*. Colombia: Editorial McGraw Hill.

Gini, A. (1995). Too much to say about something. *Business ethics quarterly*, 5 (1), 143-155.

Gipson, A., Pfaff, D., Mendelsohn, D., Catenaccl, L y Warner, W. (2017). Women and leadership: selection, development, leadership style and

performance. *The journal of applied behavioral science*, 53 (1), 32-65. Doi: 10.1177/0021886316687247.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2016). *Global report 2016*. Recuperado de: <http://www.gemconsortium.org/report>.

Godoy, L. y Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhé*, 18 (2), 51-64. Doi: 10.4067/S0718-22282009000200004

Goleman, D. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona, España: Plaza & Janés.

Góngora, J. 2013. El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio exterior*. 63 (6), 2-6

González, O. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. *Multiciencias*, 8(1), 38-47.

Gordon, T. (1955). *Group—centered leadership – a way of releasing the creative power of groups*. Boston, MA, EE.UU.: Houghton Mifflin.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American sociological review*, 25, 161-178.

Gouldner, A. (1950). *Studies in leadership*. New York, NY, EE.UU.: Harper.

Greenberg, J., Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organizations* (4th ed.). Boston, MA, EE.UU.: Allyn and Bacon.

Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis, IN, EE.UU.: The Greenleaf Center.

Guzmán, J. & Rodríguez, M. J. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. *Revista de Economía Mundial*, 18, 384-385.

Heifetz, R. y Linsky, M. (2003). *Liderazgo sin límites*. Barcelona, España: Paidós.

Heller, L. (2004). La especificidad de los liderazgos. Distintas organizaciones, distintos estilos de liderazgo. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 94-125.

Heller, L. (1994), *Relaciones asimétricas entre hombres y mujeres en las Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Mimeo.

Hellriegel D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2000). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (9a ed.). Bogotá, Colombia: Thompson.

Hemphill, J. y Coons, A. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R.M. Stogdill y A.E. Coons (Eds.). *Leader behavior. Its description and measurement* (Research monograph no.88). Columbus, OH, EE.UU.: State University, Bureau of business research.

Hernández, C. & Camarena, M. E. (2005). Inequidad de género en las organizaciones. Una visión de Latinoamérica. *Actualidad Contable Faces*, 8, 20-29.



Henrekson, M. & Stenkula, M. (2009). Why are there so few female top executives in Egalitarian Welfare States. *The Independent Review*, 14(2), 239-270.

Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional* (7a Ed.) México, D.F., México: Prentice Hall.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior – utilizing human resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ, EE.UU.: Prentice Hall.

Hersey, P. y Blanchard, K. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and development journal*, 23, 26-34.

Hinkin, T. y Schriesheim, C. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *Leadership quarterly*, 19, 501-513.

Hooper, J., Lemmon, G. y Wayne, S. (2014). Women's managerial aspirations: an organizational development perspective. *Journal of Management*, 40 (3), 703-730. Doi: 10.1177/0149206311426911.

Hollander, E. (1992). Leadership, followership, self and others. *Leadership quarterly*, 3 (1), 43-54.

Hollander, E. y Julian, J. (1968). Leadership. In Borgatta, E. y Lumbert, W. *Handbook of personality theory and research*. Skokie, IL, EE.UU.: Rand McNally.

Homans, G. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. Harcourt, Brace, Jovanovich, Nueva York.

House, P., Hanges, M., Javidan, M., et al. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: SAGE.

House, R.J. Y Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of management*, 23, 409-474.

House, R. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2017). *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer*. Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/mujer2017\\_Nal.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/mujer2017_Nal.pdf).

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2016). *Estadísticas detalladas sobre las Micro, Pequeñas y Medianas empresas del país*. Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf).

Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) (2007). *Desigualdad de género en el trabajo*. México.

Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28, 315-336.

Janda, K. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human relations*, 13, 345-363.

Johnstone, P. (2004). Mixed Methods, Mixed Methodology in Health Services Research. *Practice Qualitative Health Research*, 14, 259 – 271

Judge, T. y Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership. A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-68.

Katz, D. y Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York, NY, EE.UU.: Wiley.

Katz, D. y Kahn, R. (1951). Human organization and worker motivation. In L.R. Tripp (Ed.), *Industrial productivity* (pp. 146-171). Madison, WI, EE.UU.: Industrial relations research association.

Kilbourne, C. (1935). The elements of leadership. *Journal of coast artillery*, 78, 437-439.

Klenke, K. (2002). Cinderella stories of women leaders: connecting leadership contexts and competencies. *Journal of leadership and organizations studies*, 9 (2), 18-28.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1992). *Organizational Behavior* (2a Ed.). Homewood, IL, EE.UU.: Richard D. Irwin Inc.

Koontz, H. y O'Donell, C. (1955). *Principles of management*. New York, NY, EE.UU.: McGraw Hill.

Kouzes, J. y Posner, B. (2002). *The leadership challenge* (3ª Ed.). San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass.

LaPiere, R. y Farnsworth, P. (1936). *Social psychology*. New York, NY, EE.UU.: McGraw Hill.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY, EE.UU.: McGraw Hill.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York, NY, EE.UU.: McGraw Hill.

Loden, M. (1987). *Dirección femenina*. Barcelona, España: Editorial Hispano Europea.

Lupano, M. y Castro, A. (2011). Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación. *Summa Psicológica UST*, 8 (2), 19-29.

Lupano, M.L. y Castro, A. (2008). Liderazgo y género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo. *Perspectivas en Psicología. Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 5(1), 69-77.

Lussier, R. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6ª Ed.). México, D.F.; México: CENGAGE Learning.

Marshall, J. (1990). *Women managers. Traveller in a male world*. West Sussex, England: John Willey & Sons.

Maxfield, S. (2007). *Women on the Verge of Corporate Power in Latin America II*. Boston, MA, EE.UU.: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

Merton, R. (1969). *The social nature of leadership*. American journal of nursery, 69, 2614-2618.

Mintzber, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA,EE.UU.: Baerrett-Koehler Publishers.

Moncayo, B. (2013). *Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género*. Panorama, 7(13), 75-94.

Morales, J. F. & Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de psicología general y aplicada*, 57 (2), 135- 146.

Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Tesis doctoral. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid. Facultad de psicología.

Morrison, A. White, R. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. New York, NY, USA: Addison-Wesley.

Newcomb, T. Converse, P. y Turner, R. (1965). *Social psychology*. New York, NY, EE.UU.: Holt, Rinchart & Winston.

Northouse, P. (2016). *Leadership theory and practice* (7a Ed.) Thousand Oaks, CA, EE.UU.: SAGE Publications.

OECD (2013). *Gender dynamics: How can countries close the economic gender gap?* Recuperado de:  
<http://www.oecd.org/economy/genderdynamicshowcancountriesclosetheeconomicgendergap.htm>.

Ospina, S., Foldy, E., Hadidy, W., Dodge, J., Hofmann-Pinilla, A., & Su, C. (2008). "Social change leadership as relational leadership". En M. Uhl-Bien, & S. Ospina (Eds.), *Advancing relational leadership theory*. Greenwich, CT, EE.UU.: Information Age.

Osses, C. (2008) *Liderazgo. Análisis por género en la relación jefe-subordinado* (tesis de Maestría en Ciencias de la Ingeniería). Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

Pinagorte, L., Guevara, S., Cabascango, J. y Guerrero, W. (2017). Nuevas tendencias del mercado laboral femenino y la igualdad de género. *Publicando*, 4 (11), 258-278.

Pigors, P. (1935). *Leadership or domination*. Boston, MA, EE.UU.: Houghton Mifflin

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). Recuperado de: [www.undp.org](http://www.undp.org)

Puyal, E. y Sanagustin, V. (2006). El liderazgo empresarial femenino. Reflexiones y paradojas. *Trabajo: Revista andaluza de relaciones laborales*, 17, 156- 169.

Quinn, D. (2002). *E-liderazgo*. Bilbao, España: Deusto.

Raven, B. y French, J. (1958). Group support, legitimate power, and social influence. *Journal of personality*, 26, 400 – 409.

Reddin, W. (1967) The 3-D management style theory. *Training and development journal*, 8-17.

Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Rodríguez de Lecea, T. (2008). Equidad de género. *Tiempo de Paz*, 89, 89-90.

Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty first century*. Nueva York, NY, EE.UU.: Praeger.

Santos, M. (1996). Women and leadership in the spanish educational system. *European Journal of Education*, 31(4), 435-445.

Secretaría de Economía (SE). (2015). Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (ENAPROCE, 2015). Recuperado de:

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otros/enaproce/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otros/enaproce/default_t.aspx).

Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS]. (2017). Información laboral: Octubre 2017. Recuperado de:

<http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20nacional.pdf>

Seeman, M. (1960). *Social status and leadership*. Columbus, Ohio State University, OH, EE.UU.: Bureau of Educational Research.

Schein, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675- 688.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey – Bass.

Sherif, M. y Sherif, C. (1956). *An outline of social psychology*. New York, NY, EE.UU.: Harper.

Smith, M. (1934). Personality dominance and leadership. *Sociology and social research*, 18, 18-25.

Snaebjornsson, I., Edvardsson, I., Zydziunaite, V. y Vaiman, V. (2015). Cross-cultural leadership: expectations on gendered leader's behavior. *SAGE Open*, 1(8), 1-8. Doi: 10.1177/2158244015579727.

Sparks, K., Faragher, B. y Cooper, L. (2001). Wellbeing and occupational health in the 21<sup>st</sup> century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, 489-509.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership. A survey of theory and research*. New York, N.Y., EE.UU.: The Free Press.

Stogdill, R. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire – Form XII*. Columbus: Ohio State University, Bureau of business research.

Stogdill, R. (1959). *Individual behavior and group achievement*. New York, NY, EE.UU.: Oxford University Press.

Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.



Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of psychology*, 25, 35-71.

Stoner, F. G. (1996). *Administración*. México, D.F., México: Editorial Prentice Hall

Tannenbaum, R., Weschler, I. y Massarick, F. (1961). *Leadership and organization*. New York, NY, EE.UU.: McGraw Hill.

Thompson, M. (2000). Gender, leadership orientation and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman & Deal and Quinn. *Sex Roles*, 42(11/12), 969-992.

Ulrich, D. (2000). *Liderazgo basado en resultados*. Barcelona, España. Gestión 2000.

U.S. Glass Ceiling Commission (1995). *A solid investment: making full use of the nation's human capital. Final report of the commission*. Recuperado de: [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=key\\_workplace](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=key_workplace).

Vroom, V. H., y Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA, EE.UU.: University of Pittsburgh Press.

Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: enhancing the understanding of the complexity, subjectivity, and dynamic of leadership*. Heidelberg, Alemania: Springer.

Wunderer, R. y Dick, P. (1997). *Frauen im Management. Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle*. Luchterhand: Herrmann.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3ª Ed.). Englewood Cliffs, NJ, EE.UU.: Prentice Hall.

Zabludovsky, G. (2017). Women in management in Mexico en R. Burke y M. Richardsen (Eds.) *Women in management worldwide: Signs of progress* (pp. 140-155). New York, NY, EE.UU.: Routledge.

Zabludovsky, G. (2007). Las Mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder. *Política y cultura*, 28, 9-41.

Zabludovsky, G., (2002) "Trends in Women Participation in Mexican Business" en *The International Journal for Entrepreneurship and Innovation*. Special Issue on Women's. 121-131.

Zabludovsky, G. (1997). Presencia de las mujeres ejecutivas en México. *Sociológica: Mujer y entorno social*, 12 (33).

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario final.

El siguiente cuestionario tiene como propósito identificar el perfil de liderazgo laboral con el que usted cuenta. La información proporcionada es de carácter confidencial y con el propósito de investigación y análisis para la elaboración de una tesis doctoral. Sus respuestas serán tratadas de forma anónima y con fines puramente académicos. Le agradecemos su respuesta al mismo.

**PRIMERA PARTE. Cuestionario de estilos de liderazgo.** Instrucciones: Lea con atención cada uno de los enunciados y analice que tan frecuentemente emplea los siguientes comportamientos. Indique su respuesta seleccionando uno de los 5 números de la derecha de cada uno de los enunciados.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	A menudo	Siempre

1. Comunico a los miembros del grupo de trabajo lo que se supone que deben hacer.	1	2	3	4	5
2. Actúo amigablemente con los miembros del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
3. Establezco estándares de desempeño para los miembros del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
4. Ayudo a otros a sentirse cómodos en el grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
5. Hago sugerencias sobre cómo resolver los problemas que se presenten.	1	2	3	4	5
6. Respondo favorablemente a las sugerencias hechas por otros.	1	2	3	4	5
7. Hago que mi perspectiva sea clara para otros.	1	2	3	4	5
8. Trato a otros justamente.	1	2	3	4	5
9. Desarrollo un plan de acción para el grupo.	1	2	3	4	5
10. Me comporto de manera predecible hacia los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
11. Defino roles y responsabilidades para cada uno de los miembros del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
12. Tengo una comunicación activa con los miembros del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
13. Clarifico mi propio rol entre los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
14. Muestro preocupación por el bienestar de otros.	1	2	3	4	5
15. Proporciono un plan sobre cómo se debe de hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
16. Muestro flexibilidad en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
17. Proporciono criterios para lo que se espera del grupo.	1	2	3	4	5
18. Revelo mis pensamientos y sentimientos a los miembros del grupo.	1	2	3	4	5
19. Aliento a los miembros del grupo de trabajo a hacer trabajos de alta calidad.	1	2	3	4	5
20. Ayudo a que los miembros del grupo de trabajo se lleven bien.	1	2	3	4	5

## SEGUNDA PARTE. CUESTIONARIO DE MULTIFACTORES DEL LIDERAZGO

**Forma 6S.** Instrucciones: Este cuestionario sirve para describir su estilo de liderazgo. Por favor responda los ítems que se detallan a continuación. A continuación, se detallan 21 frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a su manera de dirigir. La palabra otros pueden significar seguidores, clientes o miembros del grupo.

1                                  2                                  3                                  4                                  5  
 Nunca                      De vez en cuando                      A veces                      Bastante                      Casi siempre

1. Hago que los otros se sientan bien alrededor mío.	1	2	3	4	5
2. Expreso en pocas y simples palabras lo que podríamos y deberíamos hacer.	1	2	3	4	5
3. Permito que otros piensen de nuevas maneras sobre viejos problemas.	1	2	3	4	5
4. Ayudo a otros a desarrollarse.	1	2	3	4	5
5. Les digo a los demás qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo.	1	2	3	4	5
6. Estoy satisfecha cuando otros cumplen con los estándares acordados.	1	2	3	4	5
7. Estoy contenta de dejar que los otros continúen trabajando de la misma manera siempre.	1	2	3	4	5
8. Los otros tienen fe plena en mí.	1	2	3	4	5
9. Brindo información atractiva sobre lo que podemos hacer.	1	2	3	4	5
10. Brindo a los otros nuevas formas de ver cosas desconcertantes.	1	2	3	4	5
11. Permito que los otros conozcan la manera en que pienso sobre lo que están haciendo.	1	2	3	4	5
12. Brindo reconocimiento y recompensas a los otros cuando alcanzan sus metas.	1	2	3	4	5
13. Mientras las cosas están funcionando, no trato de realizar ningún cambio.	1	2	3	4	5
14. Cualquier cosa que quieran hacer los otros me parece bien.	1	2	3	4	5
15. Los otros están orgullosos de estar asociados conmigo.	1	2	3	4	5
16. Ayudo a los otros a encontrar sentido a su trabajo.	1	2	3	4	5
17. Hago que los otros piensen en ideas que nunca antes se habían cuestionado.	1	2	3	4	5
18. Brindo atención personal a aquellos que parecen rechazados.	1	2	3	4	5
19. Atraigo la atención sobre lo que los otros pueden obtener por sus logros.	1	2	3	4	5
20. Comunico a los demás las normas que tienen que saber para llevar a cabo su trabajo.	1	2	3	4	5
21. No pido más de lo que es absolutamente esencial.	1	2	3	4	5

**TERCERA PARTE. LIDERAZGO SITUACIONAL.** Revise cada una de las siguientes situaciones de liderazgo y seleccione la respuesta (solo una) que corresponda a la alternativa de acción que sea más característica de usted. En algunos casos ninguna de las respuestas puede ser atractiva o característica de usted. Sin embargo, se le pide de favor, seleccione la declaración con la que se sienta más identificada.

<b>Situación</b>	<b>Alternativas de acción</b>
Sus empleados no responden a la preocupación que usted muestra por el bienestar de ellos. Además de que está disminuyendo rápidamente su desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Enfatizo el uso de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.</li> <li>b. Me mantengo disponible para la discusión, pero sin forzar a hacerlo.</li> <li>c. Hablo con ellos y defino metas.</li> <li>d. Me abstengo de intervenir.</li> </ul>
El desempeño de su grupo de trabajo está incrementando. Se ha estado asegurando de que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los estándares de rendimiento esperados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Participo con el grupo, pero se asegura de que todos los miembros sean conscientes de sus responsabilidades y de los estándares esperados de rendimiento.</li> <li>b. No tomo ninguna acción definida.</li> <li>c. Hago lo que se pueda para que el grupo de trabajo se sienta importante e involucrado.</li> <li>d. Enfatizo la importancia de las fechas límite en las tareas.</li> </ul>
Los miembros de su grupo de trabajo son incapaces de resolver los problemas por ellos mismos. Usted normalmente los deja a ellos solos. El desempeño del grupo de trabajo y las relaciones interpersonales han estado bien.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Trabajo con el grupo y participar juntos en la resolución de problemas.</li> <li>b. Dejo que el grupo de trabajo lo resuelva.</li> <li>c. Actúo con firmeza y rapidez para corregir y redirigir.</li> <li>d. Animo al grupo a trabajar en el problema y apoyar sus esfuerzos.</li> </ul>
Está considerando un cambio. El grupo tiene un buen historial de cumplimiento. Ellos comprenden y respetan la necesidad del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Permito al grupo de trabajo involucrarse en el desarrollo del cambio, pero no ser muy directivo.</li> <li>b. Anuncio cambios y los implemento con una supervisión cercana.</li> <li>c. Permito al grupo formular el curso de acción que tomara.</li> <li>d. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero yo dirijo el cambio.</li> </ul>
El desempeño del grupo ha disminuido durante los últimos meses. Algunos miembros se han mostrado indiferentes con el logro de los objetivos. La redifición de los roles y las responsabilidades ha ayudado en el pasado. Continuamente se ha necesitado recordarles las fechas en que se deben de realizar las tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Permito al grupo que decida su propio curso de acción.</li> <li>b. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero me aseguro de que los objetivos se cumplan.</li> <li>c. Redefino roles y responsabilidades y superviso cuidadosamente.</li> <li>d. Permito al grupo involucrarse en la determinación de roles y responsabilidades, pero sin ser muy directivo.</li> </ul>
Usted entró en un grupo que funcionaba eficientemente. El líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Hago lo que está a mi alcance para que el grupo se sienta importante e involucrado.</li> </ul>

<p>anterior era muy rígido con sus empleados. Usted desea mantener una situación productiva, pero quisiera comenzar a tener más tiempo para establecer relaciones interpersonales entre los miembros.</p>	<p>b. Enfatizo la importancia de los tiempos límites y tareas. c. Intencionalmente no intervengo. d. Involucro al grupo en la toma de decisiones, pero veo que los objetivos se cumplan.</p>
<p>Está considerando cambiar la estructura que tendrá su nuevo grupo. Miembros del grupo de trabajo han hecho sugerencias sobre la necesidad de un cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad.</p>	<p>a. Defino el cambio y lo superviso cuidadosamente. b. Participo con el grupo en el desarrollo del cambio, pero permito a los miembros organizar la implementación. c. Estoy dispuesta a realizar los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la implementación. d. Como quiero evitar cualquier problema dejo las cosas como están.</p>
<p>El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente de alguna manera insegura sobre la falta de dirección en el grupo.</p>	<p>a. Dejo al grupo solo y les permito moverse con entera libertad. b. Discuto la situación con el grupo y después inicio los cambios necesarios. c. Aporto algunas medidas necesarias para dirigir a los empleados hacia los límites de sus responsabilidades y libertades. d. Doy un buen soporte a mis empleados para hacer su trabajo sin decir exactamente como lo deben hacer.</p>
<p>Usted ha sido nombrado para liderar a un grupo que está muy atrasado en aplicar las recomendaciones solicitadas para el cambio. El grupo no tiene claros sus objetivos, tiene poca asistencia e informalidad en las reuniones. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.</p>	<p>a. Dejo al grupo que resuelva sus problemas. b. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero veo que se cumplan los objetivos. c. Redefino las metas y superviso cuidadosamente. d. Permito al grupo involucrarse para definir las metas, pero sin forzar a sus integrantes.</p>
<p>Su grupo, usualmente dispuesto a tomar responsabilidad, no está respondiendo a la reciente redefinición de sus responsabilidades laborales como resultado de que uno de los miembros dejó la ciudad.</p>	<p>a. Permito al grupo involucrarse en la redefinición de las responsabilidades sin su control. b. Redefino estándares y superviso cuidadosamente. c. Evito la confrontación mediante no presionar y dejar que la situación se resuelva sola. d. Incorporo las recomendaciones del grupo, pero me aseguro de que las nuevas responsabilidades de trabajo se cumplan.</p>
<p>Ha sido promovida a una posición de liderazgo. El líder anterior se involucraba en problemas del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y la dirección. Las relaciones interpersonales en el grupo son buenas.</p>	<p>a. Tomo medidas para dirigir al grupo hacia el trabajo de una manera bien definida. b. Involucro al grupo en la toma de decisiones y refuerzo las buenas contribuciones. c. Discuto el desempeño anterior con el grupo y luego examino la necesidad de una nueva práctica. d. Dejo trabajar por su cuenta al grupo.</p>

<p>Información reciente indica que existen dificultades internas entre los miembros del grupo. El grupo ha tenido un gran récord de cumplimiento. Los miembros han mantenido eficazmente las metas a largo plazo. El año pasado trabajaron en armonía. Todos están bien calificados para las tareas.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. Intento una nueva solución con el grupo y examino la necesidad de nuevos procedimientos.</li><li>b. Permito a los miembros del grupo que lo resuelvan por ellos mismos.</li><li>c. Actúo rápida y firmemente para corregir y redirigir.</li><li>d. Participo en la discusión del problema mientras brindo apoyo a los miembros del grupo.</li></ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **GRACIAS POR SU VALIOSA COOPERACIÓN**

**Si tiene alguna duda o comentario adicional por favor puede enviarlo al siguiente correo electrónico: [diaznatalie@gmail.com](mailto:diaznatalie@gmail.com) con la Mtra. Natalie Berenice Diaz Acevedo, estudiante de la Universidad de Celaya.**

## Anexo 2. Guion de entrevista semiestructurada

### LIDERAZGO LABORAL FEMENINO EN MIPYMES DE CELAYA Guion de entrevista

Lugar:	Fecha:
<b>Datos Poblacionales</b>	
Nombre:	Edad:
Estado civil:	Puesto:
Número de hijos:	Nivel educativo:
Tamaño de la empresa:	Giro de la empresa:

**Introducción:** La presente entrevista tiene por objeto conocer la percepción del liderazgo laboral femenino visto desde su propio punto de vista. Esta entrevista es de carácter confidencial, no es presentada por ninguna institución pública o privada y es para fines exclusivamente de investigación.

#### **Preguntas:**

1. Cuénteme un poco de la historia del negocio. ¿Cómo inició el mismo?
2. ¿Usted tuvo la idea o fue otra persona?
3. ¿Porque decidió iniciar el negocio?
4. Cuando inició el negocio, ¿usted tenía otro trabajo?
5. En la actualidad, ¿tiene otro Empleo?
6. En caso de haber tenido empleo, ¿por qué decidió dejarlo?
7. ¿Tuvo apoyos al iniciarle negocio? ¿Qué clase de apoyos?
8. ¿Actualmente cuenta con apoyos?
9. Al iniciar el negocio, ¿cuáles fueron los retos que se le presentaron?
10. Actualmente, ¿cuáles son los retos que tiene la empresa?
11. ¿considera que las habilidades que tenía al iniciar el negocio fueron suficientes? ¿Qué tuvo que aprender
12. ¿Su familia la apoyó al iniciar la empresa?
13. ¿Cuál es la opinión de su familia sobre que sea empresaria?
14. ¿Tiene ayuda en las labores de su hogar?
15. Describa su ambiente familiar.
16. El estar a cargo de una empresa ¿era parte de lo que usted aspiraba?  
¿Esta era su visión para el futuro?
17. Desde el punto de vista profesional, ¿cuál es su meta?
18. Desde el punto de vista personal, ¿cuáles son sus metas?
19. ¿Cuál considera que es su mayor impulso para estar en el negocio? Desde el punto de vista profesional y personal
20. ¿Tiene empleados? Describa el trabajo con sus colaboradores.
21. ¿Cómo se toman las decisiones en su organización?
22. Describa sus condiciones laborales



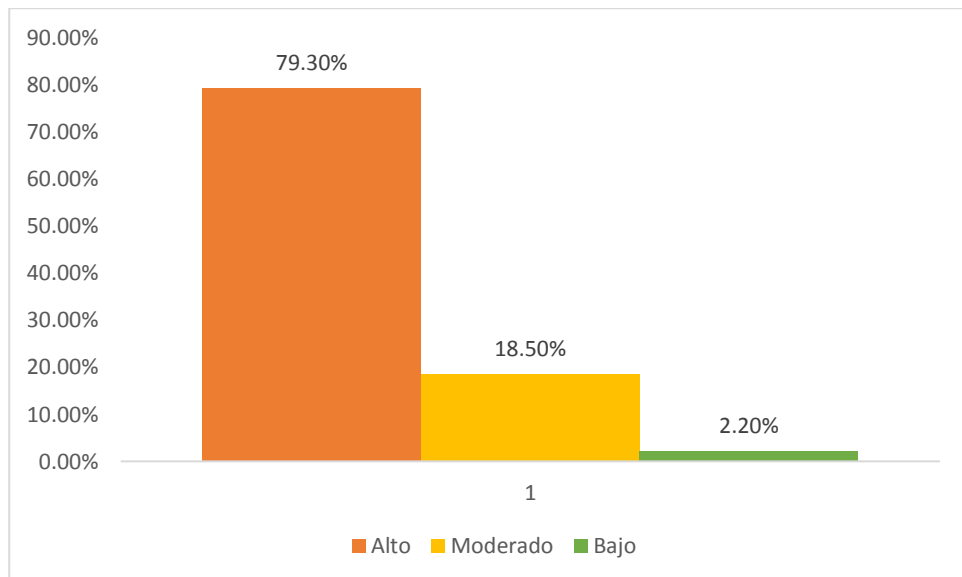
23. Actualmente en el negocio, ¿usted tiene un sueldo?
24. Al momento de hacer negocios, ¿ha sufrido alguna clase de discriminación?
25. ¿Ha tenido conflictos en su organización? ¿De qué tipo?
26. Usted como líder que prefiere ¿lograr los objetivos de la empresa o desarrollar buenas relaciones entre los empleados?
27. ¿Existe algún obstáculo para que pueda desarrollarse plenamente en el ámbito laboral?
28. ¿Se considera usted una líder? ¿Por qué?
29. En su opinión, ¿qué habilidades, capacidades y actitudes debe de tener un líder?
30. Con respecto a las anteriores, ¿considera que usted las posee? ¿Cuáles necesita desarrollar?
31. ¿Qué retos tiene que afrontar como líder? ¿considera que tiene alguna desventaja para desempeñarse como líder?
32. ¿considera que los roles tradicionales de las mujeres son un obstáculo en el desarrollo laboral de las mismas?

### Anexo 3. Análisis por factores instrumento MLQ 6s.

#### 5.2.3.1. Análisis por factor MLQ 6s.

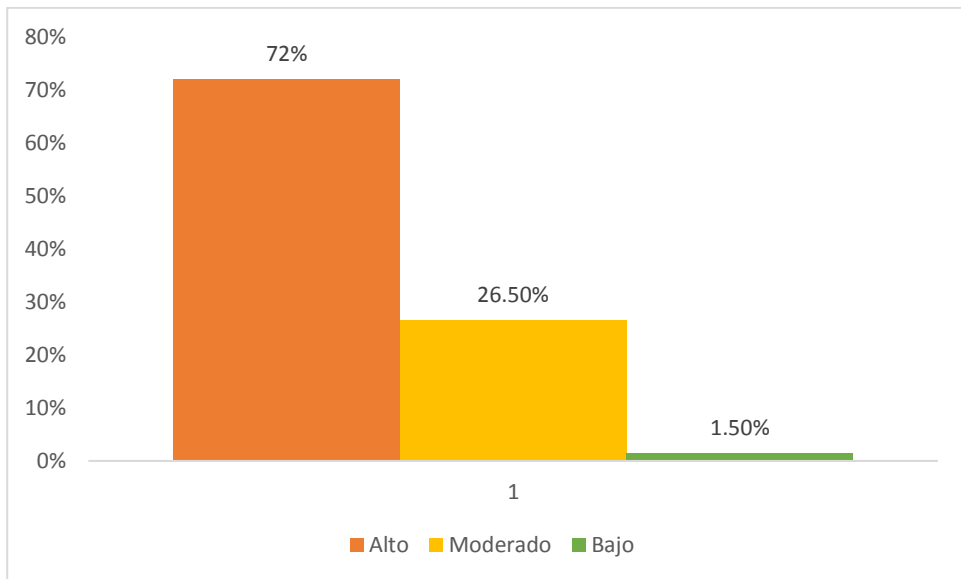
##### 5.2.3.1.1 Influencia idealizada

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Alto	218	79.3%
Moderado	51	18.5%
Bajo	6	2.2%



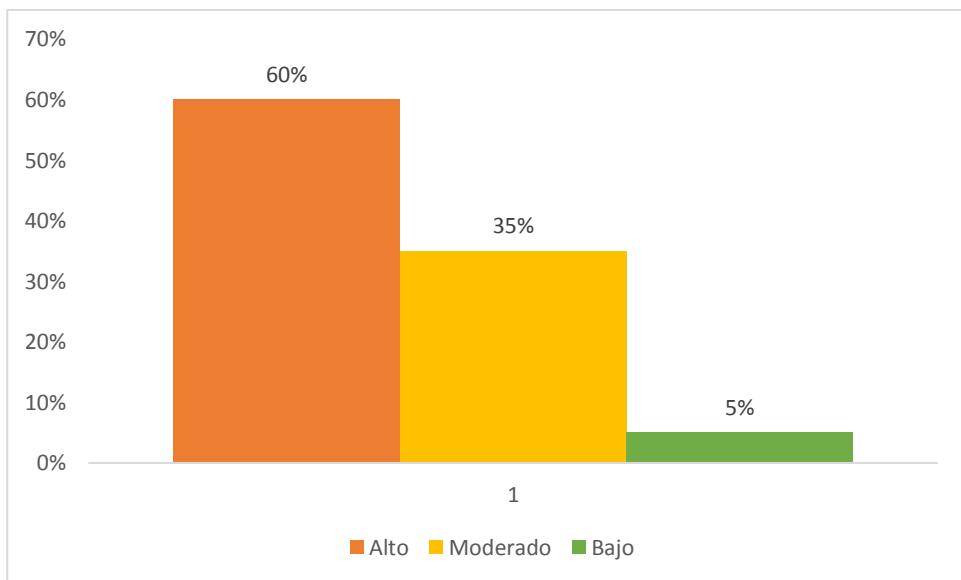
##### 5.2.3.1.2. Motivación inspiracional

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Alto	198	72%
Moderado	73	26.5%
Bajo	4	1.5%



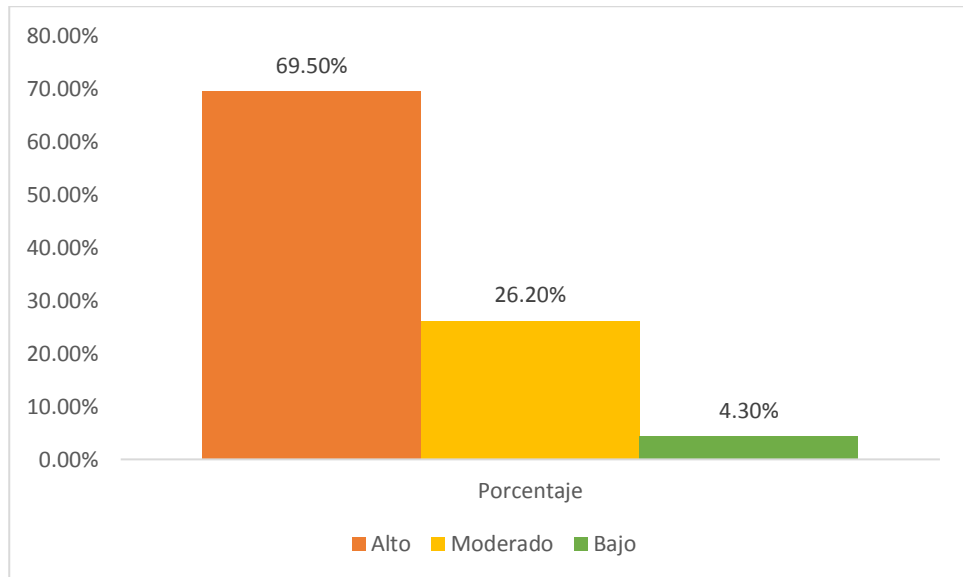
### 5.2.3.1.3. Estimulación intelectual

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Alto	166	60%
Moderado	96	35%
Bajo	13	5%



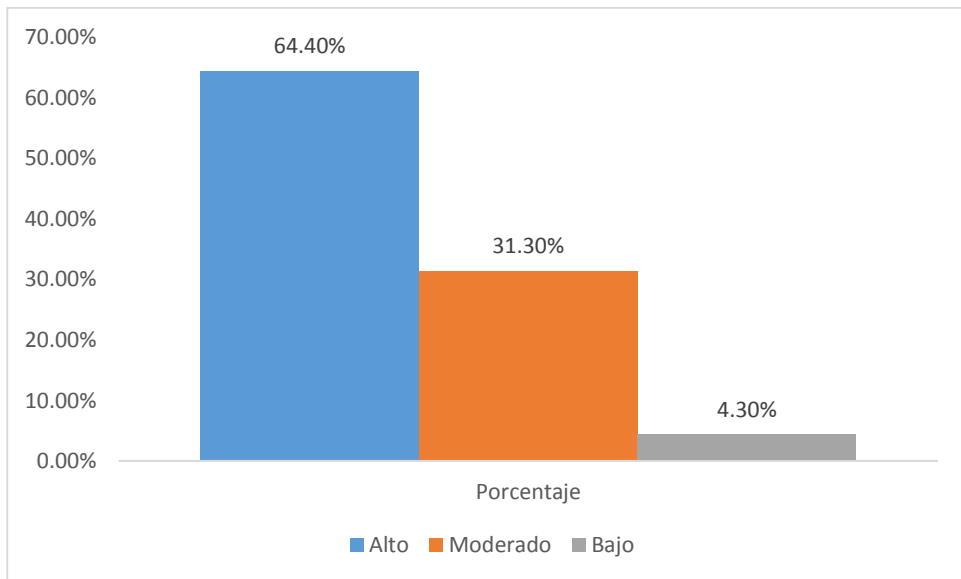
#### 5.2.3.1.4. Consideración individualizada

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Alto	191	69.5%
Moderado	72	26.2%
Bajo	12	4.3%



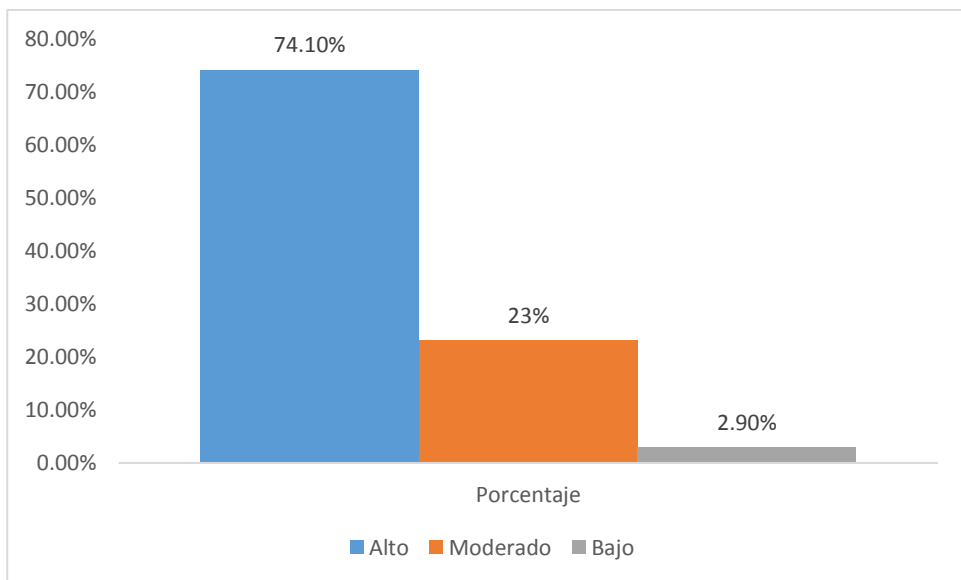
#### 5.2.3.1.5. Recompensa contingente

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Alto	177	64.4%
Moderado	86	31.3%
Bajo	12	4.3%



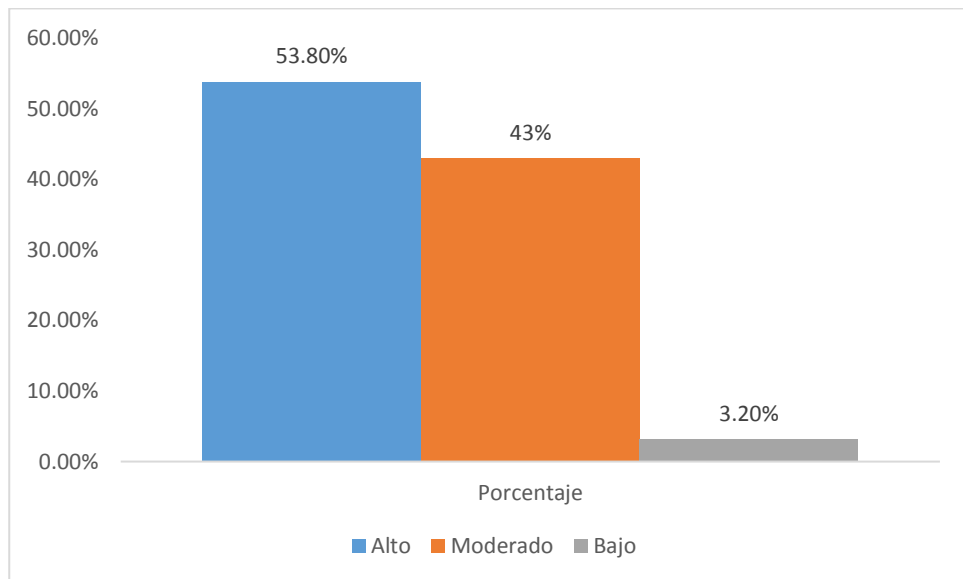
*5.2.3.1.6. Dirección por excepción*

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Alto	204	74.1%
Moderado	64	23%
Bajo	8	2.9%



### 5.2.3.1.7. Liderazgo laissez faire

Rango	Frecuencia	Porcentaje
Alto	148	53.8%
Moderado	119	43%
Bajo	9	3.2%



#### Anexo 4. Frecuencia total de códigos emergentes por entrevista.

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total	
Aprendizaje a través del tiempo	AAT	1				2								3		1	5	1					2	1			3	2	1		5	27
Aprender computación	AC									1			1	1								1										4
Aprender comercio electrónico	ACE		1																													1
Apoyo característica	ACL			1		1		1		1				1	1							1			1							8
Apoyo con créditos	AEC		1		1					1												1									1	5
Apoyo económico del esposo	AEE	1						1			1		2											1		1	3	1		2	13	
Apoyo económico	AEIN				1	1		2		1	1					1	1			1						1						10
Aprender farmacéutica	AF	1																														1
Ambiente familiar tranquilo/bueno	AFT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
Meta personal hijos	AHMPE	1						1		1	1	2	1										1									8
Idea amigo	AIN				1																			1			1					3
Reto demanda	ALDERE																							1	1							2
Reto clientes	AMCR		1		1	1							2			2				1				1			2	1				12
Apego a normas	AN	1				2																			1							4
Antes ama de casa	ANAC		2					1	1				2															1				7
No apoyo actual	ANCA		1	1		1	1	1	1			1	1					2	1	1	1	1			1	1			1			17
No trabaja	ANTOT		1	1	1	1	1	1				1	1	1		1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				20
Aprovechar oportunidades	AO	1						2						1		1																5

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total	
Apoyo para atender el negocio	APANE									1																						3
Apoyo económico familia	APEFAMI						1																1									2
Ahorros	APIN	1	1			1										1													1	1	1	7
Apoyo no familiar	APNF											1		1															1	1		4
Hay que aprender a fracasar	APREFRA															1	1															2
Reto sucursales	ASR																			1												1
Si tiene otro trabajo (actualmente)	ASTOT	1							1		1									1									1			5
Impulso aprovechar tiempo	ATIP		1			1								2													1	1				6
Desarrollo empleados característica	AYDEEMCL					1	1	1																				1				4
Meta ayuda sociedad	AYSOM						2												1													3
Búsqueda de auto sustentabilidad (autosuficiente)	BAUS		1			1	1	1		1					1	1					1					1	3			1		13
Búsqueda de buenas relaciones como preferencia	BBRP				1	1	1	1	1			1					1			1		1						1	1			11
Reto cobranza	BCR		1																										1			2
Búsqueda de objetivos y buenas relaciones como preferencia (las 2)	BOEYBR	1	1	1						1			1			1				1		1		1	1					1		12



Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total
Buena presentación característica	BPCL																1														1
Buena relación con empleados	BRE	1	3	1	1						2	1	1			2			1		2	1		1	1	2					20
Relaciones ganar-ganar	BRGGT		1																												1
Soluciones característica	BSCLI			1																	1										2
Meta sustento	BSFM		2		1							1							2		1	1									8
Buen trato característica	BTRACL							2									1														3
Búsqueda de acuerdos con familia	BUACFA																												3	3	
Reconocimiento	BUREC					1																				2					3
Apoyo familiar	CAF	2	1	1	2		3	2	1	2	2	1	2	4	1	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	1	3	1	4	3	54
Continúa siendo ama de casa	CAMC																											1	1		2
Cambios familiares inicio negocio	CAMFRIN									1																					1
Reto salir adelante	CASARE																					1	2								3
Conflictos con clientes (falta de pago)	CCA			1																											1
Sueldo	CCS	1	1	1	1			1	1					1	1		1				1			1	1						12
Meta cerrar ciclos	CECIME						1																1								2
Carácter explosivo desventaja	CEDL																												1		1
Meta crecimiento empresarial	CEMP				1								1	2	2	1		1	1	1									1	3	14
Reto crecimiento	CER			1					2			1			1		1	1	1	1			1	1							11

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total
Crecimiento económico como razón para dejar empleo	CERDE			1				1																							2
Carácter firme característica	CFCL				2		3											1		2								1	1		10
Competencia obstáculo	CFOPD	1			2											1			1					1						1	7
Condiciones laborales buenas	CLB	1		1	1		1	2	1	1	2	1	1	2				1		1	4	1		1				1			23
Condiciones laborales bajo presión	CLP																		1												1
Reto construcción local	CLRIN		1																											1	2
Clientes no satisfechos	CNSA				1																									1	2
Confianza característica	COCCLI					2		2			1							1												2	8
Reto familia-negocio	COFNRE																										2				2
Compasivo característica	COMCL						1																								1
Compra de otro negocio	CON	1																													1
Conflictos por no lograr los objetivos	CONPOB																	1	1		1										3
Conciencia sistemática característica	CONSISCL						1																								1
Conflictos con proveedores	CP		1																												1
Conocimientos previos a la empresa	CPE	1										1										2							1		5

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total
Créditos gubernamentales al inicio	CREGUIN															1					1										2
Meta crecimiento personal	CREPEME															1	1						4								6
Cumplimiento roles	CRIP				1		1																						1	3	
Meta profesional sobresalir	CSLMP			1														1												2	
Continua con el trabajo anterior	CTAN								1																					1	
Cumplir característica	CUPRCL							1											1											2	
Reto área comercial	DACORE															1		2			1									4	
Reto darse a conocer	DCR																	1		1						1				3	
Discriminación por edad	DE				1								1																	2	
Meta nuevos proyectos	DENPM															1									1					2	
Impulso desarrollo profesional	DEPROIM					2															1									3	
Discriminación por embarazo	DIEM																				2									2	
Diferencias entre mujeres y sus roles	DIMURO						1																					2		3	
Preparación adecuada	DLNPA	1				1										1													1	4	
Reto diseños	DMDRE					1										1		1											3	6	
Dar oportunidades a los empleados	DOE	1				1								1										2					2	7	
Desequilibrio de la sociedad por mujeres trabajadoras	DSMT																												1	4	

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total
Estudiar administración	EA	2	2			1								1	1	1			1											6	15
Empleados objetivos	EALO		1		1	2	1	1							1	1					2			1				2		3	16
Empleados amables	EAM	1																			1			1						1	4
Edad desventaja	EDL	1								1			2												1						5
Empleados familia	EF								1	1					1															2	5
Paradigma roles femeninos	ELPARFE						1									1		1						3		3				3	12
Empatía característica	EMCL					1								2				1						1							5
Impulso miedos	EMI														1															2	3
Igualdad de género	EMIG																		1											3	4
Empleados jóvenes	EMJO																				2										2
Empoderamiento de mujeres por negocio	EMMUNE					2		2								4							2			5				1	16
Enseñar característica	ENCL									1																	1				2
Necesidad mujeres trabajen	ENMTR																	1										1	3	5	
Enfermedades obstáculos	EOPD								1																				1	2	
Reto entrega trabajo	EOTR										1				1						1	1									4
Estudiar por cuenta propia	EPCP	1																				1									2
Estereotipos limitan liderazgo femenino	ESLILIF					1									1									2	1					1	6
Empresa va bien	EVB	1																													1
Reto excelente humano	EXHURE							1		1							1						1								4

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total	
Experiencia la hace líder	EXLID									1																						1
Reto falta mercancía	FAMER												1																			1
Familia no le reconoce su esfuerzo	FANREC																									1						1
Reto tiempo	FATIRE																												3	2		5
Falta de compromiso empleados	FCE				1													1			1					2						5
Faltan características para ser líder	FCL				2			1								1													1			5
Familia contenta por ser mujer empresaria	FCME						1	1		1	1	1			1	1		1				1		1		1		1	1	1		14
Reto falta dinero	FDRIN		1			1									1				1		1											5
Familia le gusta que le vaya bien	FGVB		1										1	1	2	1						1						1	1			9
Impulso familia	FIP		1				2				3			1							1	1							1	1		11
Familia orgullosa	FO				1			1		1				1	1	1					1	1		1						1		10
Falta de organización en trabajo con empleados	FOTE				1																											1
Reto falta personal	FPR				1			1													4							2	1			9
Falta de recursos económicos	FRE				1		1	1	1	1									1		2											8
Reto tecnología	FTERE							1													1	1									1	4
Familia la ve como ejemplo a seguir	FVE	1							1				1		1				1				1								1	7
Confianza clientes	GACOCO																								1							1

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total
Reto gente negativa	GNRE							1			1			1													1				4
Reinversión de ganancias	GRN		1																												1
Ganas de trabajar como habilidad	GTH										1			1								1									3
Buen trato empleados	GTRBE						1		1					1														1	2	6	
Hijos apoyan en el hogar	HAH		1	1											1						2										5
Habilidad de relación con el cliente	HAREC																							1	1						2
Aportaciones hijos	HATD	2							1	1														1							5
Honestidad característica	HCL		1				1									1															3
Hijos independientes	HIID					1																									1
Hijo/a inició el negocio	HIN								1	1																					2
Obstáculo hijos	HIOBDLA															1													1		2
Habilidades no fueron suficientes	HNS	1		1	1					1	1				1	1		1			1						1	1	1		13
Habilidades no son suficientes ahora	HNSA												1	1			1	1													4
Habilidades si fueron suficientes	HSS					1		1	1			1	1	1					1	1		1	1	1					2		13
Impulso atención cliente	IAC	1					1		1					1															2		6
Impulso crecer empresa familiar	ICEF	1	2	2					1										1	1											8
Innovación característica	ICL			1				1																		1					3

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total	
Introvertida desventaja	IDL	1																									2				3	
Inteligencia emocional característica	IECL																	3														3
Idea del esposo del negocio	IEN			1									1																1		3	
Idea del esposo y propia	IEYM	1						1			1				1						1								1		6	
Meta involucramiento familia	IFMPE																			1									1		2	
Reto del líder influir	IGPRL				1			1																1							3	
Idea del hijo del negocio	IHN								1																						1	
Inicia en el negocio para apoyar al esposo	INAES																													4	4	
Involucrar a empleados característica	INEMCL					1	1																						1		3	
Iniciativa característica	INICL											1										1									2	
Iniciativa como habilidad	INIH											1				1						1									3	
Reto inseguridad	INRE										1					1														2	4	
Idea propia del negocio	IPN		1			1	2					1				1	1	1	1	1		1	1	1	1						14	
Impulso ganancias	ITG		1												1		1		1			1									5	
Labores en hogar	LABHORDEA									1																					1	
Líder debe apoyar al personal	LDAP	1	2			1																									4	

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total	
Líder debe tener conocimientos de las capacidades del personal	LDTCCP	1													1										1							3
Líder debe tener preparación (sabe cómo se lleva un negocio)	LDTP	1				1			1			1				1				1		2				1		1		1	11	
Liderazgo profesional meta	LLPME					1		1																							2	
Lograr objetivos empresariales como preferencia	LOEP			1																					1						2	
Lucha de poder	LPOOR																													2	2	
Impulso mantenerse activa	MAAI									1						1															2	
Manejo de crisis característica	MACRICL																								1						1	
Seguridad por ser empresaria	MASEEM																									1					1	
Mejora como meta profesional	MCMP	1													1						1										3	
Mejora continua para ser líder	MCPL	1										1	1			1	1	1													6	
Mediador característica	MEDCL							1																							1	
Meta mejora emocional	MEEMME						1																						1		2	
Meta mantener unida familia	MFUMP			1																					1						2	
Me interesaba tener negocio propio	MITPN					1		1					2	1		2		3			1				1					1	13	
Mejores oportunidades (razón para dejar empleo anterior)	MO	1																													1	



Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total	
Oportunidades empleados	MOE	1				1									1						1										4	
Motivar empleados característica	MOEMCL						1									1							1					1	2		6	
Meta oportunidades a familia	MOFM		1	2	1		1	1																				1			7	
Mujer puede desempeñar cualquier puesto	MPCP	1									1					1															3	
Mujeres solo amas de casa	MPOAC		1																												1	
Reto materia prima	MPRR					1						1										1							1		4	
Mujeres pueden tener un negocio propio	MPTNP		1																												1	
Desarrollo propio	MUDEDEL					2	1									4																7
Mujeres ejercen muchos roles	MUEMRO																												6		6	
Mujeres tienen que esforzarse más	MUESM																												5		5	
Mujeres tienen mayor presencia	MUMPRE						1														1								3		5	
Mujeres (todas) pueden ser líderes	MUPULI														1								1			1	1	1		2		7
Vanguardia en habilidades	MVH																			2									4		6	
No aspiraba estar a cargo de una empresa	NAC	1	1	1	1			1	1	1				1	1		1						3				1	1			15	
No ayuda hogar	NAH	1			1			1					1							1			1								6	
No apoyos inicio	NAIN			1		1						1			1				1									1	1		7	
No se considera líder aun	NCL				1																						1	1			3	

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC 1	Total
No sueldo	NCS					1	1			1	1	1	1			1		1	1	1		1	1			1	1	1	1		16
No desventajas líder	NDDL		1					1	1			1		1		1		1					2	1		1	1	1	1		14
No depende completamente del ingreso del esposo	NDIE		1																												1
Negocio cubre sus gastos	NECUGA																									1					1
Ayudar hermana	NEIAHE						2																								2
Sentirse menos	NEINSM																									1					1
Tradicón familiar	NEINTFA															1									1						2
Trabajar en lo que gusta	NEITRGU						1	1															1								3
No retos	NERE	1																				1									2
Negocio supero expectativas	NESUEX																									1					1
Nunca había trabajado	NHT																					1						1			2
Aprovechar estudios	NIAE					1		2				1		1		1															6
Independencia	NIBI														1	1								1						2	5
Negocio inicia comprando a terceros	NICAT		1																											1	2
Falta de empleo	NIFE						2														1										3
Dinero propio	NIGD		1												1										1						3
Gusto por comercio	NIGUCO																1														1
Búsqueda de otro ingreso	NIOI							1			2												2				1	1			7
Renuncia del esposo al trabajo	NIRET											1		1																	2
Satisfacer necesidades	NISANE					1																			2		1	1		1	6

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC 1	Total
Tiempo libre	NITL		2				1																								3
No obstáculos	NOPD	1	1	1					1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1						1	1	1		17
No conflictos	NSC	1							1	1	1	1	1	1				1		1		1	1		1						13
No solicito créditos financieros	NSCR	1																									1				2
No discriminación	NSD	1	1	1			1		1	1	1	1	1	1		1		1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	21
Reto falta trabajo	NSUTR																				1										1
No tenía otro trabajo (anterior a la empresa)	NTOT	1	1		2		1					1	1		1				1			1	1		1		1	1			14
No conocimientos	NTSC	1																1													2
Meta patrimonio	PAPMP				1																										1
Pasión	PASHA						4																				3	2			9
Paciencia característica	PCL		1					1																					1		3
Persuadir y convencer característica	PECOCL										2												1						1		4
Reto pérdida dinero	PEDIRE																1														1
Perseverancia característica	PERCCL															1															1
Reto permanencia	PMR			1	1					1			2		1											1					7
Meta posicionamiento empresa	POEMMP						1																	2	1						4
Problemas de reclutamiento de personal	PRP				1									1							1			1							4
Responsabilidad característica	RCL		1		1			1				1		1		1	1	1				1			2						10

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total	
Negocio relacionado con la profesión	RCP	1																														1
Reto retener clientes	RCR		1	1							2		1									1		1								7
Relaciones difíciles con empleados	RDE					1								1																		2
Respeto entre empleados	REEMP																									1						1
Realizarse como empresaria meta personal	REMPE	1								1		1		1	1	1						1										7
Falta de reglas en el negocio	RFN													1																		1
Renta negocio propio a otras personas	RNP	1																														1
Responsable de todo desventaja	RTDL			1														1												1		3
Roles tradicionales no son obstáculos para el liderazgo femenino	RTNOLF	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1	1				1	1	1		21
Roles tradicionales si son obstáculo para el liderazgo femenino	RTSOLF		1	1	1										1		1								1							6
Si aspiraba estar a cargo de una empresa	SAC					1	2				1	2	2		1		2	2	1	1	2		1	1	1				1			21
Meta satisfacción cliente	SACLIME														1									2								3
Si tuvo apoyos al inicio del negocio	SAIN		1		1											1	2		1	1	1						1			1		10
Motivación ser alguien	SAMN											1										1		3						1		6

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total
Salario bajo	SBTA				2																										2
Si cuenta con las características de un líder	SCCL	1	1	1			1			1	1	1		1	2	1			1	1	1	1		1			1		1		18
Si se considera líder	SCL	1	1	1		1	1	2	1	1	1	1	1	2		3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	6	34
Si conflictos	SCO		1	1	1	1	1	1							1	2	1		1		1			1		1			1	3	18
Si empleados	SE	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1			1	1	3	25
Sencillez característica	SECL										1					1	1	1			1			1		1					7
Sentimientos desventaja	SENDLI						1																								1
Escuchar característica	SESCL			1		1									1																3
Guiar empleados	SGEM														1			1													2
Sentido humor característica	SHCL						1																				1	1			3
Siempre ha sido comerciante	SICOMER																2												2		4
Situaciones familiares obstáculo	SIFAOBPD						1																								1
Sigue viviendo con los padres	SIVIPA						1																								1
Soy líder porque la gente me sigue	SLGS					1	1				1					2								1					1	1	8
Meta subsistir	SME												3																		3
Ser mujer dificulta negocios	SMUDIN							1													3										4
Negociar característica	SNCL				1	1			2												1										5
Si obstáculos	SOPD				1												2										1				4
Yo soy mi propio impulso	SOYIMP																								1	1					2

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total	
Impulso superación personal	SPIP		1	1			1		1						1		1				2				2						1	11
Ser positivo característica	SPOCL														4	1							1	1								7
Si discriminación	SSD					1		1									1				1						1				5	
Si tiene ayuda en el hogar	STAH					1			1	1	1	1		1	1	1	1	1	1			1		1	1	1	1	1		2	18	
Si tenía otro trabajo	STOT			1		1		1	1	1	1				1		1			1				1		1			1		12	
Superación de obstáculos viendo a futuro	SUOBVF						1	1																							2	
Trabajo anterior absorbía mucho tiempo	TAAT		1													1															2	
Trabajo anterior muy pesado	TAMP		1		2																										3	
Toma de decisiones por áreas	TDA						1		1																						2	
Toma de decisiones con acuerdo con socios	TDAS	1				1																									2	
Toma de decisiones claras y tranquilas	TDCT			1																											1	
Toma de decisiones difícil	TDD						1								1																2	
Toma de decisiones en equipo	TDE			1			1	1		1	1			2						1				1		1	1	1			12	
Toma de decisiones individualizadas (ella las toma)	TDI		1		1							1	1			1		1			1	1	1				2		1		12	

Código	Clave	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	FC1	Total
Toma de decisiones en el negocio	TDN	1											1																		2
Reto tener éxito	TERE					1				1														1							3
Terminar la licenciatura como meta personal	TLCMP										1				1															1	3
Tener más tiempo propio	TMTPRO												1																	1	2
Tener objetivos comunes característica	TOCCL					1							1		1																3
Toma de decisiones	TODECL																								1						1
Tolerancia como habilidad para desarrollarse	TOLHD														1														1		2
Trabajo en equipo característica	TRAECL																								2						2
Tiene tiempo para el hogar	TTH	1																													1
Meta vacaciones	VAMET									1																					1
Reto ventas	VBR										3																				3
Visión	VICL				1																	1									2
Valoran pros y contras toma de decisiones	VPCTD	1														1			1			1								1	5
Varios roles la convierten en líder	VRCL	1																													1
Ya cumplió sus metas	YCME																										2	1			3
Yo estoy a cargo	YEA	1																				1									2
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>64</b>	<b>41</b>	<b>53</b>	<b>61</b>	<b>71</b>	<b>62</b>	<b>36</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>51</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>88</b>	<b>47</b>	<b>51</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>74</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>62</b>	<b>44</b>	<b>59</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>49</b>	<b>133</b>	<b>1571</b>

## Anexo 5. ANOVAS con instrumento MLQ y grupos de edad.

### 1. ANOVA Influencia Idealizada y grupos de edad.

#### Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
II	11	28.76	2.615	1.18	0.299
Error	244	539.33	2.210		
Total	255	568.09			

#### Model Summary

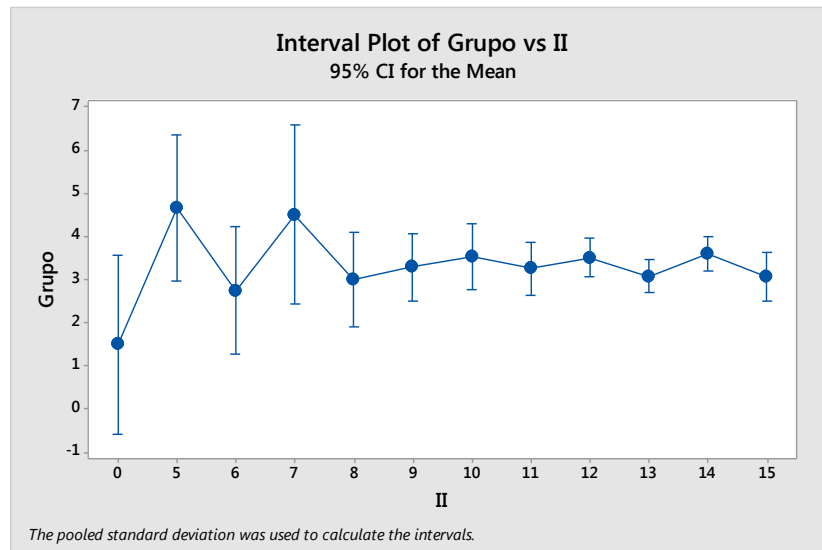
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
1.48672	5.06%	0.78%	0.00%

#### Means

II	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	1.500	0.707	(-0.571, 3.571)
5	3	4.667	1.528	( 2.976, 6.357)
6	4	2.750	0.957	( 1.286, 4.214)
7	2	4.50	3.54	( 2.43, 6.57)
8	7	3.000	1.528	( 1.893, 4.107)
9	14	3.286	1.637	( 2.503, 4.068)
10	15	3.533	1.457	( 2.777, 4.289)
11	23	3.261	1.287	( 2.650, 3.871)
12	43	3.512	1.579	( 3.065, 3.958)
13	59	3.068	1.363	( 2.687, 3.449)
14	56	3.589	1.570	( 3.198, 3.981)
15	28	3.071	1.438	( 2.518, 3.625)

Pooled StDev = 1.48672

### ANOVA Influencia idealizada vs edad.





## 2. ANOVA Motivación Inspiracional y grupos de edad.

### Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
MI	12	18.29	1.524	0.67	0.776
Error	243	549.80	2.263		
Total	255	568.09			

### Model Summary

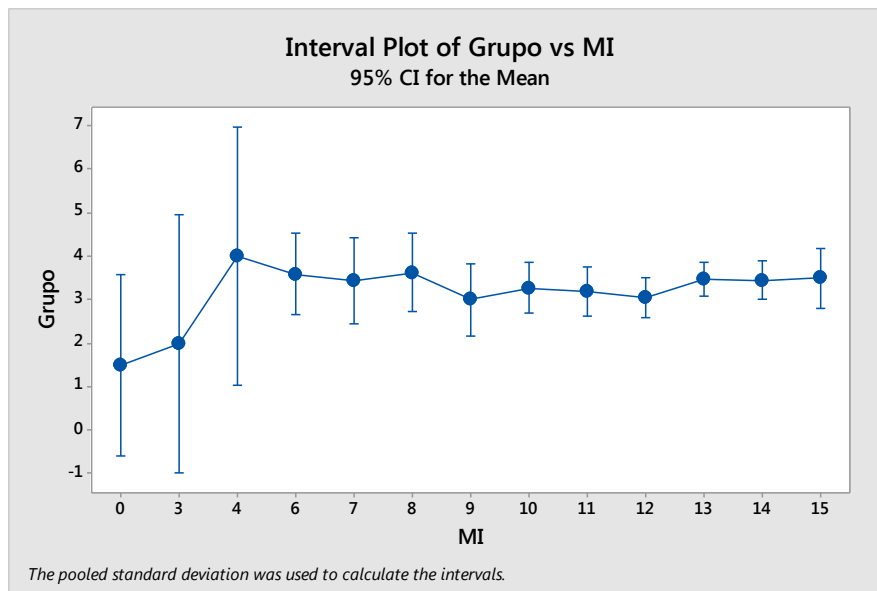
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
1.50418	3.22%	0.00%	*

### Means

MI	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	1.500	0.707	(-0.595, 3.595)
3	1	2.000	*	(-0.963, 4.963)
4	1	4.000	*	( 1.037, 6.963)
6	10	3.600	1.578	( 2.663, 4.537)
7	9	3.444	1.667	( 2.457, 4.432)
8	11	3.636	1.804	( 2.743, 4.530)
9	13	3.000	1.080	( 2.178, 3.822)
10	25	3.280	1.768	( 2.687, 3.873)
11	27	3.185	1.145	( 2.615, 3.755)
12	40	3.050	1.319	( 2.582, 3.518)
13	55	3.473	1.526	( 3.073, 3.872)
14	44	3.455	1.635	( 3.008, 3.901)
15	18	3.500	1.543	( 2.802, 4.198)

Pooled StDev = 1.50418

## ANOVA motivación inspiracional vs edad.



### 3. ANOVA Estimulación intelectual y grupos de edad.

*Analysis of Variance*

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
EI	14	47.19	3.371	1.56	0.091
Error	241	520.90	2.161		
Total	255	568.09			

*Model Summary*

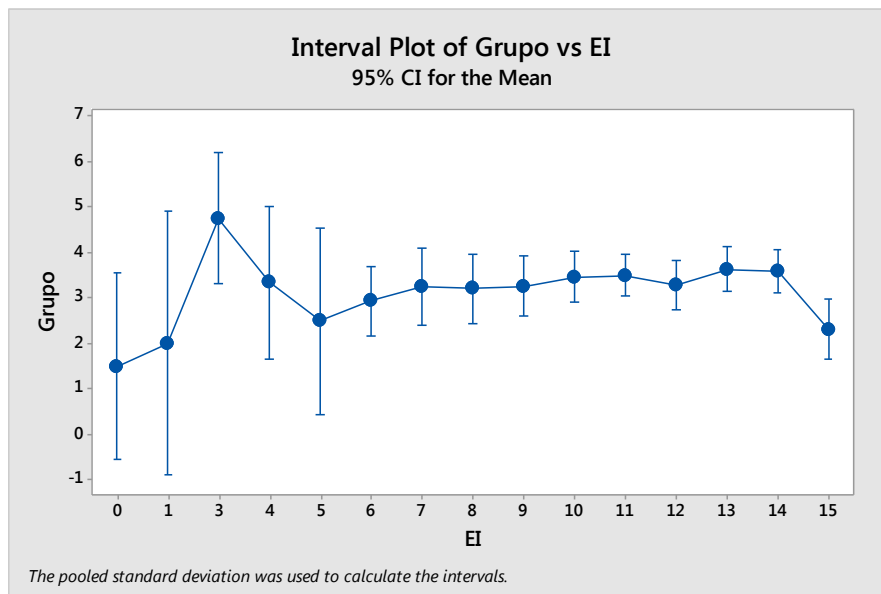
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
1.47017	8.31%	2.98%	*

*Means*

EI	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	1.500	0.707	(-0.548, 3.548)
1	1	2.000	*	(-0.896, 4.896)
3	4	4.750	1.258	( 3.302, 6.198)
4	3	3.333	1.528	( 1.661, 5.005)
5	2	2.50	2.12	( 0.45, 4.55)
6	14	2.929	1.207	( 2.155, 3.703)
7	12	3.250	1.055	( 2.414, 4.086)
8	15	3.200	1.424	( 2.452, 3.948)
9	19	3.263	1.098	( 2.599, 3.928)
10	26	3.462	1.606	( 2.894, 4.029)
11	38	3.500	1.590	( 3.030, 3.970)
12	28	3.286	1.329	( 2.738, 3.833)
13	35	3.629	1.682	( 3.139, 4.118)
14	38	3.579	1.588	( 3.109, 4.049)
15	19	2.316	1.293	( 1.651, 2.980)

Pooled StDev = 1.47017

### ANOVA Estimulación intelectual vs edad.



#### 4. ANOVA Consideración individualizada y grupos de edad.

*Analysis of Variance*

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
CI	14	42.11	3.008	1.38	0.164
Error	241	525.98	2.182		
Total	255	568.09			

*Model Summary*

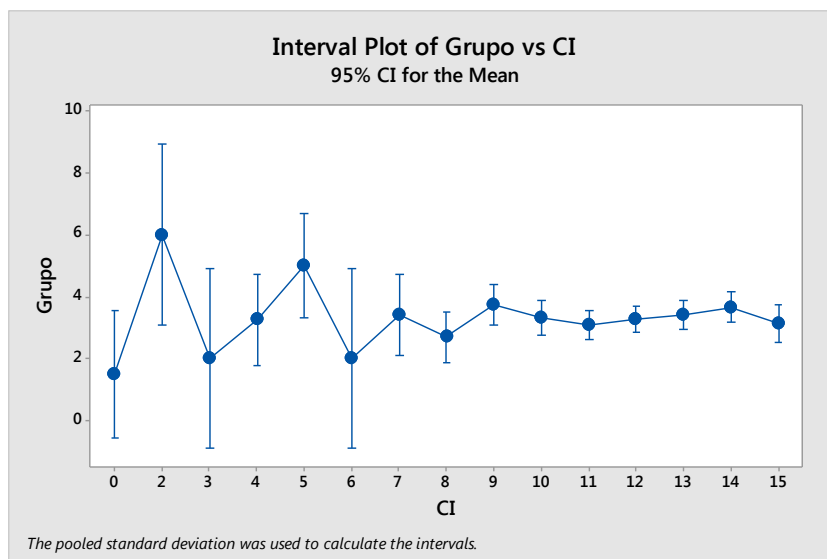
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
1.47732	7.41%	2.03%	*

*Means*

CI	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	1.500	0.707	(-0.558, 3.558)
2	1	6.000	*	( 3.090, 8.910)
3	1	2.000	*	(-0.910, 4.910)
4	4	3.250	1.500	( 1.795, 4.705)
5	3	5.000	1.000	( 3.320, 6.680)
6	1	2.000	*	(-0.910, 4.910)
7	5	3.400	1.817	( 2.099, 4.701)
8	13	2.692	1.251	( 1.885, 3.499)
9	20	3.750	1.293	( 3.099, 4.401)
10	27	3.333	1.330	( 2.773, 3.893)
11	38	3.079	1.402	( 2.607, 3.551)
12	46	3.261	1.405	( 2.832, 3.690)
13	39	3.410	1.446	( 2.944, 3.876)
14	33	3.667	1.814	( 3.160, 4.173)
15	23	3.130	1.660	( 2.524, 3.737)

Pooled StDev = 1.47732

#### ANOVA Consideración individualizada vs edad.



## 5. ANOVA Recompensa contingente y grupos de edad.

### Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
RC	12	13.73	1.144	0.50	0.913
Error	243	554.36	2.281		
Total	255	568.09			

### Model Summary

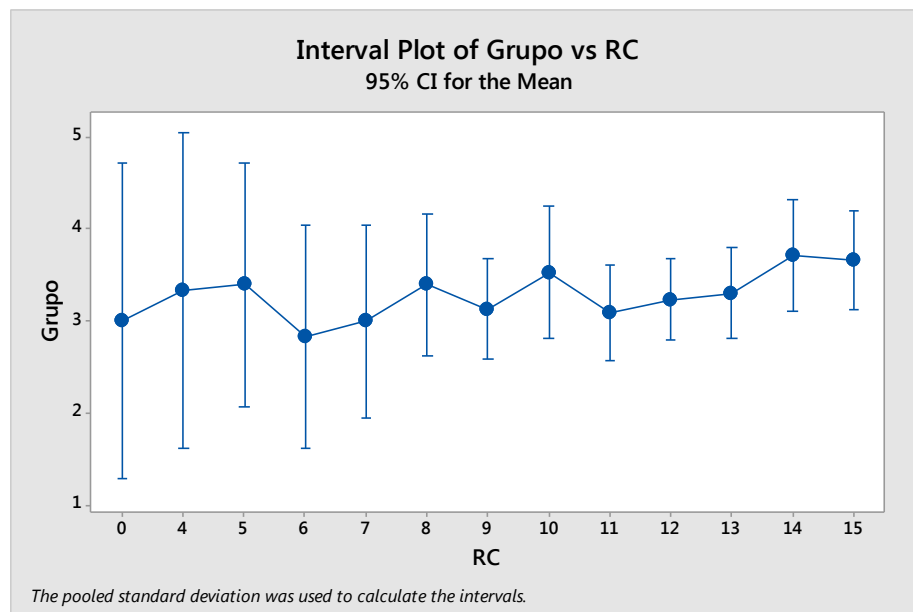
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
1.51041	2.42%	0.00%	0.00%

### Means

RC	N	Mean	StDev	95% CI
0	3	3.00	2.65	( 1.28, 4.72)
4	3	3.333	1.155	(1.616, 5.051)
5	5	3.400	1.140	(2.069, 4.731)
6	6	2.833	1.472	(1.619, 4.048)
7	8	3.000	1.414	(1.948, 4.052)
8	15	3.400	1.844	(2.632, 4.168)
9	30	3.133	1.358	(2.590, 3.677)
10	17	3.529	1.375	(2.808, 4.251)
11	33	3.091	1.208	(2.573, 3.609)
12	46	3.239	1.662	(2.800, 3.678)
13	36	3.306	1.327	(2.810, 3.801)
14	24	3.708	1.574	(3.101, 4.316)
15	30	3.667	1.729	(3.123, 4.210)

Pooled StDev = 1.51041

## ANOVA Recompensa contingente vs edad.



## 6. ANOVA Dirección por excepción y grupos de edad.

### Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
DE	12	37.08	3.090	1.41	0.160
Error	243	531.01	2.185		
Total	255	568.09			

### Model Summary

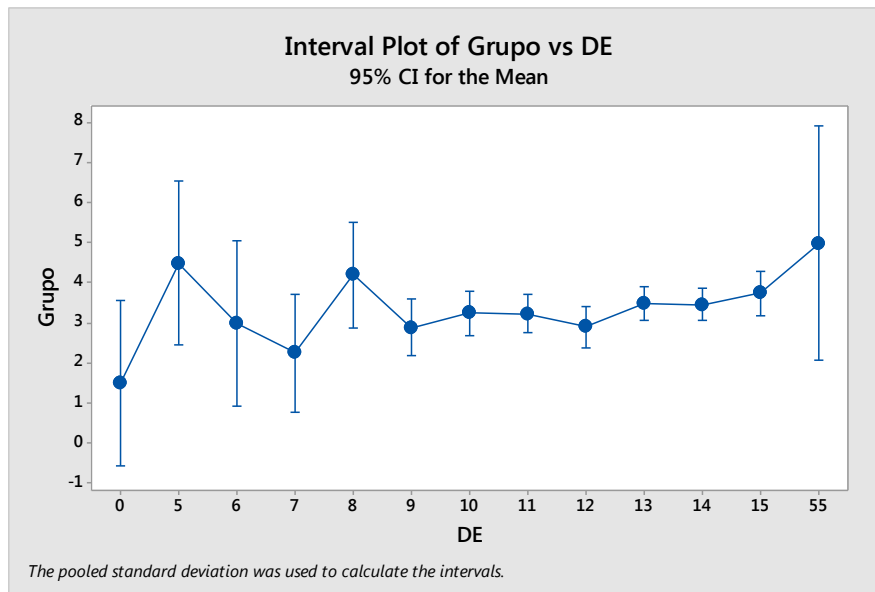
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
1.47826	6.53%	1.91%	*

### Means

DE	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	1.500	0.707	(-0.559, 3.559)
5	2	4.50	2.12	( 2.44, 6.56)
6	2	3.00	1.41	( 0.94, 5.06)
7	4	2.250	1.258	( 0.794, 3.706)
8	5	4.200	1.924	( 2.898, 5.502)
9	17	2.882	1.576	( 2.176, 3.589)
10	28	3.250	1.351	( 2.700, 3.800)
11	38	3.237	1.324	( 2.764, 3.709)
12	31	2.903	1.193	( 2.380, 3.426)
13	48	3.479	1.663	( 3.059, 3.899)
14	51	3.471	1.461	( 3.063, 3.878)
15	27	3.741	1.655	( 3.180, 4.301)
55	1	5.000	*	( 2.088, 7.912)

Pooled StDev = 1.47826

## ANOVA Dirección por excepción vs edad.



## 7. ANOVA Liderazgo laissez-faire y grupos de edad.

### Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
LL	13	38.42	2.955	1.35	0.185
Error	242	529.67	2.189		
Total	255	568.09			

### Model Summary

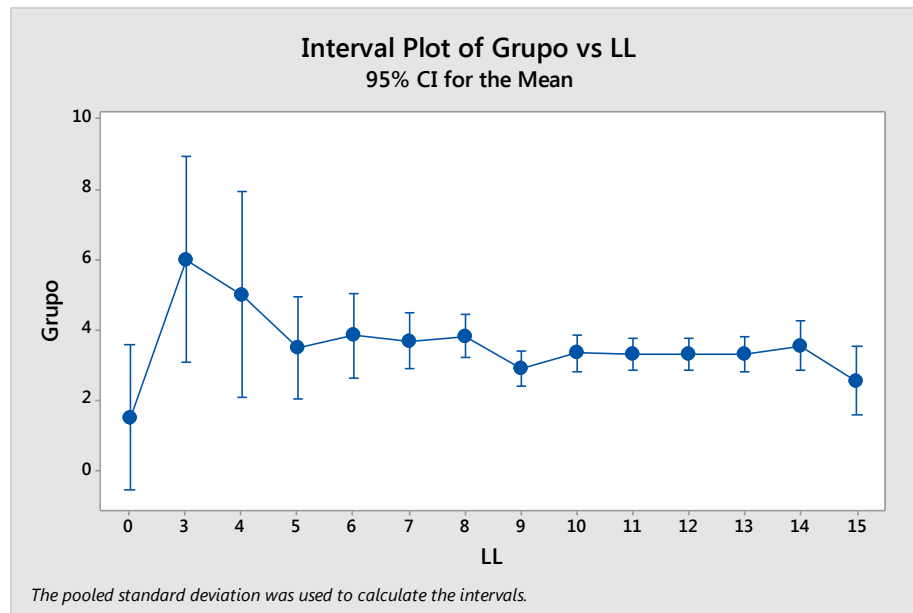
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
1.47944	6.76%	1.75%	*

### Means

LL	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	1.500	0.707	(-0.561, 3.561)
3	1	6.000	*	( 3.086, 8.914)
4	1	5.000	*	( 2.086, 7.914)
5	4	3.500	1.291	( 2.043, 4.957)
6	6	3.833	1.169	( 2.644, 5.023)
7	13	3.692	1.548	( 2.884, 4.501)
8	22	3.818	1.296	( 3.197, 4.439)
9	34	2.882	1.472	( 2.383, 3.382)
10	33	3.333	1.339	( 2.826, 3.841)
11	40	3.300	1.667	( 2.839, 3.761)
12	40	3.300	1.522	( 2.839, 3.761)
13	33	3.303	1.591	( 2.796, 3.810)
14	18	3.556	1.423	( 2.869, 4.242)
15	9	2.556	1.130	( 1.584, 3.527)

Pooled StDev = 1.47944

## ANOVA Consideración individualizada vs edad.



## Anexo 6. ANOVAS instrumento MLQ y nivel educativo.

### 1. ANOVA Influencia idealizada y nivel educativo

#### Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
II	11	15.57	1.4157	1.50	0.131
Error	239	225.06	0.9417		
Total	250	240.63			

#### Model Summary

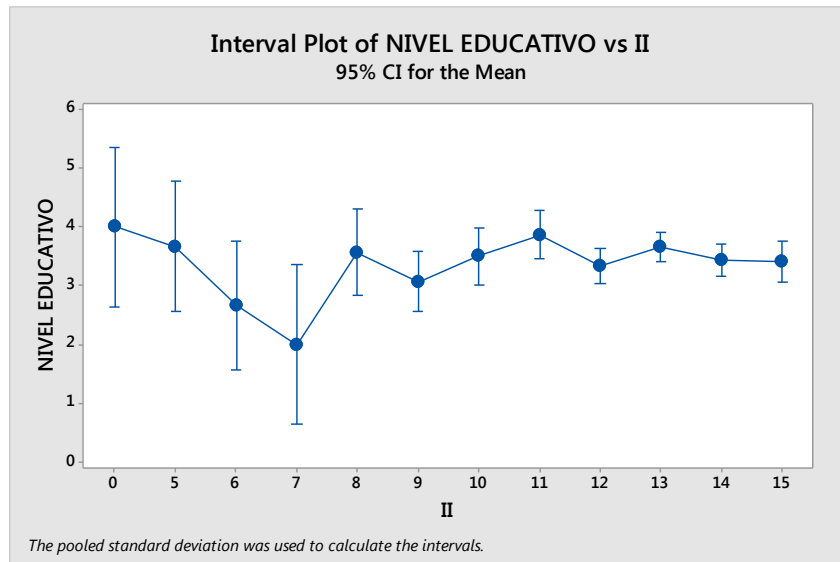
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.970393	6.47%	2.17%	0.00%

#### Means

II	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	4.000	0.000	(2.648, 5.352)
5	3	3.667	0.577	(2.563, 4.770)
6	3	2.667	1.155	(1.563, 3.770)
7	2	2.00	1.41	( 0.65, 3.35)
8	7	3.571	0.535	(2.849, 4.294)
9	14	3.071	0.829	(2.561, 3.582)
10	16	3.500	1.095	(3.022, 3.978)
11	22	3.864	1.167	(3.456, 4.271)
12	42	3.333	1.028	(3.038, 3.628)
13	58	3.655	0.928	(3.404, 3.906)
14	53	3.434	0.888	(3.171, 3.697)
15	29	3.414	1.018	(3.059, 3.769)

Pooled StDev = 0.970393

### ANOVA Influencia idealizada vs nivel educativo.



## 2. ANOVA Motivación inspiracional y nivel educativo.

### Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
MI	12	13.36	1.1131	1.17	0.309
Error	238	227.27	0.9549		
Total	250	240.63			

### Model Summary

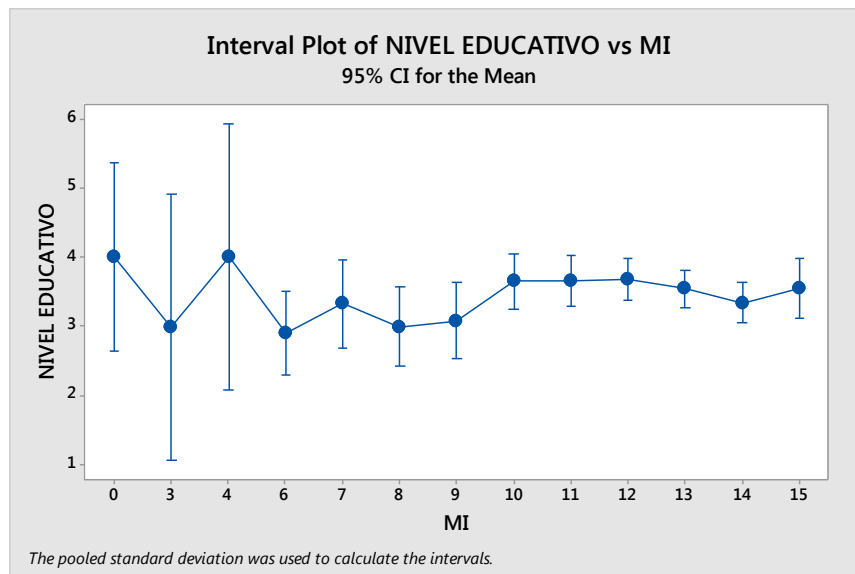
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.977204	5.55%	0.79%	*

### Means

MI	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	4.000	0.000	(2.639, 5.361)
3	1	3.000	*	(1.075, 4.925)
4	1	4.000	*	(2.075, 5.925)
6	10	2.900	0.876	(2.291, 3.509)
7	9	3.333	0.707	(2.692, 3.975)
8	11	3.000	1.095	(2.420, 3.580)
9	12	3.083	1.084	(2.528, 3.639)
10	23	3.652	1.027	(3.251, 4.054)
11	27	3.667	0.877	(3.296, 4.037)
12	40	3.675	0.829	(3.371, 3.979)
13	51	3.549	1.101	(3.279, 3.819)
14	44	3.341	1.033	(3.051, 3.631)
15	20	3.550	0.887	(3.120, 3.980)

Pooled StDev = 0.977204

## ANOVA Motivación inspiracional vs nivel educativo.





### 3. ANOVA Estimulación intelectual y nivel educativo.

*Analysis of Variance*

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
EI	14	7.972	0.5694	0.58	0.881
Error	236	232.657	0.9858		
Total	250	240.629			

*Model Summary*

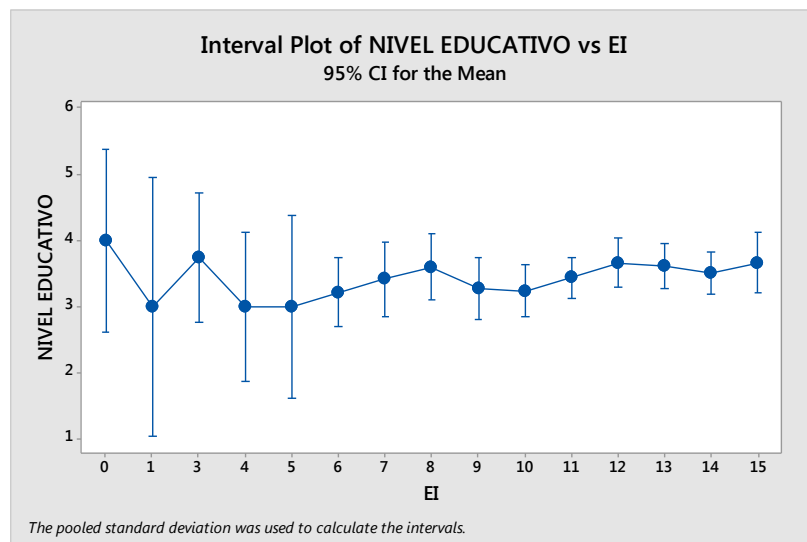
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.992893	3.31%	0.00%	*

*Means*

EI	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	4.000	0.000	(2.617, 5.383)
1	1	3.000	*	(1.044, 4.956)
3	4	3.750	0.500	(2.772, 4.728)
4	3	3.000	1.000	(1.871, 4.129)
5	2	3.00	1.41	( 1.62, 4.38)
6	14	3.214	0.802	(2.692, 3.737)
7	12	3.417	0.793	(2.852, 3.981)
8	15	3.600	0.632	(3.095, 4.105)
9	18	3.278	0.826	(2.817, 3.739)
10	25	3.240	1.052	(2.849, 3.631)
11	39	3.436	1.119	(3.123, 3.749)
12	27	3.667	0.961	(3.290, 4.043)
13	34	3.618	1.181	(3.282, 3.953)
14	37	3.514	1.096	(3.192, 3.835)
15	18	3.667	0.686	(3.206, 4.128)

Pooled StDev = 0.992893

### ANOVA Estimulación intelectual vs nivel educativo.



#### 4. ANOVA Consideración individualiza y nivel educativo.

*Analysis of Variance*

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
CI	14	14.11	1.0076	1.05	0.405
Error	236	226.52	0.9598		
Total	250	240.63			

*Model Summary*

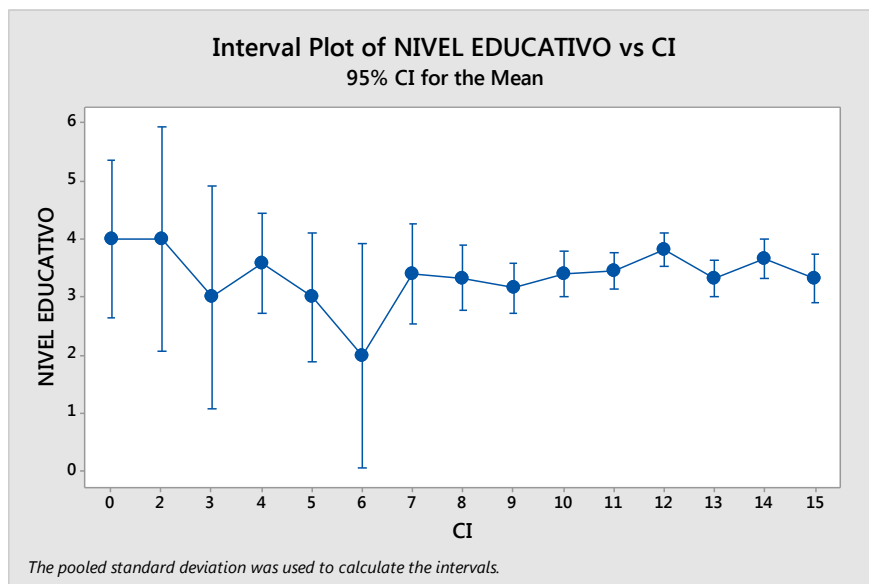
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.979717	5.86%	0.28%	*

*Means*

CI	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	4.000	0.000	(2.635, 5.365)
2	1	4.000	*	(2.070, 5.930)
3	1	3.000	*	(1.070, 4.930)
4	5	3.600	0.548	(2.737, 4.463)
5	3	3.000	1.000	(1.886, 4.114)
6	1	2.000	*	(0.070, 3.930)
7	5	3.400	0.548	(2.537, 4.263)
8	12	3.333	0.778	(2.776, 3.891)
9	19	3.158	0.958	(2.715, 3.601)
10	25	3.400	1.000	(3.014, 3.786)
11	39	3.462	1.072	(3.152, 3.771)
12	45	3.822	0.936	(3.534, 4.110)
13	40	3.325	0.859	(3.020, 3.630)
14	32	3.656	1.234	(3.315, 3.997)
15	21	3.333	0.913	(2.912, 3.755)

Pooled StDev = 0.979717

#### ANOVA Consideración individualizada vs nivel educativo.



## 5. ANOVA Recompensa contingente y nivel educativo.

### Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
RC	12	13.89	1.1573	1.21	0.273
Error	238	226.74	0.9527		
Total	250	240.63			

### Model Summary

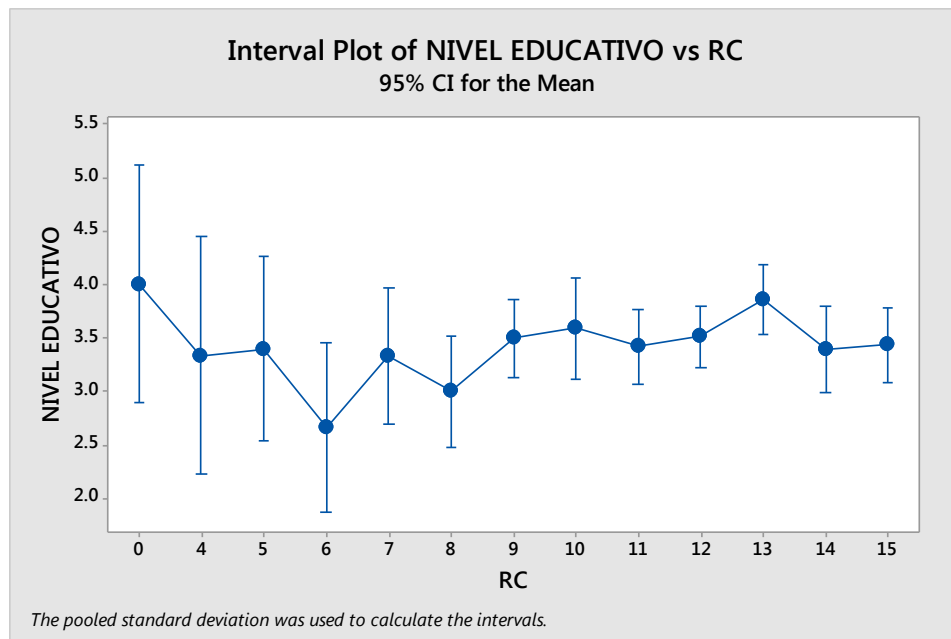
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.976061	5.77%	1.02%	0.00%

### Means

RC	N	Mean	StDev	95% CI
0	3	4.000	0.000	(2.890, 5.110)
4	3	3.333	0.577	(2.223, 4.443)
5	5	3.400	0.548	(2.540, 4.260)
6	6	2.667	0.816	(1.882, 3.452)
7	9	3.333	0.707	(2.692, 3.974)
8	14	3.000	1.109	(2.486, 3.514)
9	28	3.500	0.882	(3.137, 3.863)
10	17	3.588	1.064	(3.122, 4.055)
11	31	3.419	1.232	(3.074, 3.765)
12	47	3.511	0.930	(3.230, 3.791)
13	35	3.857	0.879	(3.532, 4.182)
14	23	3.391	1.076	(2.990, 3.792)
15	30	3.433	0.935	(3.082, 3.784)

Pooled StDev = 0.976061

## ANOVA Recompensa contingente vs nivel educativo.



## 6. ANOVA Dirección por excepción y nivel educativo.

### Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
DE	12	6.504	0.5420	0.55	0.879
Error	238	234.125	0.9837		
Total	250	240.629			

### Model Summary

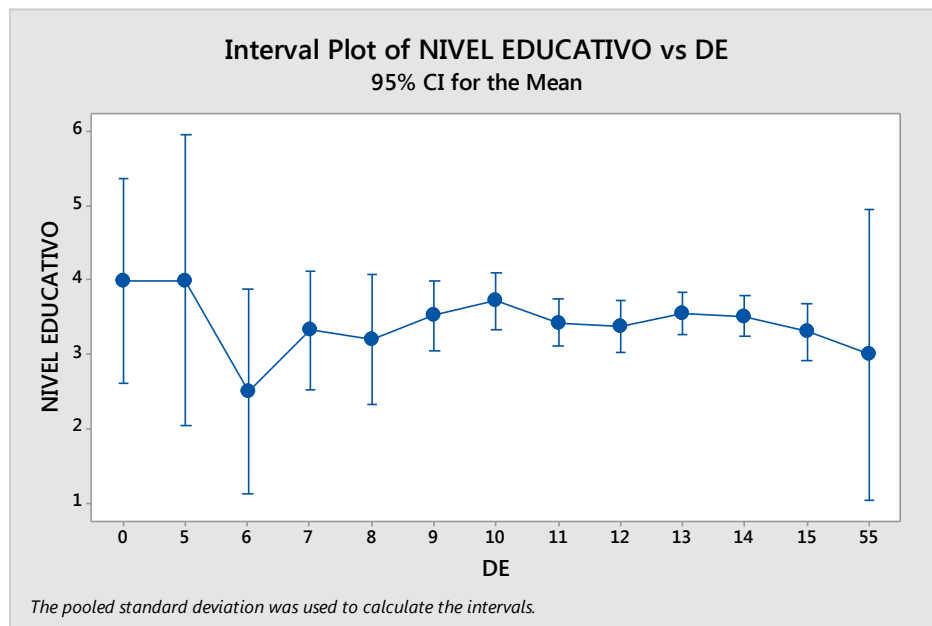
S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.991826	2.70%	0.00%	*

### Means

DE	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	4.000	0.000	(2.618, 5.382)
5	1	4.000	*	(2.046, 5.954)
6	2	2.500	0.707	(1.118, 3.882)
7	6	3.333	0.816	(2.536, 4.131)
8	5	3.200	1.095	(2.326, 4.074)
9	17	3.529	0.874	(3.056, 4.003)
10	25	3.720	0.891	(3.329, 4.111)
11	37	3.432	1.068	(3.111, 3.754)
12	32	3.375	0.942	(3.030, 3.720)
13	47	3.553	0.996	(3.268, 3.838)
14	50	3.520	1.054	(3.244, 3.796)
15	26	3.308	1.011	(2.925, 3.691)
55	1	3.000	*	(1.046, 4.954)

Pooled StDev = 0.991826

## ANOVA Dirección por excepción vs nivel educativo.



## 7. ANOVA Liderazgo laissez-faire y nivel educativo.

### Analysis of Variance

Source	DF	Adj SS	Adj MS	F-Value	P-Value
LL	13	5.433	0.4179	0.42	0.961
Error	237	235.197	0.9924		
Total	250	240.629			

### Model Summary

S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0.996189	2.26%	0.00%	*

### Means

LL	N	Mean	StDev	95% CI
0	2	4.000	0.000	(2.612, 5.388)
3	1	4.000	*	(2.037, 5.963)
4	1	2.000	*	(0.037, 3.963)
5	4	3.250	0.500	(2.269, 4.231)
6	5	3.400	1.140	(2.522, 4.278)
7	13	3.615	0.870	(3.071, 4.160)
8	22	3.409	1.054	(2.991, 3.828)
9	36	3.500	1.000	(3.173, 3.827)
10	29	3.586	0.867	(3.222, 3.951)
11	41	3.537	0.951	(3.230, 3.843)
12	40	3.500	1.086	(3.190, 3.810)
13	33	3.333	0.924	(2.992, 3.675)
14	15	3.533	1.356	(3.027, 4.040)
15	9	3.222	0.833	(2.568, 3.876)

Pooled StDev = 0.996189

## ANOVA Liderazgo laissez-faire vs nivel educativo.

