



Nº10 Agosto 2012

## PRINCIPALES ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA MUJER EMPRESARIA EN CIUDAD VALLES SAN LUIS POTOSÍ, MÉXICO

---

**Ana Diana Betancourt Enríquez**

abetancourt@uaslp.mx

**Xochitl Tamez Martínez**

xochitl@uaslp.mx

**Carolina Medina Hernández**

caromedinahdz@yahoo.com

**Marissa Reyes Reyes**

Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Huasteca

### RESUMEN

En las últimas décadas la mujer ha ganado espacios en los puestos directivos, dejando evidencia de avances sustantivos y logrando con su contribución convertirse en líder. Este artículo presenta un proceso de investigación ya concluido, durante el periodo 2011-2012, que tuvo como objetivo identificar el modo más representativo de liderazgo que ejercen las mujeres empresarias en su quehacer de guiar a otros hacia el logro de objetivos empresariales en Ciudad Valles S.L.P. La investigación trata sobre una gama de estilos de liderazgo que ejercen las empresarias; como son el laissez faire, situacional, participativo, imitativo, paternal e indiferente entre otros; abocándonos en esta ocasión a presentar solo la parte considerada por las líderes y empleados como los estilos de liderazgo más representativos de la población estudiada. Teóricamente se abordarán la evolución del liderazgo en las organizaciones, el liderazgo, el rol de la mujer como líder en la vida laboral, así como los estilos

de liderazgo resultantes como más representativos por la investigación como son el: democrático, carismático, afiliativo y transformacional resultando este último estilo el de mayor relevancia, toda vez que la mujer dirigente de Ciudad Valles no presenta un estilo único al momento de ejercer su liderazgo.

**Palabras clave:** Líder. Estilos. Relación. Tarea. Carismático. Transformacional. Afiliativo. Democrático.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente vivimos en un mundo de constantes cambios en las organizaciones, que exige de igual manera mudanzas en la formas de liderazgo, donde se emigre del mando entendido como autoridad, control, y excesiva jerarquización, hacia las nuevas formas de dirigir la empresa y en específico a las personas. Las líderes se anteponen en un mundo competitivo, desempeñándose con estilos que las caracterizan, los cuales contribuyen a transformar a las organizaciones tanto en sus procesos como en sus resultados, prueba de ello es el estilo transformacional característico de la mujer, tan demandado hoy en día por las organizaciones.

## **EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES**

A principios del siglo XX, los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar “la teoría del gran hombre” que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de otras personas.<sup>1</sup>

Conforme ha ido evolucionando el hombre, se han reconocido las distintas acciones realizadas por dirigentes de gobiernos, empresas, equipos deportivos o grupos de personas que han sido reconocidos como líderes.<sup>2</sup>

## **NATURALEZA DEL LIDERAZGO**

El liderazgo es una actividad humana que tiene muchos ángulos. Analizar, meditar, ejercitar y perfeccionar el liderazgo es trabajo de una vida.<sup>3</sup> El

---

<sup>1</sup> López, Antonio. (4 de abril de 2006). Breve historia del liderazgo. [www.bssi.es](http://www.bssi.es), 1-7.

<http://www.bssi.es/pdf/Breve%20historia%20del%20liderazgo.pdf>

<sup>2</sup> Arrangonoiz, David. Casares. (1995). Liderazgo, Capacidades para dirigir. MEXICO: Segunda edición.

liderazgo significa influir en otros para lograr objetivos importantes para ellos y para la organización. En fecha reciente se ha definido al liderazgo como la habilidad para inspirar confianza y la sensación de que se les apoya a las personas, de cuya competencia y compromiso dependen del buen desempeño.

## **LA MUJER COMO LÍDER EN LA VIDA LABORAL**

### **Antecedentes históricos**

Las estructuras sociales se han modificado a raíz de la inserción de la mujer en el mundo laboral, así como su creciente participación en puestos de alta responsabilidad política, social y económica. La situación de la mujer está cada vez mas normalizada y que el arquetipo “madre-esposa” ha pasado a privilegiar un segundo modelo que afirma la igualdad de género frente a las responsabilidades profesionales y familiares.

Hoy la disputa radica en la competencia ante los hombres por los puestos de trabajo con un mismo sueldo y por la igualdad de oportunidades.

En este periodo se ha dado un notable crecimiento de los hogares mono parentales de jefatura femenina. En la vida política contemporánea la equidad de género, se ha llegado a considerar como un importante componente de la democratización.

### **Diferencia de género en el liderazgo.**

Continúa la controversia sobre si los hombres y mujeres tienen diferentes estilos y características de liderazgo. Se arguyen que las mujeres tienen ciertos rasgos y conductas adquiridas que son adecuadas para un liderazgo orientado a las relaciones. Es más probable que las mujeres y no los hombres elogien a los miembros del grupo y que moderen con más frecuencia sus críticas agregándoles pequeñas cantidades de elogios.

De acuerdo con esta perspectiva, los hombres se inclinan hacia un estilo de liderazgo autoritario, de mando y de control. Para las mujeres es más natural que para los hombres el hecho de que la administración sea participativa, porque se sienten más cómodas interactuando con las personas y construyendo relaciones. El mismo estereotipo sostiene que la sensibilidad

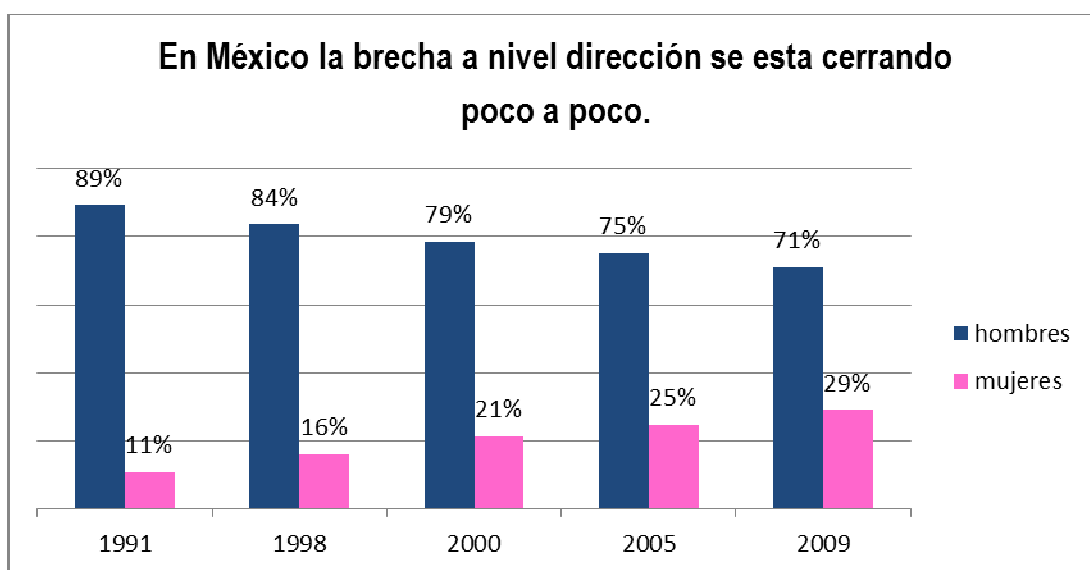
---

<sup>3</sup>Arrangonoiz “Op.Cit.pagina.1, pp.28

natural de las mujeres a las personas les da una ventaja sobre los hombres al estimular a los miembros del grupo a participar en la toma de decisiones.

En años recientes las mujeres han adquirido fortalezas no tradicionales, pero que los hombres no han ampliado sus fortalezas en la misma forma, se dice también que los administradores todavía descansan en un estilo más autocrático, que destaca el logro individual y la competencia. Las mujeres dan más importancia a facilitar los procesos de grupo, al uso de motivación positiva y al desarrollo de las habilidades de los miembros del grupo.<sup>4</sup> Es difícil precisar en qué medida son ciertos estos estereotipos de hombres y mujeres líderes. Por ejemplo, muchas mujeres sostienen que las mujeres administradoras son más mezquinas que los hombres. Un aspecto más importante es cómo aprovechar las tendencias del liderazgo masculino y femenino.<sup>5</sup>

**Informática.-Instituto Nacional de Estadística y Geográfica. (2005-2009)<sup>6</sup>**



<sup>4</sup> Associates, Lawrence. A. Pfaff (2009). *Women in Leadership*. Michigan, USA: BusinessWeek, Working Woman, Across the Board, Detroit Free Press. <https://sites.google.com/site/pfaffandassociates/>

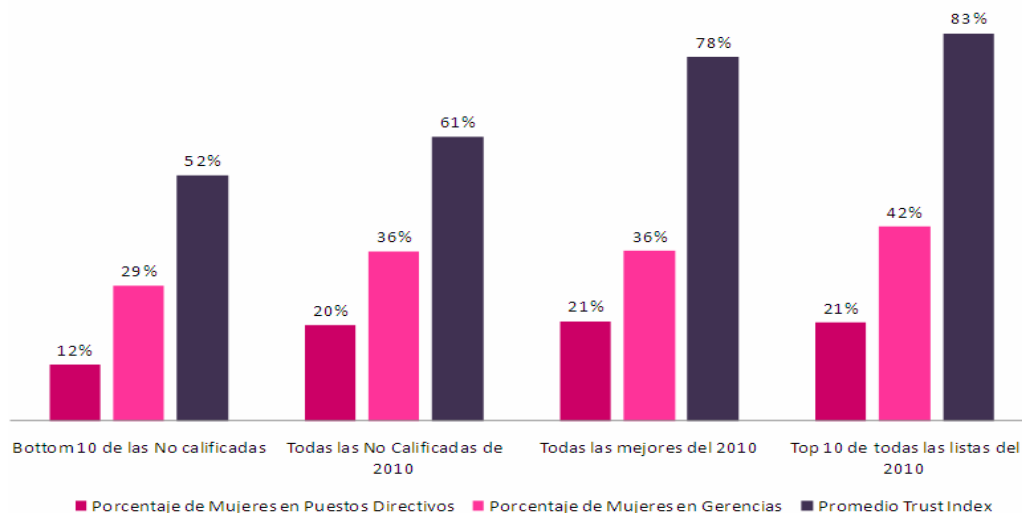
<sup>5</sup> Arrangonoiz, Op. Cit. Pag.10

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI) [www.inegi.gob.mx/](http://www.inegi.gob.mx/)

## GRÁFICA 1.-Instituto Nacional de Estadística y Geográfica.

Encuesta nacional de ocupación de empleo

A mayor equidad de género en la dirección y gerencia más alto el índice de confianza



GRÁFICA 2. Instituto Nacional de Estadísticas Geográfica e Informática INEGI (2005-2009) Encuesta nacional de ocupación de empleo

Maier, sintetiza las principales diferencias entre hombres y mujeres a nivel intrapersonal, interpersonal y según las implicaciones en la imagen del liderazgo. El objetivo del liderazgo masculino son los resultados y se centra en el <<hacer>>,

mientras que en el femenino, el objetivo es el proceso y se basa en el <<ser>>En resumen. Los valores organizacionales que subyacen al estilo masculino son la jerarquía, el individualismo, la competitividad, el conformismo, la dominación y el control frente a los valores del estilo femenino que potencian la colaboración, el compromiso, la igualdad, la diversidad, el desarrollo del equipo, las relaciones personales y la inclusión. El estilo de dirección femenina se caracteriza por el trabajo en equipo, la dirección participativa, la toma de decisiones de forma racional y emocional simultáneamente, la comunicación y relación interpersonal, la cooperación, la consideración de las necesidades de los demás y la resolución de conflictos mediante el consenso.<sup>7</sup>

Siendo idóneo para las organizaciones, en estos tiempos de cambios constantes en todos los ámbitos, complementar y armonizar los beneficios de ambos liderazgos.

<sup>7</sup> Maier, M. (1999). *On the gendered substructure of organization*. En G.N. Powell (Eds.), *Gender and Work* (pp. 69-93). Sage Publications. Thousand Oaks, London.

	ESTILO MASCULINO	ESTILO FEMENINO
Estilo operativo	Competitivo	Cooperativo
Estilo organizativo	Jerárquica	Equipo
Objetivo básico	Triunfar	Lograr calidad
Resolución de problemas	Racional	Intuitivo/Racional
Características clave	Fuerte control Estrategia No Emocional Análisis	Control reducido Comprensión Colaboración Niveles de alto rendimiento

*Estilo directivo masculino y femenino (LONDEN 1987)<sup>8</sup>*

## CONSIDERACIONES TEÓRICAS.

### La mujer directiva en la empresa.

Muchas veces las mujeres directivas se enfrentan a distintos obstáculos que en ocasiones castigan su autoestima, barreras culturales y sociales. Sin embargo, poseen cualidades específicas que bien administradas y enfocadas, las convierten en poderosos agentes de cambio para la empresa y para la sociedad. Entre otras, un enfoque más integrador de la esfera privada y la vida profesional, que contribuye a humanizar la empresa y mejorar el compromiso de los equipos. Para liderar ese cambio, es necesario que tomen consciencia de sus capacidades, las desarrollen y las compartan con otras mujeres.<sup>9</sup>

### Jefas de hogar: cambios en el trabajo y en las relaciones de poder.

En las últimas tres décadas se ha registrado un aumento en las investigaciones basadas en perspectiva de género, acerca de grupo de familiares que reportan modificaciones y diversificación en los roles. Las causas: cambio socio-demográfico de la población, transformaciones en las actividades sociales de las mujeres dentro y fuera del grupo doméstico; patrones novedosos de

<sup>8</sup> Ramos, Amparo, Barbera Heredia, Esther, Sarrío, Maite (2003) "Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género" *Horsori, Universitat de Barcelona: Facultat de Psicologia*.

<sup>9</sup> - IESE Business School - Universidad de Navarra, (2010). *MUJER Y LIDERAZGO, Competencias directivas, networking y negociación*.

<http://www.iese.edu/es/ad/EnfocadosWEB/0910/MujeryLiderazgo/MujeryLiderazgo.asp>

disolución en las parejas debido a la diversidad cultural; y el debilitamiento de la familia-nuclear-conyugal tradicional como referente simbólico de hombres y mujeres.

Los cambios en la estructura socioeconómica sugieren espacios para modelos diferentes de “ser mujer” porque se trastocan valores que por generaciones las han relacionado con el mito sacralizado e inamovible de mujer-madre y mujer-familia. Ahora ejercen una participación social diferente de la madre-esposa de tiempo completo; ocupan un lugar en el ámbito público en igualdad de oportunidades y deberes con relación a los hombres, lo que supone retos y riesgos para las mujeres que dirigen hogares ya que a la responsabilidad de producción, reproducción, cuidado y crianza de hijos, se suma la jefatura del hogar.

La actividad laboral desarrollada por los seres humanos, es un elemento de identidad personal y social; para los varones el trabajo es un dispositivo central, que socializa en el papel de proveedores para mantener una familia, situación que les permite tener control del mercado de trabajo al ubicarlos en puestos de dirección y liderazgo a través de la creación de redes sociales y actos laborales, las relaciones de poder hicieron de este ámbito un espacio eminentemente masculino.

Para las mujeres el trabajo se relaciona con mantener un modelo en el que ellas deben “cooperar y ayudar a padres, esposos, e hijos situación que la obligaba a buscar en la actividad remunerada una salida o su situación precaria.

En el pasado, la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo generalmente era una etapa transitoria que se extendía hasta el momento en el que se casaban. Para la mujer dentro del matrimonio el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos era primordial, se incorporaban al mundo laboral cuando no tenían hijos, ya habían crecido, u obligadas por una situación económica familiar crítica, bajo salario o desempleo de los maridos. Las trabajadoras fueron objeto de presión social y familiar por considerarse que descuidaban su papel social de esposa-madre.

El mercado laboral actual ha debilitado la visión homogénea que se tenía de las mujeres. Las nuevas generaciones tienen niveles educativos iguales o más elevados que los varones, que se traduce en ofertas de trabajo para ellas. No significa que las mujeres dejen de basar su identidad en la maternidad y en su empeño como parejas, esposa y madres, ni que estén exentas de conflictos entre el trabajo y la maternidad o libres de responsabilidades familiares, porque asumir una nueva función trae consigo, resistencia, culpas, malestar emocional en los integrantes del hogar y la sociedad el cambio se orienta hacia la mayor individualidad, requisito fundamental para reconocerlas como sujetos, hacia la mayor centralidad de la actividad laboral en sus vidas.

Las mujeres latinoamericanas jóvenes están más dispuestas a definir los alcances y contenido de la maternidad y a discriminarla entre sus distintas dimensiones para redistribuirla y delegarla. Las jóvenes solteras tienden a asociar las posibilidades de independencia y desarrollo personal con el retraso de matrimonio, subrayan la imagen de la pareja como obstáculo para su desarrollo, aunque existen casos que reconocen que ha constituido un apoyo importante. Lo anterior permite que las mujeres incrementen su autoestima. Quienes trabajan en el ámbito público desarrollan recursos personales diferentes, mayor comunicación, estructuras laborales menos verticales, trabajo en equipo, o incrementan sus redes de amistad con impacto positivo para ellas, el hogar, y la estructura de trabajo.

El trabajo productivo incorpora un aprendizaje emancipador, resignificado en el espacio de libertad que debilita su dependencia hacia los otros y consecuente con la adquisición de confianza en sus capacidades y reconocimiento por sus aportes al grupo doméstico.

### **Cambios en la estructura de poder y repercusión en las mujeres.**

El poder es un bien que los varones controlan se encuentran legitimado por un conjunto de creencias o estereotipos de género arraigados en los derechos y pertenencias. En los hombres el poder se percibe intrínseco por la ubicación del ámbito público, donde tienen derecho a administrar, control y disfrutar de



recompensas y placeres derivados de él, con ello, se convierte en un bien escaso para las mujeres. El poder se convierte así, para el género femenino, en algo extrínseco y difícil de compaginar con las cualidades y responsabilidades atribuidas culturalmente, modificado en algunos casos por la clase social, edad, o ideología pero en la mayoría de los casos es asimétrico. La falta de poder derivada es vista como algo tan “común” que ha generado considerable desigualdad en el manejo, acceso, uso y control de recursos.

Cuando el poder implica control, el acceso de las mujeres a ciertos ámbitos de la estructura de poder se traduce en inseguridad para los varones, quienes no están dispuestos a cederlo tan fácilmente. Por eso las mujeres se enfrentan frecuentemente, a limitaciones configuradas por estereotipos sociales como “temer ocupar puestos de poder” o que no quieren el poder.

Las mujeres carecen de redes sociales que las arrompen en la estructura del trabajo, así como igualmente de un modelo femenino que no les haga sentir inseguridad, temor o miedo de perder la identidad de género. En el trabajo están expuestas a “climas laborales tóxicos”, cuando es ahí que tienen que demostrar su aptitud y calificación para ocupar puestos decisorios o de poder.

Para los varones por el simple hecho de pertenecer al grupo colectivo masculino, casi nunca se pone en duda ni el puesto ni la toma de decisiones. Se les excluye del poder por razones muy concretas como la clase social, la edad o habilidad, mientras que a la mujer se le vincula al colectivo de la mujeres como tal y a su falta de individuación. En resumen carecen de confianza para ejercer el poder en el espacio público y en el mundo laboral.

Las mujeres enfrentan temores de ser despedidas debido a la dificultad para conseguir el éxito, y cuando se logra, viene el conflicto de conciliar el trabajo con la familia. Son miedos escondidos difíciles de detectar pero que entorpecen los cambios porque “para las mujeres los medios importan tanto como los fines”, tales como la consideración del otro(a), respeto mutuo, vínculos afectivos de confianza que constituyen su subjetividad. En contraposición, en la cultura del poder los hombres encuentran un marco de referencia importante

para valorarse; en sus actuaciones y en el trabajo hay indicadores concretos de cualidades, de lo que significa el “buen y mal hacer”<sup>10</sup>

### **La mujer mexicana liderazgos mitos y verdades.**

El liderazgo se refiere a algo más que una forma de ser, incluso más que la detentación de poder, nos referimos a un fenómeno que gira en torno al complejo de influencia; es decir, a nuestra capacidad para conducir a otros en la dirección deseada.

Y para conceptualizarlo, se puede decir que el liderazgo femenino es la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer posiciones directivas al interior de las organizaciones.

El liderazgo de la mujer es interactivo, de mayor estímulo a la participación, lo que le hace más fácil el manejo de conflicto, el trabajo horizontal y la comunicación en redes; pero esta condición no es nueva. Siempre la mujer ha sido vinculada a características de amabilidad, compasión y sensibilidad., valores que hoy aprecian las organizaciones, ya que son compatibles con fenómenos como la transparencia, el desarrollo sustentable y la conciencia social; todos ellos aspectos ignorados en el pasado. Es preciso mencionar que el crecimiento educativo de la mujer ha generado cambios paradigmáticos en la sociedad global.

La posición femenina no es producto de la casualidad, es resultado de una lucha y sobre todo de no aceptar mas la violencia familiar; cuando la situación económica la obliga a ser emprendedora o cuando, en un matrimonio ambos deben aprender a adaptarse para trabajar en conjunto y así proveer y mantener feliz a su familia. Esto es lo que ha generado la mujer líder de este siglo.<sup>11</sup>

### **Reto de una líder: mantener sus aspectos femeninos.**

El principal riesgo para una mujer que toma posiciones de liderazgo es que asuma, que para tener éxito en el ámbito organizacional, donde las reglas y los sistemas de valuación han sido creados por hombres, debe asimilarse a esa cultura para ejercer su liderazgo como los hombres, dejando de lado sus propios aspectos femeninos, con la consecuente pérdida de la aportación única

---

<sup>10</sup> Rosa Lázaro Castellanos, Emma Zapata Martelo, Beatriz Martínez Corona. Mujer poder y trabajo, pp-201-224.

<sup>11</sup> Confere. *Contaduría Pública*. Núm.429 pag.44 a 46

que puede hacer al grupo mediante la diversidad. El riesgo es entrar en esquemas de competencia a costa de ver la contribución de la colaboración.<sup>12</sup>

## **PRINCIPALES ESTILOS DE LIDERAZGO DE LA MUJER EMPRESARIA EN CIUDAD VALLES SAN LUIS POTOSÍ**

### **Estilo democrático.**

Aquí el líder tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación decidir los métodos de trabajo y objetivos y a utilizar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados.

### **Modelo de liderazgo situacional**

El modelo de liderazgo situacional explica como acoplar el estilo de liderazgo con la preparación de los miembros del grupo. El programa de capacitación en liderazgo situacional se utiliza ampliamente en los negocios y en el gobierno, porque ofrece sugerencias prácticas para atender los problemas diarios de liderazgo.

El liderazgo en el modelo situacional de clasifica de acuerdo con la cantidad relativa de conducta dirigida a la tarea y la conducta dirigida a las relaciones del líder que se comprometió. La conducta dirigida a las relaciones es aquella en que el líder participa en una comunicación de dos o de múltiples sentidos. El modelo de liderazgo situacional establece que no hay una forma mejor de influir en los miembros del grupo, en el liderazgo situacional la preparación se define como la medida en que un miembro del grupo tiene la habilidad y voluntad o confianza para lograr una tarea específica.

El punto clave del modelo de liderazgo situacional es que conforme se incrementa la preparación de un miembro del grupo, el líder debe apoyarse más en una conducta hacia las relaciones que en una hacia la tarea.

### **Liderazgo transformacional.**

---

<sup>12</sup> Confere. Contaduría Pública. Núm.469 pag.34

El líder transformacional es aquel que ayuda a la organización y a las personas a hacer cambios positivos en la forma en que realizan sus actividades. El liderazgo transformacional está estrechamente ligado con el liderazgo estratégico, que aporta la dirección e inspiración a una organización. Sin embargo, el punto central del liderazgo transformacional está en los cambios positivos y profundos. El líder transformacional ejerce mayor nivel de influencia que un líder transaccional (rutinario) con lo que motiva a las personas a hacer más de lo esperado. El liderazgo transformacional es visto como la clave para revitalizar grandes organizaciones de muchos tipos.

Cada líder transformacional es un mosaico único de estas características:

**Visionario:** es decir los líderes transformacionales tienen la capacidad de crear una visión que una a las personas entre sí y cree un futuro nuevo, los líderes transformacionales tienen más que una visión, también tienen un mapa de carreteras para alcanzarla. Lo que es importante es que los seguidores comprendan esa visión y que el líder tenga un plan para reforzarlos y que la alcance. Los visionarios retan las creencias y las formas de hacer las cosas antiguas. Creen con firmeza en sus ideas, son capaces de comunicarlas con claridad y pueden usarlas para entusiasmar a otros.

**Carismático y ético:** los líderes transformacionales son carismáticos pero no todos los líderes carismáticos son líderes transformacionales. En esencia los líderes transformacionales son los modelos que imitarán los seguidores, son los individuos a quienes describen las personas cuando se les pide que piensen en alguien que haya tenido influencia importante en su desarrollo personal y profesional.

**Digno de confianza:** debido a que los líderes transformacionales se esfuerzan por ser éticos en sus relaciones con otros, son vistos como dignos de confianza. Los líderes transformacionales con frecuencia son conocidos por su honestidad a un bajo presión, incluyendo hablar con franqueza y mantener los compromisos.

**Reflexivo:** los líderes transformacionales son agentes de cambio y la innovación reflexivos. Desafían a los seguidores a basarse en su visión al ofrecer soluciones innovadoras e ideas nuevas. Alientan el razonamiento y la solución de problemas positivos.

**Considerado:** los líderes transformacionales se preocupan por las necesidades de otros y tienen gran capacidad para la empatía. Escuchan en forma activa las preocupaciones de los empleados, clientes, proveedores y el público. Están dispuestos a aceptar la responsabilidad cuando ocurren errores en forma inevitable y no buscan chivos expiatorios.

**Seguro de sí mismo:** los líderes transformacionales proyectan optimismo y seguridad en sí mismo, tales líderes también exhiben confianza en sus seguidores. Los líderes transformacionales demuestran un perfil único de características, comportamientos y competencias personales.<sup>13</sup>

### **Liderazgo carismático.**

El carisma en un líder, por lo general, inspira a los miembros del grupo y facilita la realización de las transformaciones. Sin embargo el carisma es en gran medida algo que está en los ojos del que mira e implica una relación entre el líder y el seguidor. Una característica clave de los líderes carismáticos es su visión, ellos ofrecen una visión (o meta elevada) de donde se dirige la organización y como puede llegar allí (un plan). Los líderes carismáticos son maestros en la comunicación formulan sueños creíbles y representan su visión del futuro como una única ruta a seguir, también este tipo de líderes inspiran confianza, a menudo sus seguidores están dispuestos a jugarse las carreras para seguir la visión de su jefe.<sup>14</sup>

### **El Estilo Afiliativo.**

El líder afiliativo considera que "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas, quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder que dirige con este estilo se caracteriza por estar pendiente del bienestar de sus empleados deseando siempre que la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas

---

<sup>13</sup> -Lupano, M. A. y Castro, A. (2007). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Ed. Paidós.

<sup>14</sup> "Andrew J Dubrin, Editorial Thomson 2004 "Fundamentos de Comportamiento Organizacional," pág. 208-227.

entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se confían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

## **METODOLOGÍA**

El procedimiento metodológico para este trabajo se compone de investigación documental y de campo. La investigación de campo se obtuvo de líderes que estuvieron dispuestas a proporcionar información, provenientes de empresas establecidas solo en Ciudad Valles S.L.P. Resultando imposible obtener de manera oficial un padrón de empresas para, de allí obtener el muestreo probabilístico. Procediendo el equipo de investigación a procesar un listado elaborado por ellos mismos. Considerando empresas que contaran con características como:

- El que la empresa realmente este dirigida por una mujer.
- El cargo que asuma sea a nivel directivo.
- La empresa tenga por lo menos dos subordinados.

Por tanto atendiendo al tamaño de la localidad y la situación de inseguridad imperante, se tomó una muestra por conveniencia aplicándose la encuesta a 30 líderes de pequeñas y medianas empresas en Ciudad Valles S.L.P las cuales tienen ventas a nivel regional; los giros empresariales fueron: comerciales de compra-venta, de alimentos, así como las destinadas a la prestación d servicios, las cuales permitieron recabar información para identificar el estilo de liderazgo que asumen las líderes femeninas de Ciudad Valles S.L.P dentro de la organización.

Existieron factores como, la inseguridad que se vive actualmente en la localidad, así como políticas imperantes en empresas, las cuales no acceden proporcionar ningún tipo de información, así como la agenda saturada de las mujeres empresarias que dificultaron el trabajo de campo, propiciando se visitara mayor número de empresas y se incrementara el tiempo en recabar datos. Por tanto esto solo es representativo de la población de empresarias que se está encuestando.

Así mismo se aplicó una segunda encuesta, a los empleados con la finalidad de cruzar la información proporcionada por las líderes.

Los datos obtenidos permitieron estudiar bajo la estadística descriptiva la frecuencia de los resultados que a continuación se presentan, los cuales nos asintieron discutir el análisis del estilo de liderazgo que adoptan las mujeres empresarias de Ciudad Valles S.L.P. y compartir información vigente a la sociedad en general.

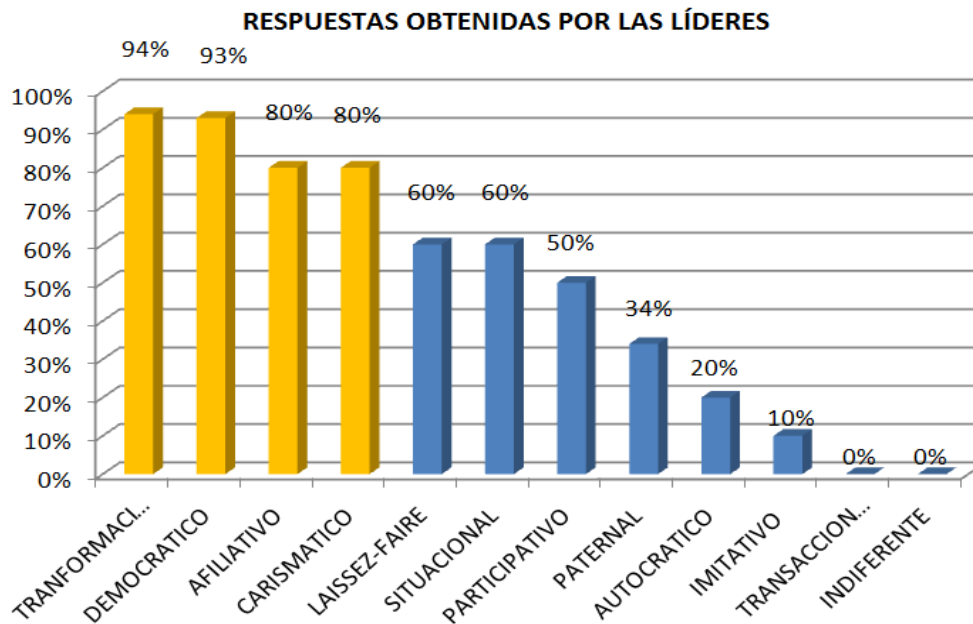
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo

**TABLA.1**

**Respuestas obtenidas por líderes**

<b>ESTILO</b>	<b>SIEMPRE/CASI SIEMPRE FRECUENCIA</b>
DEMOCRÁTICO	93%
CARISMÁTICO	80%
AUTOCRÁTICO	20%
SITUACIONAL	60%
TRANSFORMACIONAL	94%
TRANSACCIONAL	0%
IMITATIVO	10%
AFILIATIVO	80%
LAISSEZ-FAIRE	60%
PARTICIPATIVO	50%
PATERNAL	34%
INDIFERENTE	0%

## GRÁFICA.1



Si bien se tiene un marcado estilo de liderazgo transformacional, avalado por el 94% como se muestra en la grafica esto aunado a los estilos democrático con 93% carismático y afiliativo estos dos con un 80% existiendo una diferencia abismal con los estilos transaccional e indiferente que de acuerdo a los resultados de nuestra investigación de campo nunca se emplean estos estilos.

Los resultados que arrojan el estudio de campo confirman que el estilo de liderazgo que ejerce la mujer gerente es el transformacional; precisando decir que la mujer tiene la capacidad de combinar los estilos de liderazgo de la mejor manera logrando así un estilo de liderazgo óptimo.

A continuación se se muestran los resultados globales de la encuesta aplicada a los empleados de las respectivas líderes, con la finalidad de que hacer un análisis y comparación de los datos, obteniéndose de la investigación de campo las siguientes gráficas:

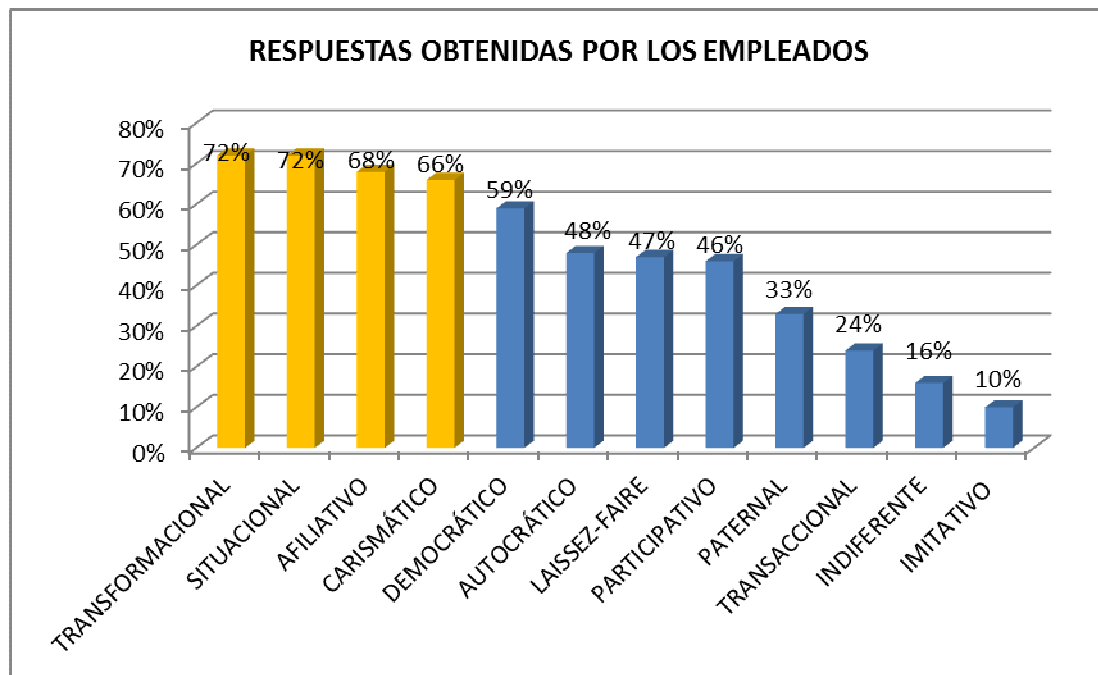
### TABLA.2

**Respuestas obtenidas por los empleados.**



ESTILO	SIEMPRE/CASI SIEMPRE FRECUENCIA
DEMOCRÁTICO	59%
CARISMÁTICO	66%
AUTOCRÁTICO	48%
SITUACIONAL	72%
TRANSFORMACIONAL	72%
TRANSACCIONAL	24%
IMITATIVO	10%
AFILIATIVO	68%
LAISSEZ-FAIRE	47%
PARTICIPATIVO	46%
PATERNAL	33%
INDIFERENTE	16%

Grafica.2



Comprobando que efectivamente el estilo transformacional es el que más se implementa, esto avalado con un 72% aunado con el estilo de liderazgo situacional y seguido del afiliativo con 68%.

## CONCLUSIONES.

El tema de liderazgo femenino es un tema novedoso e interesante, sobre todo saber como la mujer ha ido evolucionando y contribuyendo a la productividad,

mediante la creatividad e innovación en los ámbitos: laboral, social, cultural y sobre todo lo familiar, incursionando así en los negocios llegando a nivel gerencia, tomando el mando, que se creía eran solo del campo de hombres, la mujer se ha desempeñado arduamente en este papel, implementando un estilo de liderazgo propio, el cual podría decirse que es mucho muy distinto al estilo ocupado por los hombres, más allá de una visión basada en estereotipos de género que son características únicas entre hombres y mujeres.

Se aplicaron encuestas a 30 líderes de PYMES en CD. Valles S.L.P. reflejando que aproximadamente el 60% de las mujeres líderes ha experimentado algún tipo de problema de género al liderar un grupo de trabajadores.

El factor principal que las líderes consideran influyó para llegar al nivel de dirección fue la confianza en sí misma, con un 63% por lo que afirmaron que eran indispensable creer primero en uno mismo así como en la capacidad que se posee para acceder a puestos de dirección.

Si bien tiene un marcado estilo de liderazgo transformacional avalado por el 94% considerando las respuesta siempre y casi siempre, esto lo ejerce aunado a los estilos democrático con 93%, carismático y afiliativo estos dos con un 80% existiendo una diferencia abismal con los estilos transaccional e indiferente que según resultados nunca se emplean estos estilos.

En la segunda encuesta aplicada, a los empleados con la finalidad de enriquecer la información proporcionada por el líder, se comprueba que efectivamente el estilo transformacional es el que se implementa más, esto avalado con un 72% aunado con el estilo de liderazgo situacional y seguido del afiliativo con 68%.

Los resultados que arrojan el estudio de campo, confirman nuestra hipótesis la cual es que el estilo de liderazgo que ejerce la mujer gerente es el transformacional; precisando decir que la mujer tiene la capacidad de combinar estilos de liderazgo de la mejor manera, logrando así un estilo de liderazgo óptimo.

Ha sido grato constatar y documentar el valor de mujeres y su optimismo en el trabajo, quienes demuestran capacidad suficiente para implementar su propio estilo de liderazgo, además de organizar y compaginar su profesión y la vida familiar, dos roles de madre y profesionista, este no es un trabajo sencillo, en una época donde el lugar que ocupa la mujer sigue siendo un reto para ellas mismas, el hecho de dirigir, mantener el control y haberse posicionado donde ahora se encuentran es algo privilegiado que con la sabiduría y compromiso ha obtenido.

Gracias a la participación de las líderes quienes amablemente respondieron las encuestas, se logró obtener el estilo de liderazgo más utilizado en PYMES de Ciudad. Valles S.L.P., expresando inquietudes al respecto, así como experiencias lo cual enriqueció la información obtenida.

Por último, se observa que las mujeres tienen mucho que aportar a las organizaciones y a su entorno. Si bien el llamado techo de cristal se ha ido traspasando, gracias a las mujeres profesionistas que luchan por seguir avanzando y logrando su aparición en la jerarquía directiva de las organizaciones. Es necesario al mismo tiempo que las mujeres se concienticen de su género y del estilo de dirigir que como mujeres manifiestan en el modo de liderar una empresa como lo es su efectivo estilo transformacional impactando con ello a todas las esferas del mundo actual.

## **Bibliografía**

1.- López, Antonio. (4 de abril de 2006). *Breve historia del liderazgo*. [www.bssi.es](http://www.bssi.es), 1-7.

<http://www.bssi.es/pdf/Breve%20historia%20del%20liderazgo.pdf>

2.- Arrangoiz, David. Casares. (1995). *Liderazgo, Capacidades para dirigir*. MEXICO: Segunda edición.

4.- Associates, Lawrence. A. Ptaff (2009). *Women in Leadership*. Michigan, USA: BusinessWeek, Working Woman, Across the Board, Detroit Free Press.

<https://sites.google.com/site/pfaffandassociates/>

6.- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI) [www.inegi.gob.mx/](http://www.inegi.gob.mx/)

- 7.-Maier, M. (1999). *On the gendered substructure of organization*. En G.N. Powell (Eds.), *Gender and Work* (pp. 69-93). Sage Publications. Thousand Oaks, London.
- 8.-Ramos, Amparo, Barbera Heredia, Esther, Sarrio, Maite (2003) "Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género" *Horsori, Universitat de Barcelona: Facultad de Psicología*.
- 9.- IESE Business School - Universidad de Navarra, (2010). *MUJER Y LIDERAZGO, Competencias directivas, networking y negociación*.  
<http://www.iese.edu/es/ad/EnfocadosWEB/0910/MujeryLiderazgo/MujeryLiderazgo.asp>
- 10.- Rosa Lázaro Castellanos, Emma Zapata Martelo, Beatriz Martínez Corona. *Mujer poder y trabajo*, pp-201-224.
- 11.-Confere. *Contaduría Pública*. Núm.429 pag.44 a 46
- 12.- Confere. *Contaduría Pública*. Núm.469 pag.34
- 13.-Lupano, M. A. y Castro, A. (2007). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Ed. Paidós
- 14.- "Andrew J Dubrin, Editorial Thomson 2004 "Fundamentos de Comportamiento Organizacional," pág. 208-227.