



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

El Impacto del Liderazgo Femenino en el Clima Organizacional

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

PRESENTA

MARTHA PATRICIA VÁZQUEZ ANAYA

DIRECTOR DE TESIS

DRA. BARBARA EDITH ORIHUELA ROSAS

REVISORES:

DRA. AVELINA VELASCO OCAMPO
DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DR. ADRIÁN CABRAL MARTÍNEZ
DR. EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI
DRA. BARBARA EDITH ORIHUELA ROSAS



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

CUERNAVACA, MORELOS.

MAYO, 2026

Agradecimientos

Para mi **Pato** adorado, gracias mi amor por motivarme a dar lo mejor de mí, por impulsarme a aprender más, por enseñarme que la creatividad no tiene límites, que es fácil cumplir nuestros sueños. Te amo profundamente y te agradezco que me hayas elegido como tu mamá.

A mi **Mariano** querido, gracias chaparrito por enseñarme el valor de la vida y disfrutar cada momento, por aferrarte a la vida y vivirla plenamente independiente de todas las limitantes, gracias por hacerme resiliente y por sacar en mí esa valentía y fuerza que desconocía.

A mi Cozzy, mi compañero de vida, mi gran amor, gracias por apoyarme siempre. Te amo.

Resumen

La presente tesis analiza el impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional de las pequeñas y medianas empresas del estado de Morelos. Partiendo de una revisión de la literatura de la participación de la mujer dentro del contexto nacional, así como de la evolución histórica de la participación femenina en roles directivos desde 1975 hasta la actualidad, la investigación identifica que, a pesar de los avances en materia de equidad, persiste una baja representación de mujeres en puestos de alta dirección. El estudio se sustenta en un diseño metodológico mixto, utilizando encuestas aplicadas a personas que tienen como jefe directo a una mujer y a entrevistas semiestructuradas aplicadas a mujeres líderes y representantes de asociaciones gremiales, con el objetivo de comprender cómo las características distintivas del liderazgo femenino influyen en la percepción del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas de Morelos.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO PRIMERO.....	1
I. FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: EL LIDERAZGO FEMENINO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	1
1.1. Delimitación del tema.....	6
1.1.1. Geopolítica.....	6
1.1.2. Cronológica.....	6
1.1.3. Demográfica.....	7
1.2. Planteamiento del problema.....	7
1.2.1. Pregunta de Investigación.....	7
1.2.2. Problema específico.....	7
1.3. Justificación del problema.....	9
1.3.1. Brecha salarial de género.....	18
1.3.2. Disparidades en el empleo.....	20
1.3.3. Participación femenina en puestos directivos.....	21
1.4. Argumentos para la investigación.....	23
1.5. Objetivos.....	27
1.5.1. Delimitación del objetivo.....	27
1.5.2. Objetivo general.....	28

1.5.3. Objetivos específicos.....	28
1.6. Hipótesis.....	30
1.6.1. Hipótesis general.....	30
1.7. Variables.....	30
1.7.1. Independiente.....	30
1.7.2. Dependiente.....	30
1.8. Indicadores.....	31
II. ESTADO DE LA CUESTIÓN y MARCO AXIOLOGICO DEL LIDERAZGO FEMENINO Y EL CLIMA LABORAL.....	33
2.1. Las 4 olas del feminismo el liderazgo femenino.....	36
2.1.1. Sufragio efectivo más que un voto.....	37
2.1.2. El Feminismo de la segunda “ola”: asimetrías de genero.....	40
2.1.3. La tercera ola feminista y la igualdad de género a nivel global.....	46
2.1.4. Cuarta ola, redefiniendo el concepto de liderazgo femenino.....	49
2.2. Participación de la mujer en la educación superior y posgrado.....	50
2.3. La integración de la mujer en el ámbito laboral en México.....	53
2.4. El poder transformador del liderazgo femenino.....	54
2.5. Impacto en el rendimiento financiero de las organizaciones.....	54
2.6. Mejora en la toma de decisiones.....	56
2.7. Transformación de la cultura organizacional.....	57

2.8. Rompiendo Barreras: desafíos en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo.....	58
2.9. Marco Axiológico.....	59
2.9.1. Conceptualización de la teoría de los valores.....	60
2.9.2. Fomento de una cultura inclusiva.....	61
2.9.3. Mejora en la Comunicación y Colaboración.....	61
2.10. Estilo de liderazgo transformacional.....	62
2.11. Beneficios del liderazgo femenino.....	62
2.12. Desafíos persistentes.....	63
CAPÍTULO TERCERO.....	65
III. MARCO TEÓRICO DEL LIDERAZGO FEMENINO Y CLIMA ORGANIZACIONAL	
65	
3.1. Liderazgo en el siglo XXI.....	69
3.1.1. Concepto de liderazgo.....	69
3.2. Los líderes ¿nacen o se hacen?.....	71
3.3. Liderazgo en femenino.....	72
3.4. Características de un líder del siglo XXI.....	72
3.5. La teoría de las relaciones humanas y el liderazgo.....	74
3.6. Teorías centradas en el líder.....	74
3.7. Teorías centradas en el comportamiento del líder.....	75

3.8.	Teorías centradas en la situación.....	75
3.9.	Teorías y estilos de liderazgo.....	76
3.10.	Teorías de Liderazgo.....	76
3.11.	Teorías de rasgos:.....	77
3.12.	Teorías conductuales:.....	77
3.13.	Teorías situacionales:.....	77
3.14.	Modelos de Liderazgo.....	79
3.15.	Estilos de Liderazgo.....	81
a)	Liderazgo transformacional.....	83
3.16.	b) Liderazgo laissez-faire.....	85
3.17.	c) Liderazgo auténtico.....	86
3.18.	d) Liderazgo situacional.....	87
3.19.	Teorías relacionadas con el clima organizacional.....	88
3.20.	Teoría de las relaciones humanas.....	88
3.21.	Teoría de la contingencia.....	91
3.22.	Teorías y modelos limitantes.....	94
3.23.	Teorías limitantes sobre la participación de mujeres en puestos de liderazgo	94
3.24.	3.5.2 Modelos limitantes.....	96
CAPÍTULO CUARTO.....		99

IV. ESTRATEGIA METODOLÓGICA: INVESTIGACIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO Y SU EFECTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	99
Introducción.....	100
4.1. Enfoque y diseño de investigación.....	101
4.2. Beneficios de diseño metodológico mixto.....	101
4.3. Diseño de investigación explicativo-secuencial.....	102
4.4. Tipo y alcance de la Investigación.....	104
4.5. Justificación del diseño metodológico.....	105
4.6. Instrumentos de recolección de datos.....	106
4.7. Diseño de cuestionario.....	107
4.7.1. Formato de Cuestionario.....	109
4.7.2. Sección 4. Estilos de Liderazgo.....	110
4.8. Población y muestra.....	110
4.9. Análisis de Datos Cuantitativos.....	111
4.9.1. Análisis Descriptivo:.....	112
4.9.2. Análisis Inferencial:.....	112
4.10. Análisis de datos cualitativos.....	112
4.10.1. Entrevistas Semiestructuradas.....	113
4.10.2. Análisis de Datos Cualitativos.....	113
CAPÍTULO QUINTO.....	115

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS: EVIDENCIAS DEL IMPACTO DEL LIDERAZGO FEMENINO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	115
5.1. Percepción del clima organizacional.....	118
5.1.1. Análisis de fiabilidad-Percepción del clima organizacional.....	118
5.1.2. Análisis de resultados de la percepción del clima organizacional....	120
5.2. Percepción de motivación laboral.....	120
5.2.1. Descriptivas de Motivación Laboral.....	120
5.2.2. Análisis de los datos descriptivos de Motivación Laboral.....	121
5.3. Satisfacción laboral.....	123
5.3.1. Descriptivas de Satisfacción Laboral.....	123
5.3.2. Análisis de datos descriptivos de Satisfacción Laboral.....	124
5.4. Relaciones interpersonales y clima organizacional.....	125
5.4.1. Descriptivas de relaciones interpersonales y clima organizacional.	125
5.4.2. Análisis de datos descriptivos de relaciones interpersonales y clima organizacional.....	125
5.5. Gestión de directivos y apoyos.....	127
5.5.1. Descriptivas de gestión de directivos y apoyos.....	127
5.5.2. Análisis de datos descriptivos de gestión de directivos y apoyos....	127
5.6. Prueba t de Student- Percepción del clima organizacional.....	129
5.7. Estilos de liderazgo.....	131

5.7.1. Liderazgo Transformacional.....	132
5.7.2. Análisis de los datos descriptivos del liderazgo transformacional....	133
5.8. Análisis Cualitativo.....	138
5.8.1. Análisis de pregunta abierta de cuestionario.....	138
5.9. Conclusiones.....	141
5.9.1. Percepción del clima organizacional.....	141
5.9.2. Estilo de liderazgo.....	141

Ilustraciones

[Ilustración 1. Población Económicamente Activa](#)

[Ilustración 2. Brecha salarial de género](#) 19

[Ilustración 3. Participación de las mujeres en los ingresos laborables](#) 20

[Ilustración 4. Participación de las mujeres en educación superior y posgrado](#) 52

[Ilustración 5. Teorías de liderazgo, Chiavenato \(2019\)](#)

Tablas

Tabla 1. Estructura de la investigación

Tabla 2. Argumentos de la justificación

Tabla 3. Delimitación del objetivo²⁸

Tabla 4. Estructura de investigación del Estado de la Cuestión

Tabla 5. Esquema de investigación Marco Teórico

Tabla 6. Comparativo Teorías de liderazgo⁷⁹

Tabla 7. Modelos de liderazgo femenino

Tabla 8. Formato de Cuestionario

Tabla 9. : Estilos de liderazgo

Tabla 10. Tamaño de establecimiento.

Tabla 11. Fiabilidad de la percepción del clima organizacional

Tabla 12 Fiabilidad invertida

Tabla 13: Fiabilidad por elemento

Tabla 14. Descriptivas de Motivación Laboral

Tabla 15. Descriptivas de la Satisfacción Laboral

Tabla 16. Descriptivas de relaciones interpersonales y clima organizacional

Tabla 17. Descriptivas de gestión de directivos y apoyos

Tabla 18. Prueba t Student-Percepción del Clima Organizacional

Tabla 19. Fiabilidad Estilos de Liderazgo

Tabla 20. Fiabilidad por elemento: Estilos de liderazgo¹³²

Tabla 21. Descriptivas del liderazgo transformacional

Tabla 22. Descriptivas de liderazgo transaccional

Tabla 23. Descriptivas del liderazgo situacional

Tabla 24. Descriptivas de Laissez Faire

Tabla 25. Análisis de las respuestas de la pregunta abierta.

CAPÍTULO PRIMERO

I. FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: EL LIDERAZGO FEMENINO Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

SUMARIO: Introducción 1.1 Delimitación del tema de investigación 1.1.1 Geopolítica 1.1.2 Cronológica 1.1.3. Demográfica 1.2 Planteamiento del problema 1.2.1 Pregunta de investigación 1.2.2 Problema específico 1.3 Justificación del problema 1.4 Objetivos 1.4.1 Objetivo general 1.4.2 Objetivos específicos 1.5 Hipótesis 1.6 Variables 1.6.1 Independiente 1.6.2 Dependiente 1.7 Indicadores

Estructura de la investigación

Tabla 1

Estructura de la investigación: Fundamentación de la investigación

Delimitación del Tema	Geopolítica Cronológica Demográfica
Planteamiento del Problema	Pregunta de investigación Problema específico
Justificación de la Problema	Brecha salarial de genero Disciminacion en el empleo Participación femenina en puestos directivos
Objetivos	Objetivo General Objetvios Específicos
Hipótesis	
Variables	Independiente Dependiente
Indicadores	

Tabla 1. Estructura de la investigación
Fuente: Elaboración propia

Introducción

El liderazgo femenino y su representación en la gestión empresarial constituyen hoy en día un tema de creciente interés y relevancia, tanto en el ámbito académico como en el entorno organizacional.

A lo largo de este capítulo, se delimita el tema de investigación desde diferentes perspectivas. En primer lugar, se aborda la dimensión geopolítica, comparando la realidad nacional con la estatal para comprender mejor los retos y oportunidades específicos del entorno morelense. En segundo lugar, se realiza una revisión cronológica que parte de 1975, año emblemático para la lucha de las mujeres por sus derechos laborales, hasta la actualidad, permitiendo identificar tendencias y cambios en la representación femenina en la gestión empresarial. Finalmente, se establece una delimitación demográfica, centrando el análisis en mujeres de 25 a 54 años que ocupan puestos directivos o gerenciales en pequeñas y medianas empresas del estado.

El planteamiento del problema se fundamenta en la observación de que, a pesar de los beneficios comprobados del liderazgo femenino —como la promoción de ambientes laborales más colaborativos, justos y empáticos—, las mujeres siguen siendo minoría en los espacios de decisión. Diversos estudios, como los realizados por la OIT y McKinsey, han demostrado que la diversidad de género en la alta dirección se asocia con mejores resultados empresariales, mayor innovación y una cultura organizacional más inclusiva. Sin embargo, la literatura también señala que persisten obstáculos como el “techo de cristal”, la

brecha salarial y los estereotipos de género, que limitan el avance de las mujeres y afectan la percepción del clima organizacional.

En este contexto, la investigación se orienta a responder preguntas clave: *¿Cómo influye la presencia de liderazgo femenino en roles directivos en la percepción del clima organizacional? ¿Cuáles son las características distintivas del liderazgo femenino que contribuyen a estas dinámicas?* El análisis de estas cuestiones permitirá no solo entender el impacto del liderazgo femenino en la motivación, satisfacción y cohesión de los equipos de trabajo, sino también identificar las habilidades y prácticas que pueden ser replicadas para mejorar el ambiente laboral en las empresas de Morelos.

Por tanto, sienta las bases teóricas y metodológicas para el desarrollo de la investigación. Se presentan los objetivos generales y específicos, la hipótesis de trabajo, las variables e indicadores que orientarán el análisis, y se argumenta la relevancia social y académica del estudio. Al abordar de manera integral la problemática de la representación del liderazgo femenino en la gestión empresarial, se busca no solo aportar evidencia empírica sobre su impacto en el clima organizacional, sino también contribuir al debate sobre la igualdad de género y la transformación de las culturas organizacionales en Morelos y en el país.

Este primer capítulo invita a reflexionar sobre la importancia de visibilizar y fortalecer el liderazgo femenino como un motor de cambio y desarrollo, capaz de generar ambientes laborales más justos, innovadores y sostenibles. Reconocer y analizar los desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres líderes es un

paso fundamental para avanzar hacia una sociedad más equitativa y una economía más competitiva, donde el talento y la diversidad sean verdaderamente valorados.

1.1. Delimitación del tema

Para contextualizar y acotar el estudio, se establecen las siguientes delimitaciones:

1.1.1. Geopolítica

Este proyecto de investigación se basa en un análisis del liderazgo femenino, haciendo un comparativo entre el contexto nacional y el estatal de la participación de mujeres en puestos directivos para abordar y adaptar estas comparaciones al ámbito estatal, permitiendo así su contextualización y comprensión local.

1.1.2. Cronológica

Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de la literatura que abarcará investigaciones, artículos, libros, documentos, redes sociales y páginas web centrados en la participación de las mujeres en el entorno laboral desde 1975, un año significativo para las mujeres hasta la fecha (1975-2025).

En 1975, se celebró la primera conferencia mundial sobre la condición jurídica y social de la mujer en la Ciudad de México, coincidiendo con el primer Año Internacional de la Mujer, una fecha que sirve como referente para la posición de las mujeres en el ámbito social y laboral; ambos acontecimientos propuestos por la ONU¹.

1.1.3. Demográfica

¹ La Organización de las Naciones Unidas (ONU) es la mayor organización internacional existente, se creó para mantener la paz y seguridad internacionales, fomentar relaciones de amistad entre las naciones, lograr la cooperación internacional para solucionar problemas globales y servir de centro que armonice las acciones de las naciones.

Para efectos del proyecto de investigación, se analizará el liderazgo de mujeres de 25 a 54 años, que cuenten con un puesto directivo o gerencial en las empresas de una muestra de las PYMES del estado de Morelos.

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Pregunta de investigación

¿Cómo influye la presencia de liderazgo femenino en roles directivos de la organización en la percepción del clima organizacional? ¿Cuáles son las características distintivas del liderazgo femenino que contribuyen a estas dinámicas?

1.2.2. Problema específico

La investigación actual se enfoca en examinar de qué manera la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo impacta la percepción del clima organizacional en las empresas. A pesar de los progresos hacia la inclusión femenina en roles directivos, continúa existiendo una notable falta de representación de mujeres en estos niveles.

El clima organizacional se define como las percepciones compartidas que los empleados tienen sobre su lugar de trabajo, influenciado por aspectos como la comunicación, el apoyo y el reconocimiento. Estudios anteriores han indicado que el liderazgo femenino podría estar relacionado con un clima organizacional más favorable, caracterizado por la colaboración y la empatía (Eagly & Carli, 2007). Sin embargo, es esencial explorar más a fondo las características únicas del liderazgo femenino, como su habilidad para construir relaciones interpersonales y fomentar

un entorno inclusivo, así como el impacto de estas características en la percepción del clima organizacional.

A pesar de los datos que evidencian el efecto positivo del liderazgo femenino en la productividad y el clima organizacional, en México sigue habiendo una escasa representación femenina en posiciones de liderazgo empresarial. Esta desigualdad genera disparidades laborales y afecta directamente los resultados empresariales.

A pesar de los esfuerzos por impulsar la diversidad y la inclusión, aún existen barreras que restringen el acceso y avance de las mujeres en roles decisionales. La investigación de McKinsey titulada "Uneven Parity, Women Matter Mexico 2022" reveló que entre 2017 y 2020 el porcentaje de mujeres en puestos directivos se mantuvo alrededor del 13% (McKinsey, 2022). Datos más recientes confirman que el avance ha sido lento y desigual: el informe del IMCO (2024) analizó más de 200 empresas cotizadas en la Bolsa Mexicana de Valores y encontró que la proporción de mujeres en direcciones generales disminuyó del 4% al 3% entre 2023 y 2024, mientras que el 73% de las empresas mexicanas no cuenta con mujeres en ninguna de sus direcciones estratégicas relevantes.

Al fomentar el impacto positivo del liderazgo femenino en el clima organizacional, se pueden crear entornos laborales más justos, inclusivos y receptivos para todos los empleados, contribuyendo así a reducir la desigualdad de género tanto en el trabajo como en otros ámbitos.

Esta cuestión aborda directamente la relación entre el liderazgo femenino y diversos aspectos del entorno laboral, permitiendo una exploración profunda sobre cómo la presencia de mujeres en roles de liderazgo afecta la percepción general del clima organizacional, así como factores específicos como la motivación y la satisfacción laboral. Además, sugiere considerar las características particulares del liderazgo femenino que podrían ser fundamentales en esta influencia.

1.3. Justificación del problema

El análisis del liderazgo femenino en su relación con el clima organizacional adquiere especial relevancia en el contexto contemporáneo, caracterizado por transformaciones estructurales en las dinámicas laborales, mayores exigencias de inclusión y una creciente participación de mujeres en posiciones estratégicas. Aunque la literatura clásica sobre liderazgo —desde James MacGregor Burns hasta Bernard M. Bass— ha consolidado modelos explicativos ampliamente aceptados, los estudios específicos sobre liderazgo femenino continúan evidenciando brechas conceptuales y empíricas, particularmente en contextos latinoamericanos.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se justifica por la necesidad de integrar la teoría del liderazgo transformacional con enfoques contemporáneos de género, superando aproximaciones reduccionistas que asumen diferencias esenciales entre hombres y mujeres. La teoría del rol social propuesta por Alice H. Eagly ha demostrado que las expectativas culturales influyen en la percepción y evaluación del liderazgo; sin embargo, aún se requiere

mayor evidencia empírica que examine cómo estas dinámicas impactan directamente en variables organizacionales como el clima laboral.

En el ámbito práctico, comprender la relación entre liderazgo femenino y clima organizacional resulta estratégico para las organizaciones que buscan fortalecer su competitividad, retener talento y fomentar entornos laborales saludables. El clima organizacional influye de manera significativa en la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores; por tanto, identificar qué estilos de liderazgo favorecen percepciones positivas del entorno laboral puede contribuir al diseño de políticas de desarrollo directivo basadas en evidencia.

Desde una perspectiva social, esta investigación aporta elementos relevantes para el debate sobre equidad de género en posiciones de liderazgo. Aunque se ha incrementado la participación femenina en cargos directivos, persisten brechas estructurales y sesgos implícitos que limitan su consolidación en espacios de alta toma de decisiones. Analizar el impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional permite trascender el enfoque cuantitativo de representación y centrarse en la calidad e influencia real del ejercicio del liderazgo.

En el contexto latinoamericano, y particularmente en el entorno organizacional estudiado, la producción científica sobre esta temática es aún incipiente. Por ello, el presente estudio no solo contribuye al fortalecimiento del cuerpo teórico existente, sino que también aporta evidencia empírica

contextualizada, enriqueciendo la discusión académica y proporcionando insumos para futuras investigaciones.

En síntesis, esta investigación se justifica en tres niveles fundamentales:

- (1) teórico, al integrar enfoques clásicos y contemporáneos del liderazgo con perspectiva de género;
- (2) práctico, al ofrecer evidencia aplicable a la gestión organizacional; y
- (3) social, al contribuir al análisis crítico de la participación femenina en posiciones de liderazgo y su impacto en el entorno laboral.

Explorar las características distintivas del liderazgo femenino que contribuyen a estas dinámicas es esencial para promover prácticas de gestión que maximicen el potencial del talento femenino. Este enfoque no solo beneficiaría a las organizaciones, sino que también contribuiría a la equidad de género en el ámbito laboral, un objetivo que sigue siendo prioritario en las agendas globales (ONU Mujeres, 2021).

ONU Mujeres México. (2025). Informe Público Anual 2024.
<https://mexico.unwomen.org/es/digital-library/publications/2025/05/informe-publico-anual-2024>

Por último, esta investigación busca llenar un vacío en la literatura académica, donde aún se requiere un análisis más exhaustivo de la intersección entre liderazgo femenino y clima organizacional en las empresas del estado de Morelos. A través de esta exploración, se espera ofrecer un marco conceptual que

permita a las organizaciones reconocer y capitalizar las ventajas del liderazgo diverso, lo cual es fundamental en un mundo empresarial cada vez más complejo y cambiante.

Esta tesis tiene como objetivo examinar el papel y la influencia del liderazgo ejercido por mujeres en el ámbito laboral en el estado; evaluando su impacto en el clima organizacional. Según el artículo publicado por Elizabeth Meza Rodríguez en el periódico El Economista (Rodríguez, 2023) en México, el 38% de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres, lo que representa un aumento de cinco puntos porcentuales con respecto al 33% registrado en 2022. Estos datos provienen del estudio "Mujeres en los negocios 2023: Los avances hacia la paridad", realizado por Grant Thornton².

Esta evaluación posiciona a México entre los líderes en América Latina en cuanto a porcentaje de mujeres en roles directivos, con un 36% de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en empresas del mercado medio, según el reporte más reciente (GTIL, 2024). Sin embargo, este porcentaje representa un ligero descenso frente al 38% reportado el año anterior, lo que evidencia que el avance no es lineal. A este ritmo, el propio informe proyecta que la paridad no se alcanzará antes de 2053.

La evidencia existente sugiere que la diversidad de género en posiciones de liderazgo puede aportar perspectivas únicas y mejorar el rendimiento organizacional. Sin embargo, la relación específica entre liderazgo femenino y el

² Grant Thornton International Ltd. es una de las organizaciones líderes en el mundo de firmas de contabilidad y consultoría con propiedad y administración independientes. Las firmas prestan servicios de auditoría, impuestos y asesoría especializada a empresas del sector privado y entidades de interés público.

clima organizacional, la motivación y la satisfacción laboral aún no se ha explorado completamente en el ámbito laboral local.

Según las conclusiones de la encuesta *“Las mujeres en la gestión empresarial, argumentos para un cambio”* (OIT, 2019 pg. 21) realizada por la Organización Internacional del Trabajo³ destacan la correlación entre la inclusión de género en las empresas y su desempeño. Aquí se muestra un resumen de los resultados.

Las empresas con una cultura inclusiva de género tienen más probabilidades (8,9%) de mejorar sus resultados empresariales.

Cuando la dirección ejecutiva está liderada por una mujer, las empresas tienen un 3,5% más de probabilidades de tener mejores resultados económicos.

Las empresas con políticas de igualdad de oportunidades tienen un 26% más de probabilidades de obtener mejores resultados comerciales.

Profundizando en los resultados económicos específicos: (OIT, 2019 pg. 21)

Las empresas con un entorno laboral inclusivo tienen un 3,2% más de probabilidades de tener mayor productividad y rentabilidad.

³ La Organización Internacional del Trabajo (OIT) única agencia 'tripartita' de la ONU, reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de todos, mujeres y hombres.

Cuando la dirección general está en manos de una mujer, las empresas tienen un 2,8% más de probabilidades de incrementar su productividad y beneficios.

Las empresas con políticas de igualdad de oportunidades o diversidad e inclusión tienen un 3,8% más de probabilidades de mejorar su desempeño en estos aspectos.

Además, se estima que cuando las empresas adoptan una cultura comercial inclusiva y políticas de inclusión (OIT, 2019 pg. 21), tienen:

Un 62,6% más de probabilidad de aumentar rentabilidad y productividad.

Un 59,7% más de capacidad para atraer y retener talento.

Un 59,1% más de impulso en creatividad, innovación y apertura.

Un 57,8% más de probabilidad de mejorar la reputación de la empresa.

Un 37.9% más de incrementar su capacidad de calibrar el interés y la demanda de los consumidores.

Al abordar este tema, no solo se contribuye al conocimiento sobre liderazgo y su impacto en el clima organizacional, sino que también se proporciona a las organizaciones información valiosa para orientar sus prácticas de liderazgo y promover entornos laborales más inclusivos y efectivos.

Además, al identificar las características distintivas del liderazgo femenino que contribuyen al clima organizacional, este estudio tiene el potencial de

impulsar iniciativas específicas para el desarrollo y la promoción del liderazgo femenino en el ámbito empresarial. En última instancia, esta investigación tiene la intención de fomentar la igualdad de género.

El promover y reconocer el impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional puede ser una estrategia efectiva para reducir la desigualdad de género en el lugar de trabajo.

a) Inspiración y modelado de roles

Superación del "techo de cristal" XE "techo de cristal:Dificultad para acceder a puestos de poder por parte de un determinado grupo social, especialmente las mujeres." :

El reconocimiento y la promoción de mujeres en roles directivos pueden inspirar a otras mujeres a aspirar a posiciones similares. Esto desafía las barreras invisibles del "techo de cristal" y fomenta una cultura que valora la igualdad de oportunidades.

b) Cambio cultural y valoración de la diversidad

Creación de una cultura más inclusiva:

La presencia visible de liderazgo femenino puede contribuir a la creación de una cultura organizacional más inclusiva y diversa, donde se valoren las contribuciones de todos independientemente del género.

Combatir los estereotipos de género:

El liderazgo femenino exitoso desafía los estereotipos de género arraigados, demostrando que las mujeres pueden ser líderes efectivas. Esto ayuda a cambiar las percepciones y expectativas sociales.

c) Equidad en oportunidades y reconocimiento:

Igualdad de oportunidades:

Al valorar y promover el liderazgo femenino, las organizaciones demuestran un compromiso con la igualdad de oportunidades, creando un entorno donde el mérito y la competencia se valoran por encima del género.

Reconocimiento del talento femenino:

El reconocimiento del impacto positivo del liderazgo femenino en el clima organizacional resalta la contribución de las mujeres en roles de liderazgo, lo que fomenta la equidad en la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades.

d) Fomento de la diversidad de pensamiento:

Innovación y creatividad:

La diversidad de género en roles de liderazgo trae consigo una diversidad de perspectivas y enfoques que pueden fomentar la innovación y la creatividad en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

e) Avance hacia la igualdad de género:

Contribución a un cambio cultural duradero:

Al reconocer y fomentar el liderazgo femenino, se contribuye a un cambio cultural más profundo que puede tener un impacto a largo plazo en la igualdad de género en la sociedad en general, no solo en el ámbito laboral.

En base a lo anterior, la investigación se centrará en analizar las características distintivas del liderazgo femenino y su efecto en la gestión laboral, destacando las habilidades de comunicación, la empatía, la resolución de conflictos y la capacidad de fomentar entornos de trabajo inclusivos.

Se explorarán ejemplos exitosos de liderazgo femenino en empresas en el estado de Morelos, identificando estrategias y prácticas que han contribuido al éxito tanto individual como colectivo. Se examinarán los desafíos y obstáculos que las mujeres líderes enfrentan en el ámbito laboral estatal, como la brecha salarial, la discriminación de género, la falta de representación en puestos directivos y la conciliación entre la vida laboral y personal.

El enfoque de esta investigación abarcará un análisis cuantitativo y cualitativo, mediante encuestas, entrevistas y revisión de casos de estudio, con el fin de comprender mejor el impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional en las empresas del estado.

La falta de presencia femenina en cargos directivos puede ser por barreras culturales arraigadas, estereotipos de género, desigualdades salariales, obstáculos para la conciliación entre vida laboral y familiar, así como limitaciones en el acceso a redes de apoyo y oportunidades de desarrollo profesional. Estos

obstáculos limitan el avance de las mujeres hacia posiciones de liderazgo y, por ende, socavan el potencial de las organizaciones para beneficiarse de la diversidad de pensamiento y perspectivas que aporta el liderazgo femenino.

Abordar esta problemática es crucial para impulsar la igualdad de oportunidades y la equidad de género en el entorno laboral en el estado. Hay que entender y analizar las causas subyacentes de esta disparidad de género en puestos directivos, y proponer estrategias efectivas que fomenten la participación y el ascenso de las mujeres en roles de liderazgo, contribuyendo al desarrollo sostenible y al fortalecimiento de las organizaciones.

A nivel mundial, el Foro Económico Mundial ubica a México en el lugar 33 de 146 países en su índice de paridad de género, con un puntaje del 74.7%: el más alto registrado para el país desde 2006 (WEF, 2024). México es uno de los dos países de América Latina que ha alcanzado paridad parlamentaria del 100%, junto con Nicaragua. Sin embargo, a pesar de estos avances institucionales, la participación femenina en la economía formal continúa siendo un desafío estructural: México ocupa el lugar 122 en participación económica de las mujeres, situándose por debajo de muchos de sus pares regionales.

La décima edición del reporte *Women in the Workplace* (McKinsey & Company y LinkedIn).Org, 2024) documenta que las mujeres pasaron del 17% al 29% en puestos del C-suite entre 2015 y 2024. Sin embargo, el avance se ha frenado: el denominado “escalón roto” —la brecha en las primeras promociones hacia la gerencia— se profundizó en 2024, con solo 81 mujeres promovidas por cada 100 hombres (frente a 87 en 2023). Para las mujeres latinas, el índice es de

apenas 65 por cada 100 hombres, el más bajo registrado en el estudio. Al ritmo actual, la paridad en posiciones de liderazgo tardará 48 años en alcanzarse a nivel global. (McKinsey & Company y LeanIn.Org, 2024)

Si las tendencias en representación en la alta dirección mostradas en el estudio Uneven Parity, Women Matter Mexico 2022 continúan, llevaría al menos 100 años alcanzar la paridad de género en México (McKinsey, 2022). Datos más recientes no son más alentadores: la encuesta de KPMG México (2024) a más de 1,000 tomadoras de decisiones reveló que el 62% de las mujeres directivas identifica la discriminación por estereotipos y los sesgos inconscientes como la principal barrera para acceder a puestos de alta dirección, mientras que el 54% señala la falta de apertura de otros líderes como la razón central para no permanecer en ellos. A este ritmo, ni la fuerza laboral actual ni las dos o tres próximas generaciones presenciarán la igualdad de género en los espacios de poder empresarial.

Mientras que el reporte de McKinsey Women in the Workplace 2022 revela que “estamos en medio de una ‘Gran Ruptura’ en la que las mujeres exigen más de su trabajo y están dejando a sus empresas en cantidades sin precedentes para conseguirlo”. En ese sentido, el porcentaje de líderes mujeres que generan sus propias oportunidades creció de 8% en 2017 a 10.5% en 2022.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), los datos demográficos muestran que hay alrededor de 52 millones de mujeres entre 15 y 65 años en México, con una tasa de participación en la fuerza laboral de las

mujeres que alcanzó el 45.9 por ciento durante el primer trimestre de 2023, en contraste con el 76.4 por ciento de sus homólogos masculinos (ENOE, 2023).

Pero cuando hablamos de la población no económicamente activa, 39.637,812 de los cuales 11.130.529 son hombres y 28.507.283 mujeres. Claramente, en esta última situación, los datos estadísticos muestran una inversión, con un mayor número de mujeres desempleadas que empleadas (Figura 2, ENOE).

POBLACIÓN DE 15 AÑOS Y MÁS, SEGÚN CONDICIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, OCUPACIÓN, DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR Y SEXO						
Condición de actividad económica, ocupación, disponibilidad para trabajar y sexo	Enero		Diferencia 2023-2022	Enero		Diferencia 2023-2022
	2022 ENOE ^N	2023 ENOE		2022 ENOE ^N	2023 ENOE	
	Absolutos			Relativos		
Total	98 866 041	99 801 838	935 797	100.0	100.0	
Población económicamente activa (PEA) ^{a/}	57 672 778	60 164 026	2 491 248	58.3	60.3	1.9
Ocupada ^{b/}	55 534 882	58 359 309	2 824 427	96.3	97.0	0.7
Desocupada ^{b/}	2 137 896	1 804 717	-333 179	3.7	3.0	-0.7
Población no económicamente activa (PNEA) ^{a/}	41 193 263	39 637 812	-1 555 451	41.7	39.7	-1.9
Disponible ^{*/ c/}	7 872 197	5 352 682	-2 519 515	19.1	13.5	-5.6
No disponible ^{c/}	33 321 066	34 285 130	964 064	80.9	86.5	5.6
Hombres	46 545 080	47 147 030	601 950	100.0	100.0	
Población económicamente activa (PEA) ^{a/}	35 125 530	36 016 501	890 971	75.5	76.4	0.9
Ocupada ^{b/}	33 789 417	34 914 549	1 125 132	96.2	96.9	0.7
Desocupada ^{b/}	1 336 113	1 101 952	-234 161	3.8	3.1	-0.7
Población no económicamente activa (PNEA) ^{a/}	11 419 550	11 130 529	-289 021	24.5	23.6	-0.9
Disponible ^{*/ c/}	3 127 725	1 828 309	-1 299 416	27.4	16.4	-11.0
No disponible ^{c/}	8 291 825	9 302 220	1 010 395	72.6	83.6	11.0
Mujeres	52 320 961	52 654 808	333 847	100.0	100.0	
Población económicamente activa (PEA) ^{a/}	22 547 248	24 147 525	1 600 277	43.1	45.9	2.8
Ocupada ^{b/}	21 745 465	23 444 760	1 699 295	96.4	97.1	0.6
Desocupada ^{b/}	801 783	702 765	-99 018	3.6	2.9	-0.6
Población no económicamente activa (PNEA) ^{a/}	29 773 713	28 507 283	-1 266 430	56.9	54.1	-2.8
Disponible ^{*/ c/}	4 744 472	3 524 373	-1 220 099	15.9	12.4	-3.6
No disponible ^{c/}	25 029 241	24 982 910	-46 331	84.1	87.6	3.6

Ilustración 1. Población económicamente activa
Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2023)

Esta situación plantea un desafío significativo en cuanto a la igualdad de género en el país, dado que más del 50% de las mujeres en edad laboral no se encuentran en empleos formales ni buscan activamente trabajo. Es importante

mencionar que, en el ámbito del trabajo no remunerado, las mujeres realizan labores no retribuidas, sobre todo relacionadas con las responsabilidades domésticas y el cuidado de niños, ancianos, enfermos y con discapacidades.

1.3.1. Brecha salarial de género

La disparidad salarial en México es relativamente baja, alrededor del 16.7 por ciento. Esto significa que, por cada 100 pesos mexicanos que un hombre recibe, una mujer gana aproximadamente 83.3 pesos. De hecho, la brecha salarial de género en México es más pequeña que en otros países de la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos* (OECD, en sus siglas en inglés), como Estados Unidos, Canadá, Japón e Israel. (Figura 3. (OECD)

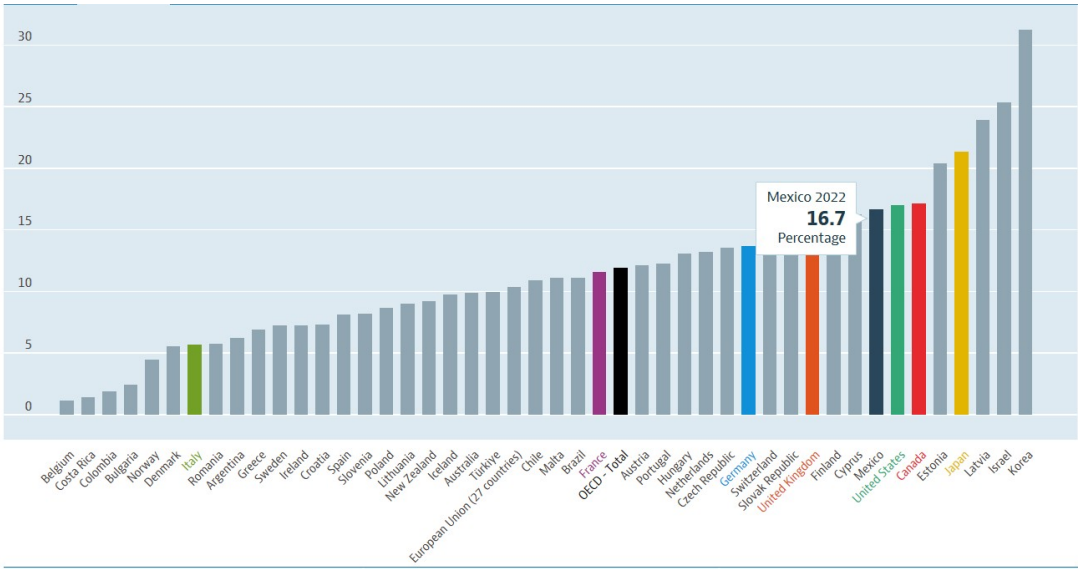


Ilustración 2. Brecha salarial de género
Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2023)

Esta disparidad es mayor en industrias donde las mujeres constituyen la mayoría de la fuerza laboral, mientras que es más pequeña en industrias donde las mujeres son minoría. Por ejemplo, industrias dominadas por hombres como la agricultura, la construcción y la minería son algunas de las seis únicas actividades económicas con una brecha salarial positiva para las trabajadoras femeninas.

En otros sectores como el comercio minorista, los medios de comunicación o la educación, los hombres ganan significativamente más que sus colegas femeninas. La brecha también se amplía con menor nivel educativo: las mujeres con educación preescolar ganan alrededor del 45 por ciento menos que los hombres, mientras que aquellas con educación superior ganan un seis por ciento menos.

1.3.2. Disparidades en el empleo

La disparidad de género no se limita únicamente a los salarios. La tasa de empleo de las mujeres y, en particular, de las madres, contribuye a la imagen complicada. Para las mujeres menores de 20 años, la tasa de empleo cae por debajo del 30 por ciento si tienen hijos entre uno y cinco años.

Además de las brechas en la participación económica y la disparidad salarial, las mujeres son menos propensas a intentar participar en el mercado laboral y, cuando lo hacen, tienen una menor probabilidad de conseguir el empleo.

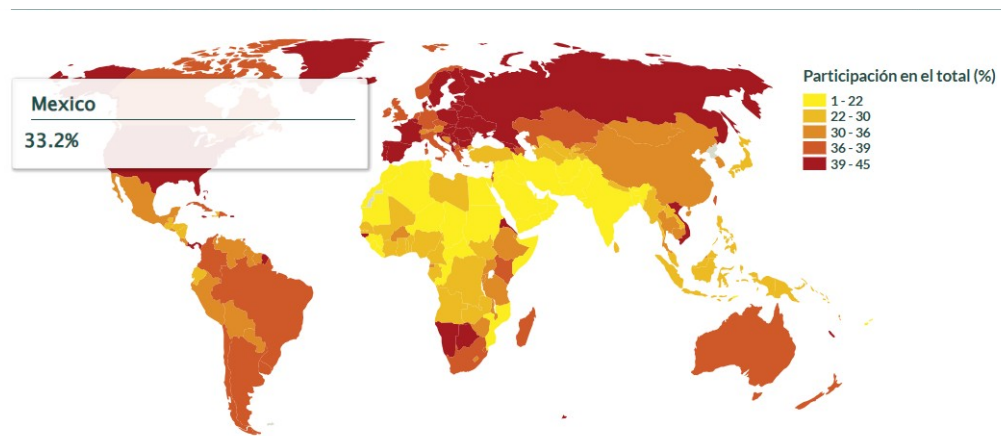


Ilustración 3. Participación de las mujeres en los ingresos laborables
Fuente: World Inequality Report, WID.world, 2022

Según los resultados de *Statista Research Department*, los datos son alarmantes y no se detienen ahí: la proporción de mujeres en la economía informal también es mayor, lo que significa que muchas mujeres trabajan sin contrato, sin seguridad social, sin seguro médico, sin protección legal y con salarios más bajos. Un factor agravante que perjudica las perspectivas económicas de las mujeres es que son más propensas a realizar trabajos no remunerados en el hogar, ya sea realizando labores domésticas o produciendo para el consumo familiar.

1.3.3. Participación femenina en puestos directivos

Los tiempos están evolucionando de manera significativa. En octubre de 2024, México alcanzó un hito histórico al elegir a su primera presidenta, Claudia Sheinbaum Pardo, consolidando la presencia del liderazgo femenino en el más alto nivel de la vida pública nacional. ONU Mujeres México (2025) documenta que 2024 fue el año más relevante en la historia reciente para el liderazgo femenino

en el país: se lograron congresos paritarios en las 32 entidades federativas, se creó la Secretaría de las Mujeres y se impulsó una reforma constitucional para reconocer el derecho a la igualdad sustantiva. Sin embargo, persiste la paradoja: frente a la paridad alcanzada en el ámbito político, en el sector empresarial privado únicamente el 22.9% de los altos cargos son ocupados por mujeres (ONU Mujeres México, 2025). Este contraste refuerza la relevancia y urgencia del presente estudio, que analiza el impacto del liderazgo femenino precisamente en el espacio donde la brecha es más pronunciada: las PYMES del estado de Morelos.

En México, la desigualdad laboral y la existencia del "techo de cristal" son cuestiones de gran relevancia. La desigualdad de género en el ámbito laboral se manifiesta a través de brechas salariales y de oportunidades entre hombres y mujeres.

El "techo de cristal" representa la barrera invisible que dificulta el avance de las mujeres en posiciones de liderazgo y toma de decisiones en las empresas y organizaciones. Estos desafíos son problemáticas importantes que requieren atención y esfuerzos continuos para promover la igualdad de género en el ámbito laboral mexicano y en el estado. Es por ello que esta investigación pretende explorar la presencia del liderazgo femenino en los niveles ejecutivos y su influencia en las empresas ubicadas en el estado de Morelos. A nivel estatal, existe escasa información sobre el porcentaje de mujeres que ocupan estos cargos y cómo acceden a ellos, así como sobre las características de sus liderazgos.

Actualmente, la información disponible acerca de la situación de las mujeres en el ámbito laboral del Estado, su contribución a las empresas y, aún más, en el sector económico es insuficiente.

En lo que respecta a la participación de las mujeres en el ámbito laboral en Morelos, *los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2022)* nos muestran lo siguiente: en el cuarto trimestre de 2022, Morelos tuvo 859,002 ocupados. 42.5% mujeres y 57.5% hombres. Las ocupaciones con más trabajadores durante el cuarto trimestre de 2022 fueron empleadas de ventas, despachadores y dependientes en comercios (59.8k), trabajadores domésticos (52.1k) y comerciantes en establecimientos (47.2k).

Al considerar el futuro del trabajo, estudios indican que las empresas están mostrando un creciente interés en buscar cualidades y competencias características de las mujeres en comparación con los hombres. Estas cualidades incluyen habilidades sociales y emocionales, así como capacidades cognitivas más pronunciadas (McKinsey & Company, 2018).

Varios estudios destacan que, de forma intrínseca, las mujeres parecen estar mejor dotadas que los hombres en lo que concierne a ciertas habilidades interpersonales esenciales, consideradas muy pertinentes para el futuro del trabajo. Estas habilidades incluyen competencias en el ámbito de las interacciones sociales y la comunicación.

En el informe de ONU Mujeres titulado "El progreso de las mujeres en el mundo 2019-2020: Familias en un mundo cambiante" se aborda la discriminación

de género en el ámbito laboral, señalando cómo esta situación conduce a trabajos inseguros y mal remunerados para las mujeres, así como a una representación limitada en roles de liderazgo en el mercado laboral. (ONU Mujeres México/El Colegio de México, 2019)

En este informe también se resalta la importancia del sector privado como un actor clave en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Además, se enfatiza que la igualdad de género no solo es un factor crucial para la justicia social, sino también para el liderazgo empresarial y la competitividad, ya que las empresas que promueven la igualdad de género tienden a experimentar un mejor desempeño y mayores niveles de crecimiento.

El Foro Económico Mundial reportó en 2020 que en México el 7.5% de los integrantes de los consejos directivos empresariales eran mujeres y solo el 14.6% de las organizaciones contaba con una mujer en un puesto gerencial (World Economic Forum, 2020). Cuatro años después, el mismo organismo registra avances: el índice de paridad de género de México alcanzó el 74.7% en 2024, su récord histórico (WEF, 2024). Sin embargo, este avance está concentrado en los espacios políticos: en el sector empresarial privado, el IMCO (2024) confirma que las mujeres siguen siendo una minoría muy reducida en las posiciones de máxima dirección, con una participación en direcciones generales que retrocedió del 4% al 3% entre 2023 y 2024.

Las empresas que promueven la equidad de género en su alta dirección tienden a tener prácticas que fomentan la flexibilidad laboral y la conciliación de la vida laboral y personal. Esto aumenta el compromiso de los colaboradores y les

permite equilibrar sus responsabilidades personales y laborales. Además, una mayor diversidad de género en el liderazgo puede fomentar estilos de liderazgo colaborativos y no jerárquicos que promuevan el trabajo en equipo, disminuyan la rotación y aumenten la motivación.

1.4. Argumentos para la investigación

Justificación	Argumentos
Pertinencia	La desigualdad laboral sigue siendo uno de los problemas sociales más acuciantes en México en pleno siglo XXI. Conocer la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo empresarial y el impacto de su presencia dentro de las organizaciones es crucial. Esto no solo proporciona una comprensión más profunda de las dinámicas de género en el ámbito empresarial, sino que también puede servir como base para desarrollar políticas que incentiven una mayor participación femenina en el mundo corporativo. Un análisis detallado de este tema puede contribuir a la formulación de estrategias que promuevan un entorno de trabajo más inclusivo y equitativo, beneficiando tanto a las organizaciones como a la sociedad en general.

Justificación

Argumentos

Factibilidad

El proyecto de investigación cuenta con el financiamiento y los recursos necesarios para llevarse a cabo con éxito. Esto incluye apoyo financiero para cubrir los costos asociados con la recolección de datos, análisis estadístico y la elaboración de informes. Además, se dispone de acceso a expertos y consultores en temas de género y gestión organizacional, así como herramientas tecnológicas para el análisis de datos y la recopilación de información. La disponibilidad de estos recursos asegura que el proyecto pueda ejecutarse de manera efectiva y producir resultados válidos y confiables.

Viabilidad

La investigación es altamente viable debido a la disponibilidad de datos y a la relevancia del tema dentro del contexto regional de Morelos. Se puede acceder a información relevante sobre la participación femenina en el sector empresarial a través de diversas fuentes locales y regionales. El estudio permitirá obtener una visión clara del panorama actual en cuanto a la participación de mujeres en posiciones de liderazgo y analizar cómo estas prácticas impactan en el clima organizacional. Además, la viabilidad se ve reforzada por el interés de las

Justificación	Argumentos
	instituciones y organizaciones locales en mejorar las prácticas de igualdad de género en el ámbito empresarial.
Tiempo	La investigación se llevará a cabo durante los primeros tres semestres de la Maestría en Administración de Organizaciones. Este marco temporal ofrece suficiente margen para realizar una investigación exhaustiva, incluyendo la recolección y análisis de datos, así como la interpretación de los resultados. El tiempo adicional en el último semestre permitirá realizar correcciones necesarias y ajustar el informe final para asegurar que los resultados sean presentados de manera puntual y con la calidad requerida para cumplir con los objetivos del proyecto. Esta planificación temporal garantiza una gestión adecuada del proyecto y una entrega oportuna de los resultados.
Acceso a Información Inmediata	Se tiene acceso a una amplia gama de fuentes de información que facilitarán la investigación. Esto incluye datos proporcionados por la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias (Amexme) capítulo Morelos, Income, A.C. capítulo Morelos, y otras cámaras empresariales relacionadas. Adicionalmente, se contará con acceso a libros, artículos

Justificación	Argumentos
	académicos, información disponible en internet, estadísticas relevantes y encuestas previas. Este acceso a una variedad de fuentes de datos garantiza la disponibilidad de información actualizada y relevante para el estudio, permitiendo un análisis comprehensivo y fundamentado sobre el impacto de la participación femenina en el sector empresarial de la región.

Tabla 2. Argumentos de la justificación
Fuente: Elaboración propia

Este cuadro proporciona una visión detallada y justificada de los aspectos clave para llevar a cabo una investigación sobre la participación femenina en el sector empresarial de Morelos, abordando la pertinencia del estudio, la factibilidad, la viabilidad, el tiempo necesario para su ejecución y el acceso a información relevante.

1.5. Objetivos

1.5.1. Delimitación del objetivo

Acción	Aspecto	Lugar	Teoría	Finalidad	Resultado
(¿Qué hacer?)	(¿Con relación a	(¿Dónde?)	(¿Con base a qué?	(¿Para qué?)	

qué?)

Analizar	El liderazgo femenino	En puestos de dirección o puestos de toma de decisiones en PYMES del estado de Morelos.	Basado en la teoría de relaciones humanas, teoría de la contingencia y teorías de liderazgo.	Evaluar el impacto en el clima organizacional	Un estudio mixto sobre la participación de las mujeres en los altos niveles gerenciales de las empresas en Morelos.
-----------------	-----------------------	---	--	---	---

*Tabla 3. Delimitación del objetivo
Fuente: Elaboración propia*

1.5.2. Objetivo general

El objetivo principal de esta tesis es analizar el papel y la influencia del liderazgo femenino en el ámbito gerencial, con el fin de evaluar su impacto en la percepción del clima organizacional. Este análisis se llevará a cabo mediante:

Identificación de características del liderazgo femenino: Examinar las cualidades y estilos de liderazgo que predominan en mujeres en posiciones gerenciales.

Percepción del clima organizacional: Medir cómo el liderazgo femenino impacta en factores como la comunicación, la colaboración y la satisfacción laboral dentro de las organizaciones.

1.5.3. Objetivos específicos

- Evaluar la relación entre el género del líder y la percepción del clima organizacional: Analizar cómo los empleados perciben el clima laboral en función del género de sus líderes, identificando posibles patrones de preferencia o prejuicio.
- Explorar las características del liderazgo femenino que influyen en el clima organizacional: Identificar rasgos y comportamientos específicos de las líderes femeninas que contribuyen de manera positiva o negativa al clima laboral.
- Examinar el impacto del liderazgo femenino en la motivación y satisfacción laboral: Analizar cómo el liderazgo femenino afecta la motivación y satisfacción de los empleados, y si estas variables están relacionadas con un clima organizacional favorable.
- Identificar posibles desafíos y barreras para el liderazgo femenino: Investigar y documentar posibles obstáculos que enfrentan las mujeres en roles de liderazgo y cómo estos obstáculos pueden afectar el clima organizacional.

Este estudio busca contribuir al conocimiento existente sobre liderazgo femenino y su relación con el clima organizacional, proporcionando información valiosa para las empresas del estado de Morelos que buscan promover la diversidad de género y mejorar la efectividad de sus equipos de liderazgo.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

Hipótesis de investigación (H_i):

La presencia de mujeres en roles de liderazgo está positivamente relacionada con la percepción del clima organizacional.

Hipótesis nula (H_0):

La presencia de mujeres en roles de liderazgo no está positivamente relacionada con la percepción del clima organizacional.

1.7. Variables

1.7.1. Independiente

Liderazgo:

Esta variable representa el factor que se manipula o categoriza. En este caso, estaría relacionada con la presencia de mujeres en roles de liderazgo en una organización. Se puede medir de forma cuantitativa (porcentaje de mujeres

en roles de liderazgo) y cualitativa para comprender y analizar la presencia/ausencia de mujeres en roles de liderazgo.

1.7.2. Dependiente

Percepción del clima organizacional:

Esta variable refleja las actitudes, opiniones y percepciones de los empleados sobre el entorno laboral en la organización. Puede incluir aspectos como satisfacción laboral, motivación, relaciones interpersonales, cultura organizacional, entre otros.

Otras variables relacionadas con la variable dependiente:

1. Motivación laboral
2. Satisfacción laboral
3. Relaciones interpersonales

Estas variables específicas pueden considerarse subconjuntos de la percepción del clima organizacional y representan cómo se sienten los empleados con respecto a su trabajo y qué tan comprometidos están.

1.8. Indicadores

CAPÍTULO SEGUNDO

II. ESTADO DE LA CUESTIÓN Y MARCO AXIOLÓGICO DEL LIDERAZGO FEMENINO Y EL CLIMA LABORAL

SUMARIO: Introducción 2.1 Las 4 olas del feminismo y su correlación con el liderazgo femenino 2.1.1 Sufragio femenino, más que un voto 2.1.2 El feminismo de la segunda “ola”: asimetrías de género 2.1.3 La tercera ola feminista y la igualdad de género a nivel global 2.1.4. Cuarta ola, redefiniendo el concepto de liderazgo femenino 2.2 Participación de la mujer en la educación superior y posgrado 2.3 La integración de la mujer en el ámbito laboral en México 2.4 El impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional y su relación con el rendimiento empresarial 2.5 Marco axiológico

Estructura de investigación del estado de la cuestión

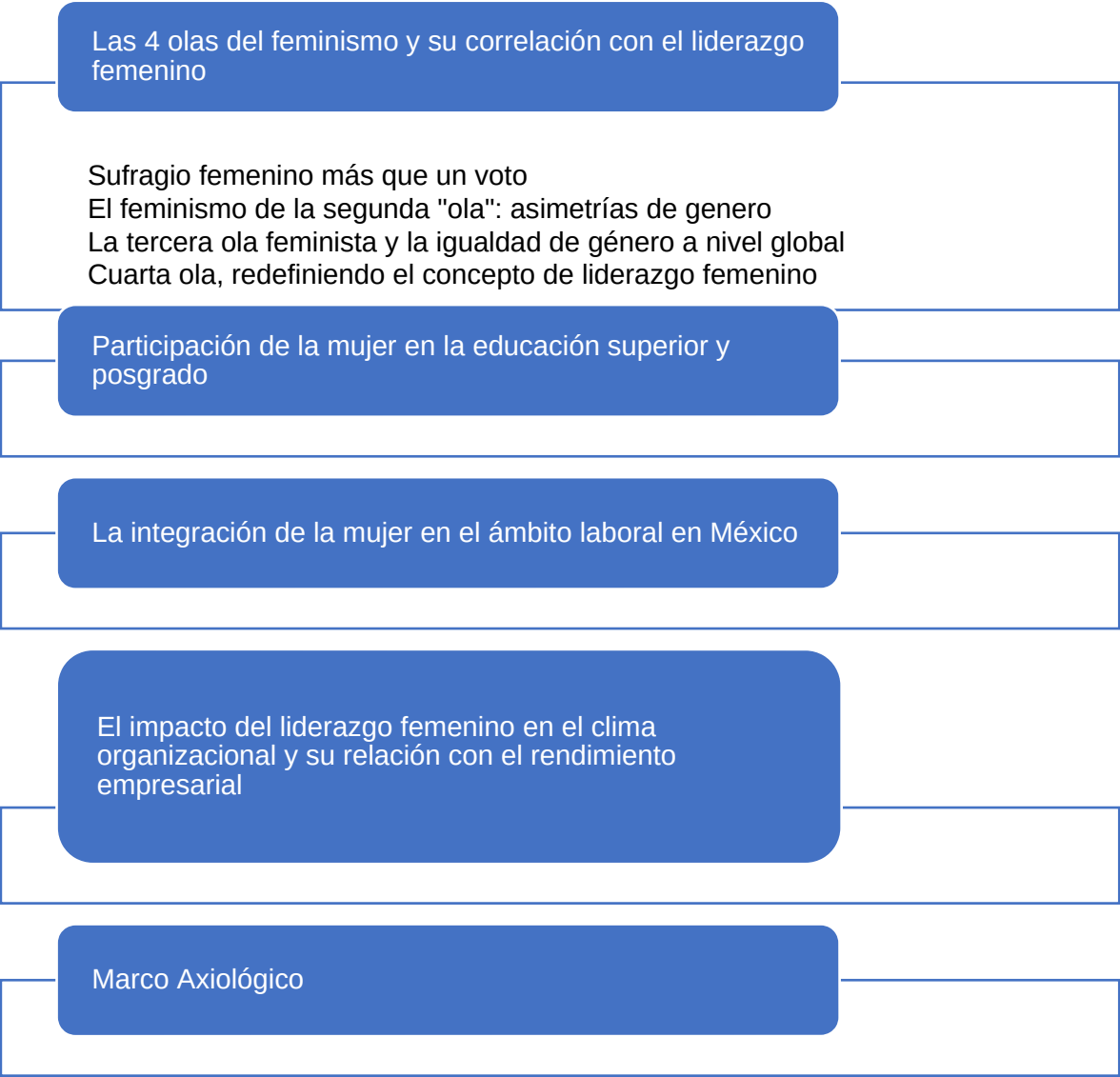


Tabla 4. Estructura de investigación del estado de la cuestión
Fuente: Elaboración propia

Introducción

El segundo capítulo de la tesis aborda el estado de la cuestión y el marco axiológico del liderazgo femenino y el clima laboral, ofreciendo un panorama integral sobre la situación actual de la participación de las mujeres en roles directivos y su influencia en el ambiente de trabajo. A través de una revisión exhaustiva de literatura, estadísticas y estudios recientes, se evidencia que, aunque existen avances en la inclusión de mujeres en puestos de alta dirección, persisten barreras estructurales y culturales que limitan su acceso y permanencia en estos espacios, especialmente en el contexto de Morelos.

El capítulo destaca cómo el liderazgo femenino aporta valores distintivos al entorno organizacional, como la empatía, la comunicación abierta, la colaboración y la promoción de la diversidad. Se analizan teorías y modelos que sustentan la relevancia de estos atributos, señalando que la presencia de mujeres líderes se asocia con climas laborales más justos, motivadores y productivos. Asimismo, se presentan datos que demuestran que las empresas con mayor equidad de género en sus liderazgos tienden a registrar mejores resultados económicos, mayor innovación y capacidad de retención de talento.

No obstante, el análisis también reconoce los retos persistentes, como la brecha salarial, los estereotipos de género y las dificultades para conciliar la vida laboral y personal, que afectan tanto el desarrollo profesional de las mujeres como

la cultura organizacional en general. El capítulo concluye subrayando la importancia de promover el liderazgo femenino no solo como una cuestión de justicia social, sino como una estrategia clave para fortalecer el clima laboral, impulsar la igualdad de oportunidades y potenciar la competitividad de las empresas en la región.

1.9. Las 4 olas del feminismo y el liderazgo femenino

El liderazgo femenino en la gestión empresarial ha sido moldeado por una serie de hitos históricos significativos que han marcado el camino hacia la igualdad de género en el ámbito laboral. Desde el sufragio femenino hasta la segunda ola del feminismo y los grandes movimientos feministas, las mujeres han luchado incansablemente por la equidad y la representación en roles de liderazgo.

El sufragio femenino, que otorgó a las mujeres el derecho fundamental de votar en elecciones políticas, fue un punto de inflexión crucial en la lucha por la igualdad de género. Este logro no solo permitió a las mujeres participar activamente en la toma de decisiones a nivel societal, sino que también sentó las bases para su participación en roles de liderazgo en diversos ámbitos, incluido el empresarial.

La segunda ola del feminismo, surgida en las décadas de 1960 y 1970, fue un movimiento que desafió las normas de género establecidas y abogó por la igualdad de oportunidades para las mujeres en todos los aspectos de la vida, incluido el ámbito laboral. Este movimiento feminista fue fundamental para

cuestionar las estructuras patriarcales en las empresas y promover la inclusión de las mujeres en roles de liderazgo.

Además, los grandes movimientos feministas a lo largo de la historia han sido catalizadores de cambio en la percepción de las mujeres en el mundo laboral, impulsando la implementación de políticas y prácticas que fomentan la equidad y la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial. Estos movimientos han inspirado a las mujeres a desafiar las barreras tradicionales y a buscar roles de liderazgo en un entorno laboral cada vez más diverso y competitivo.

1.9.1. Sufragio efectivo, más que un voto

El sufragio femenino es considerado el emblema más significativo del movimiento feminista, el cual se enmarca en una serie de acontecimientos económicos, sociales, políticos y culturales que evidenciaron la necesidad de respetar los derechos de la mujer (Valdivia, 2020). Países como Francia, Estados Unidos y Gran Bretaña fueron pioneros en la lucha por la causa femenina, mientras que México logró el reconocimiento del voto de la mujer hasta 1953 (Gómez, 2020).

Este logro no fue simplemente una concesión por decreto, sino el resultado de una larga lucha basada en la convicción de que las mujeres debían tener igualdad política y participación en la toma de decisiones. La historia del sufragio femenino en México está marcada por valientes mujeres que desafiaron las normas de su época y lucharon por sus derechos civiles. Podemos decir que fue en 1916, con el Primer Congreso Feminista, cuando se reflexionó públicamente

sobre los derechos que les permitieran estar en igualdad de condiciones con los hombres. Este Congreso es el antecedente fundamental para que en 1935 se conformara el Frente Único Pro Derechos de la Mujer, organización vital en el movimiento sufragista mexicano (Ramírez, 2016, p. 60).

Las mujeres mexicanas debatieron arduamente sobre su capacidad para la toma de decisiones, la necesidad de acceder a una educación de calidad y las repercusiones que tendría el otorgamiento del derecho al voto en la sociedad (Recéndez Guerrero et al., 2013). A pesar de los desafíos y obstáculos que enfrentaron, estas mujeres continuaron su lucha con determinación y valentía, haciendo frente a prejuicios y resistencias en su camino (Montané, 2009).

El reconocimiento del sufragio femenino en México no solo representó un avance en términos de derechos civiles, sino que también significó un paso trascendental hacia la construcción de una sociedad más inclusiva y equitativa (El Colegio de Sonora, 2013). Las mujeres mexicanas han demostrado su capacidad para liderar y participar activamente en la vida política, económica y social del país, contribuyendo de manera significativa al desarrollo y progreso de la nación (Sánchez, 2015).

El sufragio femenino en México ha sido un logro histórico que ha marcado un antes y un después en la lucha por la igualdad de género y la participación política de las mujeres. Este hito representa el resultado de la valentía, la determinación y la perseverancia de las mujeres mexicanas que han luchado por sus derechos civiles y su voz en la sociedad. El sufragio femenino es un

recordatorio de la importancia de la igualdad y la inclusión en la construcción de una sociedad más justa y democrática.

“La historia de las mujeres como disciplina estructurada tiene su origen en los años cincuenta, con el desarrollo y el impulso alcanzados por las distintas corrientes en que se ha desenvuelto la historia social. Su preocupación por el rescate de individualidades y de procesos sociales como objeto de análisis sociohistórico aparece estrechamente ligada a la historiografía. Debido a que el sujeto mujer había estado oculto, imperceptible, negado, no aparecía en los análisis historiográficos que se hacían hasta hace pocos años, y tampoco se mostraba gracias a que el término humanidad aparentaba incluir a las mujeres, así, los varones se mostraban como hacedores del mundo, de la política, la economía, el derecho y la vida social” (Lau Jaiven, 2015, p.20).

Rodríguez Bravo (2015) hace referencia a que, en 1937, el presidente Lázaro Cárdenas envió una iniciativa al Congreso de la Unión que establecía los derechos ciudadanos de las mujeres mediante la reforma al artículo 34 de la Constitución. La reforma fue aprobada por ambas cámaras, de diputados y senadores. Sin embargo, al no ser publicada en el Diario Oficial, esta nunca entró en vigor. Casi todas las investigadoras sobre el tema atribuyen lo anterior al miedo de los diputados y gobernantes de que dar el voto a las mujeres sería como dar entrada directa a los sacerdotes católicos (p. 278-279).

Posteriormente, en 1955, se amplió el derecho al voto de las mujeres para incluir elecciones estatales y federales, lo que consolidó aún más su papel en el proceso político nacional. Esta extensión del sufragio permitió que las mujeres participaran en la elección de autoridades a nivel estatal y nacional, lo que

contribuyó a una mayor representación de sus intereses y preocupaciones en la arena política más amplia.

La reforma constitucional de 1953 y su posterior expansión en 1955 marcaron un avance significativo en la consolidación de la democracia en México y en la promoción de la igualdad de género en el ámbito político. Sin embargo, aunque se lograron importantes victorias en términos de derechos políticos, aún quedaban desafíos por delante en cuanto a la igualdad de oportunidades y la eliminación de la discriminación de género en otros aspectos de la vida social y política del país.

La correlación entre el sufragio femenino en México y el liderazgo femenino en la gestión empresarial es evidente en la medida en que el reconocimiento de los derechos políticos de las mujeres ha contribuido a fortalecer su participación en diferentes ámbitos de la sociedad. La lucha por la igualdad de género en la gestión empresarial es un reflejo de la lucha histórica de las mujeres por la igualdad y la justicia en todos los ámbitos de la vida social y política (González, 2021).

Si bien el reconocimiento del sufragio femenino en México en 1953 fue un hito histórico en la lucha por la igualdad política de las mujeres, este logro no se tradujo de manera inmediata en una transformación sustancial de la situación de las mujeres en otros ámbitos de la sociedad. A pesar del avance en materia de derechos políticos, las mujeres mexicanas siguieron enfrentando importantes desventajas en el ámbito laboral y educativo durante las décadas de 1960 y 1970. En gran medida, esto se debía a que la mayoría de las mujeres aún se

encontraban en situación de dependencia económica y psicológica respecto a sus padres, esposos o hermanos, lo cual limitaba significativamente sus oportunidades de desarrollo y emancipación (Cano, 2020, p. 12).

1.9.2. El Feminismo de la segunda “ola”: asimetrías de género

A lo largo de la historia, el movimiento feminista ha atravesado diferentes etapas u "olas" que reflejan la evolución de sus objetivos y estrategias. El término "olas" se popularizó a partir de un artículo publicado en 1968 en The New York Times, donde Martha Weinman acuñó esta metáfora para describir los momentos clave en la trayectoria del feminismo. Desde entonces, se ha consolidado el uso de esta analogía de las "cuatro olas" para analizar los distintos períodos por los que ha transitado el movimiento feminista. Cada una de estas olas se caracteriza por un enfoque y reivindicaciones particulares, que responden a los desafíos y necesidades de su contexto histórico específico (Sánchez Ibarra, 2024).

La primera referencia conocida al concepto de "ola" (wave en inglés) para referirse a la periodización del movimiento feminista fue hecha por la feminista Kate Millett en 1971. En sus declaraciones, Millett afirmó que la primera ola del feminismo a principios del siglo XX, que había perdido gran parte de su fuerza con el logro del derecho al voto de las mujeres, renació como una segunda ola de acción feminista a principios de la década de 1960.

Esta afirmación de Millett se recogió en la revista que se nombró siguiendo sus propias palabras, "The Second Wave: A Magazine of the New Feminism". Así, la nueva ola se presentaba como un "nuevo feminismo" en comparación con la

primera ola, que había nacido en el siglo XIX con el objetivo principal de luchar por el sufragio femenino. La revista también explica que Millett entendía que esta segunda y nueva ola del feminismo se generó en la década de 1960, cuando las mujeres se dieron cuenta de que el feminismo de finales del siglo XIX y principios del XX había perdido fuerza después de conseguir el voto en muchos países donde los movimientos de mujeres se habían organizado para esa lucha (Reverter Bañón, 2010 p. 17).

Según el artículo Determinantes de la participación económica de la mujer en México (2022), el aumento de la participación de la mujer en los mercados laborales se aceleró a partir de las décadas de 1960 y 1970, después de que diversos movimientos feministas comenzaran a exigir un mayor apoyo económico y social para lograr la inclusión y equidad de la mujer en los ámbitos económico, político y social. Estos movimientos lucharon por eliminar las barreras y la discriminación que impedían a las mujeres acceder a oportunidades laborales y de desarrollo profesional en igualdad de condiciones que los hombres. (p.72)

El feminismo de la segunda ola, que tuvo lugar principalmente en los años 60 y 70, marcó un momento crucial en la lucha por la igualdad de género en México y en todo el mundo. Este movimiento, que surgió como una continuación del trabajo realizado por las sufragistas en el siglo anterior, se centró en cuestiones fundamentales de igualdad y discriminación de género, dejando un legado perdurable en la historia del activismo feminista.

Este movimiento surgió en países altamente industrializados, coincidiendo con el auge de la modernidad industrial y en respuesta a las contradicciones

generadas por el modelo capitalista keynesiano de bienestar social. Las oportunidades educativas y laborales para las mujeres, junto con avances en anticoncepción, revelaron nuevas tensiones dentro de instituciones como la familia nuclear-heterosexual-patriarcal, que servía de base para el estado nacional y el capitalismo industrial. (Maier-Hirsch, 2020)

El feminismo de la segunda ola fue un movimiento que amplió su enfoque más allá del sufragio y la eliminación de obstáculos legales. Además de luchar por el derecho al voto y la igualdad de género, las feministas de esta etapa abordaron una variedad de temas, como la sexualidad, la familia, la vida doméstica, el lugar de trabajo, los derechos reproductivos y las desigualdades tanto de facto como legales. Su objetivo principal era criticar las instituciones y prácticas culturales patriarcales que prevalecían en toda la sociedad (Academia Lab, 2024).

En México, el feminismo de la segunda ola ganó fuerza como respuesta a las arraigadas normas patriarcales en la sociedad. Inspiradas por movimientos similares en otros países, las mujeres mexicanas se unieron para demandar cambios significativos en áreas como la educación, el empleo, la salud y los derechos reproductivos. Uno de los logros más significativos del feminismo de la segunda ola fue su enfoque en cuestiones sistémicas de desigualdad, tales como la violencia de género, la discriminación en el lugar de trabajo y la falta de acceso a la atención médica y la educación. A través de protestas, manifestaciones y activismo político, las mujeres de esta época hicieron escuchar su voz y lograron avances importantes en la lucha por la igualdad de género.

La Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer, celebrada en la Ciudad de México en 1975, marcó un hito crucial al abordar la persistente discriminación contra las mujeres a nivel mundial. Esta conferencia, en conjunto con el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer (1976-1985), inició un diálogo global sobre la igualdad de género, estableciendo tres objetivos fundamentales: lograr la plena igualdad de género y eliminar la discriminación, integrar a las mujeres en el desarrollo y fortalecer su contribución a la paz mundial. (Naciones Unidas, s.f.)

Durante este evento histórico de la ONU (s.f), se instó a los gobiernos a desarrollar estrategias nacionales para promover estos objetivos, lo que condujo a la creación de importantes entidades como el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), que posteriormente se fusionaron para formar ONU Mujeres en 2010. La participación activa de las mujeres fue notable, con la mayoría de las delegaciones encabezadas por mujeres y la organización de eventos paralelos que ampliaron la participación de organizaciones no gubernamentales.

La Conferencia aprobó un Plan de Acción Mundial para el logro de los objetivos del Año Internacional de la Mujer, proporcionando directrices para la acción nacional durante la década de 1975 a 1985. Este plan se centró en mejorar la situación de las mujeres en todas las esferas, especialmente en áreas donde han sido más desfavorecidas, como las zonas rurales y urbanas. La importancia de adaptar las estrategias a las diversas necesidades y desafíos de las mujeres de diferentes grupos fue resaltada, subrayando la necesidad de un enfoque

inclusivo y equitativo para avanzar hacia la igualdad de género a nivel mundial.
(Naciones Unidas, s.f.)

“I. Declaración de México sobre la igualdad de la mujer y su contribución al desarrollo y la paz, 1975.

Consciente de que los problemas de las mujeres, que constituyen la mitad de la población mundial; son problemas de la sociedad en su conjunto y de que los cambios en la actual situación económica, política y social de la mujer deben pasar a ser parte integral de los esfuerzos encaminados a transformar las estructuras y actitudes que entorpecen la auténtica satisfacción de sus necesidades” (Naciones Unidas, 1976, p. 2).

Aunque el feminismo de la segunda ola enfrentó críticas y desafíos, su legado perdura hasta nuestros días. Muchas de las demandas y luchas iniciadas durante este período continúan siendo relevantes en la actualidad, y el movimiento ha sentado las bases para generaciones futuras de activistas feministas. El feminismo de la segunda ola fue un movimiento transformador que dejó una marca indeleble en la historia de México y del mundo. Su legado perdura en la lucha continua por la igualdad de género y en la búsqueda de un mundo más justo y equitativo para todas las personas, independientemente de su género.

La segunda ola feminista ha sido fundamental en la transformación de las normas de género y en la promoción de la igualdad de oportunidades para las mujeres en la gestión empresarial. Sus logros han sido significativos en la concienciación sobre la discriminación de género, la promoción de la igualdad en el trabajo, el empoderamiento de las mujeres y la creación de redes de apoyo.

Algunas de las contribuciones clave incluyen:

Conciencia sobre la discriminación de género: El movimiento feminista de la segunda ola generó conciencia sobre las formas de discriminación de género en la sociedad, lo que ayudó a las mujeres a identificar y enfrentar barreras en el ámbito laboral, educativo y político.

Promoción de la igualdad en el lugar de trabajo: Las feministas de la segunda ola abogaron por la igualdad salarial, el acceso igualitario a oportunidades de empleo y el fin de la discriminación de género en el lugar de trabajo, lo que allanó el camino para que las mujeres asumieran roles de liderazgo en empresas y organizaciones.

Empoderamiento de las mujeres: El feminismo de la segunda ola promovió el empoderamiento de las mujeres al alentarlas a desafiar las expectativas de género tradicionales y a buscar roles de liderazgo en campos como la política, los negocios y la academia.

Defensa de los derechos reproductivos: El movimiento feminista de la segunda ola defendió los derechos reproductivos de las mujeres, incluido el acceso a la anticoncepción y al aborto seguro, lo que permitió a las mujeres tener mayor control sobre sus vidas y carreras profesionales.

Creación de redes de apoyo: El feminismo de la segunda ola fomentó la creación de redes de apoyo entre mujeres, proporcionando un espacio para el intercambio de ideas, el desarrollo profesional y el empoderamiento mutuo.

1.9.3. *La tercera ola feminista y la igualdad de género a nivel global*

La tercera ola feminista, surgida a finales del siglo XX, ha marcado un hito en la lucha por la igualdad de género a nivel global. Este movimiento, caracterizado por su enfoque interseccional y su búsqueda de la inclusión de todas las mujeres, independientemente de su raza, clase social, orientación sexual o identidad de género, ha logrado avances significativos en diversos ámbitos, como la educación, la salud, la política y el mercado laboral (Rampton, 2015). Uno de los principales logros de la tercera ola feminista ha sido la visibilización de las múltiples formas de discriminación y opresión que enfrentan las mujeres, especialmente aquellas pertenecientes a grupos marginados. Al reconocer la interseccionalidad de las identidades y las experiencias de las mujeres, el feminismo de la tercera ola ha ampliado su alcance y ha logrado atraer a un público más diverso y comprometido con la causa (Crenshaw, 1989).

En el ámbito económico, la tercera ola feminista ha impulsado el empoderamiento de las mujeres a través de la promoción de la igualdad de oportunidades en el mercado laboral y el emprendimiento. Según un informe de McKinsey & Company (2020), las empresas con una mayor diversidad de género en sus equipos directivos tienen un mejor desempeño financiero y una mayor capacidad de innovación. Asimismo, la participación política de las mujeres ha experimentado un aumento significativo en las últimas décadas. En muchos países, las mujeres han logrado acceder a puestos de liderazgo en el gobierno y en instituciones internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas

(ONU). Sin embargo, aún persisten desafíos importantes, como la violencia política de género y la falta de representación equitativa en los órganos de toma de decisiones (Krook, 2017).

Otro ámbito clave en el que la tercera ola feminista ha tenido un impacto significativo es el de los derechos sexuales y reproductivos. A través de campañas y movilizaciones, las feministas han logrado avances en el acceso al aborto legal y seguro, la anticoncepción y la educación sexual integral. Sin embargo, en muchos países, estos derechos siguen siendo objeto de debate y resistencia por parte de sectores conservadores y religiosos (Htun & Weldon, 2018). La violencia de género también ha sido un foco central de atención para el feminismo de la tercera ola. A través de campañas como #MeToo y #NiUnaMenos, las mujeres han denunciado la violencia sexual y el acoso en diversos ámbitos, desde el hogar hasta el lugar de trabajo. Estos movimientos han contribuido a romper el silencio y a generar conciencia sobre la magnitud y las consecuencias de este problema social (Mendes, 2015).

A pesar de los avances logrados, la tercera ola feminista enfrenta aún desafíos importantes en su lucha por la igualdad de género. La persistencia de estereotipos y prejuicios, la falta de acceso a recursos y oportunidades y la resistencia de sectores conservadores son algunos de los obstáculos que deben superarse para alcanzar los objetivos de igualdad. Para avanzar en esta agenda, resulta fundamental fortalecer las alianzas y las redes de solidaridad entre mujeres de diferentes contextos y experiencias, pues solo a través de la acción colectiva es posible generar cambios duraderos y transformar las estructuras de

poder que perpetúan la desigualdad de género. Del mismo modo, la educación y la sensibilización constituyen elementos clave para promover el cambio cultural y social necesario. A través de la formación en derechos humanos, perspectiva de género y diversidad, es posible fomentar una cultura de respeto, empatía y solidaridad, independientemente de la identidad y orientación de las personas.

La tercera ola feminista ha sido un movimiento transformador que ha logrado avances significativos en la lucha por la igualdad de género. Sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer para erradicar las múltiples formas de discriminación y opresión que enfrentan las mujeres en todo el mundo. Solo a través de la acción colectiva, la solidaridad y la persistencia podremos construir un mundo más justo, equitativo e inclusivo para todas las personas.

1.9.4. Cuarta ola, redefiniendo el concepto de liderazgo femenino

El feminismo de la cuarta ola ha redefinido el concepto de liderazgo femenino, desafiando las normas tradicionales de lo que significa ser una líder. Las mujeres líderes de esta era son reconocidas por su capacidad para inspirar, motivar y empoderar a otros, así como por su enfoque en la colaboración, la empatía y la inclusión. En palabras de Malala Yousafzai, activista por la educación de las niñas, "Creo que el poder de la educación puede cambiar el mundo".

El liderazgo femenino en la cuarta ola feminista también se caracteriza por su compromiso con la justicia social y la sostenibilidad. Las mujeres líderes de esta era están abogando por un cambio sistémico que aborde las desigualdades

de género, raciales y económicas, y promueva un mundo más justo y equitativo para todas las personas. Como afirma Ángela Davis, activista por los derechos civiles, "La lucha por la igualdad de género es inseparable de la lucha por la justicia social".

El feminismo de la cuarta ola en el siglo XXI ha redefinido el liderazgo femenino como una fuerza poderosa para el cambio social y la transformación. Las mujeres líderes de esta era están desafiando las normas establecidas, rompiendo barreras y construyendo un mundo más inclusivo y equitativo para todas las personas. Como sociedad, es fundamental apoyar y promover el liderazgo femenino en todos los ámbitos, reconociendo el valor y la importancia de las perspectivas y experiencias de las mujeres en la edificación de un futuro más justo y equitativo.

1.10. Participación de la mujer en la educación superior y posgrado

La participación de la mujer en la educación en México ha experimentado un importante desarrollo a lo largo de la historia, aunque aún persisten desigualdades y brechas que es necesario abordar.

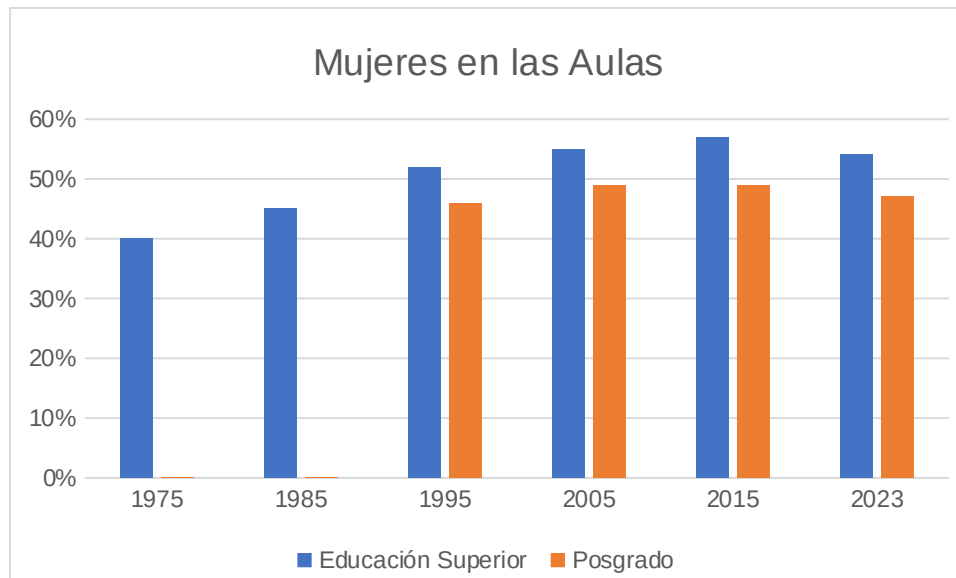
En el siglo XIX, la educación formal se reservaba sobre todo a los varones, mientras que las mujeres tenían un acceso limitado a la básica. No fue hasta la primera mitad del siglo XX que se empezaron a establecer escuelas para niñas y se promovió la alfabetización femenina. Sin embargo, la educación superior seguía siendo un privilegio masculino.

En la década de 1950, se establecieron las primeras universidades para mujeres en México, como la Universidad Femenina de México y la Universidad Autónoma del Estado de México. Esto permitió que más mujeres accedieran a la educación superior y se formaran como profesionistas.

A partir de la década de 1970, se implementaron políticas públicas para promover la igualdad de género en la educación. Se crearon programas de becas y apoyos económicos para mujeres estudiantes, se establecieron centros de estudios de la mujer en las universidades y se promovió la incorporación de la perspectiva de género en los planes y programas de estudio.

La inclusión de las mujeres en la educación superior y estudios de posgrado en México ha experimentado una evolución positiva desde 1975 hasta la actualidad.

La participación de las mujeres en la educación superior en México ha ido en aumento en las últimas décadas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaría de Educación Pública (SEP), las mujeres representan aproximadamente el 54% de la matrícula total en instituciones de educación superior en el país. Este aumento en la participación femenina se ha observado en todas las áreas de estudio, incluyendo ciencias, ingeniería, humanidades y ciencias sociales. Sin embargo, a pesar de este progreso, aún persisten desafíos en términos de equidad de género en la educación superior, como disparidades en la elección de carreras y en la participación en puestos de liderazgo académico.



*Ilustración 4. Participación de las mujeres en educación superior y posgrado
Fuente: Elaboración propia con datos del SEP y ENOE*

“En los últimos 20 años se ha presentado una mayor demanda de servicios en educación superior, con un fuerte crecimiento en los posgrados, por parte de las mujeres”, informó Jorge Ariel Ramírez Pérez, profesor investigador del Centro de Investigación Interdisciplinar en Desarrollo Universitario (Ciidu) de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM).

Históricamente, algunas áreas de estudio como las ciencias duras habían sido percibidas como predominantemente masculinas, con estereotipos que cuestionaban la capacidad de las mujeres en estos campos. Sin embargo, a partir de la década de 1990 se observa una mayor presencia femenina incluso en estas disciplinas tradicionalmente dominadas por hombres. Para 2003, la participación de las mujeres en áreas como ciencias naturales y exactas era casi equiparable a la de los hombres.

En el nivel de posgrado, la participación de las mujeres también ha ido en aumento. Según datos de la Secretaría de Educación Pública, en 2015 las mujeres representaban el 49% de la matrícula en programas de maestría y el 47% en programas de doctorado. Esto refleja un avance significativo en la inclusión de las mujeres en los estudios de posgrado en México.

Si bien persisten algunos retos en términos de equidad de género en la educación superior, los datos indican que la participación femenina ha experimentado una tendencia creciente y sostenida en las últimas décadas, lo cual es un reflejo del progreso hacia una mayor inclusión de las mujeres en este ámbito educativo.

En la actualidad, la mujer en México tiene un acceso casi igualitario a la educación básica y superior. Sin embargo, aún persisten brechas de género en algunas áreas del conocimiento, como las ciencias y la tecnología, donde la participación femenina es menor.

La educación de las mujeres en México ha tenido un importante desarrollo, pero aún queda mucho por hacer para lograr una verdadera igualdad de género en el acceso y la calidad de la educación. Es necesario seguir implementando políticas públicas y estrategias que promuevan la igualdad de oportunidades y el empoderamiento de las mujeres en el ámbito educativo y laboral.

1.11. La integración de la mujer en el ámbito laboral en México

La integración de la mujer en el ámbito laboral en México ha sido un proceso marcado por avances significativos, pero también por desafíos persistentes. Desde 1975, año en el que se inició una mayor conciencia sobre los derechos de las mujeres a nivel internacional, se ha observado un incremento en la participación laboral femenina en el país. Según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), la tasa de participación laboral de las mujeres ha experimentado un aumento sostenido, reflejando un cambio en los roles tradicionales de género y una mayor presencia femenina en diversos sectores económicos (ENOE, s.f.)

El incremento de la participación de las mujeres en la actividad económica durante la década de 1980 se vincula a la disminución del poder adquisitivo derivada de la crisis de la deuda latinoamericana. Durante este período, la educación de las mujeres se equiparó a la de los hombres, la tasa de fertilidad disminuyó y el sector servicios absorbió una considerable cantidad de mano de obra femenina (Klasen, 2019). Estas transformaciones estructurales marcaron una etapa en la que las mujeres lograron mayores niveles de escolaridad y encontraron oportunidades laborales significativas en nuevos sectores productivos.

1.12. El poder transformador del liderazgo femenino

La representación de las mujeres en puestos de liderazgo ha sido un tema central en la discusión sobre la equidad de género en el ámbito corporativo y organizacional. En los últimos años, diversos estudios han subrayado cómo una mayor presencia femenina en cargos directivos no solo contribuye a la mejora de

la cultura organizacional, sino que también tiene repercusiones directas en el rendimiento financiero y la toma de decisiones. A lo largo de este capítulo, se profundizará en los efectos del liderazgo femenino en el clima organizacional, analizando los beneficios tangibles e intangibles que este fenómeno genera, al tiempo que se abordan los desafíos persistentes que aún limitan la participación plena de las mujeres en posiciones de poder y toma de decisiones.

1.13. Impacto en el rendimiento financiero de las organizaciones

Numerosos estudios han evidenciado que la inclusión de mujeres en roles de liderazgo puede generar un impacto positivo en el rendimiento económico de las organizaciones. De acuerdo con un informe de McKinsey & Company (2021), las empresas que presentan una mayor representación femenina en puestos ejecutivos tienen hasta un 21% más de probabilidades de superar a sus competidores en términos de rentabilidad. Este hallazgo refuerza la idea de que la diversidad de género no es solo una cuestión de equidad social, sino una estrategia empresarial que puede proporcionar una ventaja competitiva significativa.

La correlación entre diversidad de género y rendimiento económico no es anecdótica. Un estudio de Catalyst (2020) reveló que las organizaciones con mayor representación femenina en su alta dirección reportan un retorno sobre el capital (ROE) un 53% superior en comparación con aquellas menos diversas. Este dato resalta que la inclusión de mujeres en el liderazgo no solo tiene un impacto en las dinámicas internas de la empresa, sino que también incide

directamente en su capacidad para generar valor y mantenerse competitivas en un mercado global cada vez más diverso y complejo.

A nivel organizacional, las mujeres tienden a adoptar estilos de liderazgo colaborativos y participativos, lo cual favorece la toma de decisiones compartida y una distribución más equitativa de las responsabilidades. Esto, a su vez, crea un ambiente de trabajo más inclusivo y respetuoso, lo que puede redundar en una mayor satisfacción laboral y un compromiso más fuerte por parte de los empleados, factores que influyen positivamente en los resultados financieros a largo plazo (Galbreath, 2018).

1.14. Mejora en la toma de decisiones

La inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo tiene un efecto directo en la calidad y diversidad de las decisiones organizacionales. La inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo tiene un efecto directo en la calidad y diversidad de las decisiones organizacionales. Según McKinsey & Company (2018), las empresas con mayor diversidad de género en sus equipos directivos tienen un 21% más de probabilidades de obtener rentabilidad por encima de la media de su industria. Las mujeres, al adoptar enfoques más colaborativos y menos jerárquicos, favorecen una comunicación abierta y una toma de decisiones más democrática, lo que contribuye a la creación de estrategias empresariales más innovadoras y a la resolución de problemas de manera más eficaz.

Por ejemplo, Eagly y Carli (2007) documentan que las mujeres líderes tienden a ser más inclusivas en sus procesos decisionales que sus contrapartes

masculinos. Esto se traduce en una mayor participación de todos los miembros del equipo, lo que no solo aumenta el nivel de compromiso, sino que también mejora la satisfacción laboral. Las autoras señalan que los estilos de liderazgo femenino, orientados a la colaboración y la escucha activa, son factores clave para la productividad y la retención del talento en las organizaciones.

La toma de decisiones más inclusiva también está asociada con una mayor consideración de diferentes perspectivas y una menor tendencia al pensamiento grupal, lo que permite a las organizaciones adaptarse con mayor rapidez a los cambios en su entorno y a las nuevas demandas del mercado. Esta flexibilidad organizacional se ha convertido en una ventaja estratégica en un mundo empresarial cada vez más dinámico y globalizado.

1.15. Transformación de la cultura organizacional

La representación femenina en puestos de liderazgo tiene la capacidad de transformar la cultura organizacional, promoviendo un ambiente más inclusivo, equitativo y saludable. Las empresas que logran un balance de género en sus equipos de liderazgo tienden a experimentar un clima organizacional más positivo, lo cual se refleja en un aumento de la retención del talento, una mayor satisfacción laboral y una reducción de los niveles de ausentismo.

Según un estudio de Gallup (2020), las mujeres líderes son percibidas como más empáticas y comunicativas, cualidades que son clave para establecer

relaciones laborales positivas y motivar a los equipos. Esta capacidad de comunicación efectiva y empatía puede ser crucial para la construcción de un ambiente organizacional donde los empleados se sientan valorados y apoyados. En contraste con los estereotipos de liderazgo tradicionalmente asociados con características como la competitividad o el enfoque en resultados inmediatos, las mujeres en roles de liderazgo promueven un modelo de liderazgo más equilibrado, orientado tanto a la productividad como al bienestar de los colaboradores.

Además, la presencia femenina en la alta dirección puede contribuir a una mayor equidad en la distribución de oportunidades dentro de la organización. De acuerdo con un informe de McKinsey & Company (2021), las organizaciones con una mayor representación de mujeres en sus equipos de liderazgo presentan una cultura organizacional más inclusiva, lo que se traduce en una mayor equidad salarial, más oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres y un entorno laboral más diverso y dinámico.

1.16. Rompiendo barreras: desafíos en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo.

A pesar de los beneficios demostrados, la representación femenina en puestos de liderazgo sigue siendo insuficiente en muchas organizaciones. A nivel global, las mujeres constituyen el 47% de la fuerza laboral, pero ocupan solo el 29% de los puestos directivos senior, según un informe de Deloitte (2021). Esta brecha de género en el liderazgo refleja no solo desigualdades sociales, sino

también limitaciones en el potencial de las organizaciones para aprovechar plenamente la diversidad de talento disponible.

Uno de los principales obstáculos para las mujeres en su ascenso hacia roles de liderazgo son los sesgos inconscientes que prevalecen en los procesos de selección y promoción. Estos sesgos pueden afectar tanto a los reclutadores como a los mismos empleados, que a menudo asocian el liderazgo con características tradicionalmente masculinas. Asimismo, la falta de modelos a seguir femeninos y el "techo de cristal" que impide a muchas mujeres acceder a posiciones de poder refuerzan estas barreras, limitando la diversidad en los altos cargos ejecutivos (McKinsey & Company, 2020).

A nivel organizacional, es crucial que las empresas implementen políticas inclusivas que promuevan la igualdad de oportunidades. La creación de programas de mentoría, la adopción de prácticas de contratación más transparentes y la eliminación de los sesgos en los procesos de evaluación del desempeño son pasos esenciales para garantizar que las mujeres puedan acceder a roles de liderazgo en condiciones de igualdad. La representación femenina en posiciones de liderazgo no solo tiene un impacto significativo en el clima organizacional, sino que también genera efectos positivos en el rendimiento financiero y la toma de decisiones.

Las empresas que logran un equilibrio de género en sus equipos de liderazgo tienden a experimentar un ambiente organizacional más inclusivo y colaborativo, lo que fomenta la creatividad, la innovación y la retención del talento. No obstante, los desafíos persistentes, como los sesgos de género y la falta de

modelos a seguir, siguen limitando la plena participación de las mujeres en el liderazgo. Por ello, es fundamental que las organizaciones implementen políticas de inclusión que promuevan la equidad de género y faciliten el acceso de las mujeres a roles de liderazgo, no solo como un acto de justicia social, sino como una estrategia para mejorar la competitividad y sostenibilidad empresarial.

1.17. Marco axiológico

La teoría de los valores proporciona un marco esencial para analizar cómo los valores profundamente arraigados de los individuos y los grupos impactan el comportamiento organizacional. Cuando se aplica al liderazgo femenino, esta teoría permite comprender cómo los valores asociados a las mujeres líderes pueden influir en la construcción de un clima organizacional positivo, caracterizado por la inclusión, la colaboración y la innovación. A continuación, se profundiza en las ideas clave expuestas en tu solicitud, respaldando la información con datos y enfoques más amplios.

1.17.1. Conceptualización de la teoría de los valores

La teoría de los valores de Schwartz (1992) es uno de los modelos más influyentes en la psicología social y se refiere a la idea de que los valores son principios abstractos que guían las actitudes y el comportamiento humano. Según Schwartz, los valores pueden clasificarse en categorías como apertura al cambio, conservación, autoafirmación y benevolencia, que son transversales a diversas culturas y contextos.

En el ámbito organizacional, los valores no solo definen las metas de la empresa, sino también las relaciones interpersonales dentro de la misma. Cuando los valores de los líderes coinciden con los de los empleados, es más probable que se cree un entorno armonioso y productivo. El liderazgo femenino, que ha sido analizado desde distintas perspectivas, se caracteriza por enfoques colaborativos y transformacionales, vinculados frecuentemente con valores de benevolencia (cuidado, apoyo mutuo) y apertura al cambio (innovación, adaptabilidad). Según los estudios de Eagly y Carli (2003), las mujeres líderes tienden a promover un enfoque que fomenta la cooperación y el trabajo en equipo, lo que crea un entorno laboral basado en la confianza y el respeto.

1.17.2. Fomento de una cultura inclusiva

El liderazgo femenino ha sido identificado como un catalizador para una cultura organizacional inclusiva. Las líderes femeninas, al haber experimentado a menudo desafíos relacionados con la discriminación de género, tienden a ser más conscientes de la importancia de la diversidad y la igualdad. Según Catalyst (2020), las mujeres líderes tienden a abogar por políticas de igualdad salarial, conciliación laboral-personal y desarrollo profesional equitativo, creando un ambiente que no solo beneficia a las mujeres, sino que también promueve la equidad para todos los empleados. Un estudio realizado por Bourke y Dillon (2016) destaca que las organizaciones con una mayor representación de mujeres en cargos de liderazgo son vistas como más abiertas e inclusivas, lo que atrae a una fuerza laboral más diversa y mejora la moral interna.

1.17.3. Mejora en la comunicación y colaboración

El liderazgo femenino tiende a priorizar la comunicación abierta y la escucha activa, lo que favorece un clima organizacional en el que todos los miembros se sienten cómodos para expresar sus ideas y preocupaciones. La investigación de Díez et al. (2019) señala que las mujeres líderes en el ámbito educativo, por ejemplo, destacan por su capacidad para construir relaciones transparentes y colaborativas, lo que facilita el intercambio de ideas y fortalece el trabajo en equipo. Este enfoque colaborativo y accesible mejora la confianza dentro del equipo y fomenta un entorno donde las ideas pueden florecer sin temor al juicio. Según Eagly y Carli (2003), las mujeres en posiciones de liderazgo suelen ser percibidas como más empáticas y comprensivas, lo que facilita la resolución de conflictos y contribuye a una comunicación más fluida.

1.18. Estilo de liderazgo transformacional

El estilo transformacional de liderazgo, que busca inspirar y motivar a los empleados a alcanzar su máximo potencial, ha sido tradicionalmente asociado con el liderazgo femenino. Según Bass y Riggio (2006), las líderes transformacionales fomentan la innovación, el compromiso y la creatividad, y son vistas como modelos a seguir que promueven una visión compartida del futuro de la organización. Este estilo de liderazgo no solo incrementa la satisfacción laboral, sino que también fortalece el compromiso organizacional. Las líderes transformacionales tienden a ser vistas como personas accesibles, generando un

ambiente de confianza que permite a los empleados sentirse respaldados y motivados a contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

1.19. Beneficios del liderazgo femenino

a) Aumento del rendimiento organizacional

Los estudios indican que las organizaciones con más mujeres en posiciones de liderazgo muestran un rendimiento financiero superior. McKinsey & Company (2020) destaca que las empresas con mayor diversidad de género en sus equipos directivos son un 25% más propensas a tener márgenes de ganancia más altos. La diversidad de perspectivas que aportan las mujeres líderes ayuda a las empresas a ser más flexibles, adaptativas y mejor preparadas para entender las necesidades de una clientela diversa.

b) Atracción y retención del talento

Las organizaciones que promueven un liderazgo inclusivo y equitativo tienden a ser más atractivas para profesionales jóvenes que buscan un entorno que valore la diversidad y la equidad. Según Bourke y Dillon (2016), las empresas con políticas de liderazgo inclusivo y diversidad tienden a tener un mayor índice de retención de talento, ya que los empleados se sienten valorados y respetados.

c) Innovación y creatividad

La presencia de mujeres líderes fomenta una mayor diversidad cognitiva, que es esencial para la innovación en un entorno empresarial globalizado y competitivo. La investigación de Page (2007) sugiere que la diversidad de perspectivas y enfoques, típica de equipos de trabajo diversos, potencia la creatividad y permite

a las organizaciones desafiar el status quo, lo que es crucial para su competitividad.

1.20. Desafíos persistentes

A pesar de los beneficios evidentes del liderazgo femenino, las mujeres continúan enfrentando una serie de desafíos estructurales y culturales. A nivel global, según el Gender Gap Report 2024 del World Economic Forum, aún persisten barreras significativas en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo, y se estima que llevará más de 130 años cerrar la brecha de género en términos de liderazgo empresarial. Además, las mujeres líderes siguen enfrentando estigmas y prejuicios en su desempeño, como la teoría de la congruencia de roles propuesta por Eagly y Karau (2002), que sugiere que las mujeres son percibidas como menos competentes en roles de liderazgo, lo que las expone a expectativas más altas y críticas desproporcionadas en comparación con sus homólogos masculinos.

La teoría de los valores proporciona una comprensión profunda del impacto que el liderazgo femenino tiene en la creación de un clima organizacional positivo. A través de la promoción de una cultura inclusiva, un estilo transformacional y una comunicación abierta, las mujeres líderes tienen el poder de influir significativamente en la mejora de la satisfacción laboral, la innovación y el rendimiento organizacional. Sin embargo, es fundamental que las organizaciones continúen enfrentando los desafíos de representación y prejuicio para garantizar que puedan aprovechar todo el potencial del liderazgo femenino, promoviendo

entornos de trabajo más equilibrados, resilientes e innovadores. Investigaciones recientes subrayan que este proceso de transformación es especialmente urgente en el contexto de las PYMES latinoamericanas: estudios realizados por Rodríguez-López et al. (2022) en empresas familiares mexicanas y por Preciado-Hoyos et al. (2019) en organizaciones colombianas documentan que el liderazgo femenino se asocia significativamente con mayores índices de compromiso organizacional y comunicación efectiva, pero que sus efectos positivos dependen en buena medida de que las organizaciones eliminen las barreras de acceso a posiciones de autoridad formal. En el ámbito global, el metaanálisis de Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen (2003) sigue siendo la referencia metodológica más sólida para comparar estilos de liderazgo por género: sobre la base de 45 estudios, confirma que las mujeres líderes puntúan más alto que los hombres en todas las dimensiones del liderazgo transformacional, mientras que las diferencias se diluyen o invierten en el liderazgo transaccional centrado en la gestión por excepción.

Esta evidencia acumulada, ahora enriquecida con datos del contexto específico de Morelos, proporciona una base robusta para las recomendaciones de política organizacional presentadas en el capítulo final.

CAPÍTULO TERCERO

III. MARCO TEÓRICO DEL LIDERAZGO FEMENINO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Sumario: 3.1 Liderazgo en el siglo XXI 3.1.1 Concepto de liderazgo 3.1.2 Los líderes, ¿nacen o se hacen? 3.1.3 Liderazgo en femenino 3.1.4 Características de un líder en el siglo XXI 3.2 Teorías y estilos de liderazgo 3.2.1 La teoría de las relaciones humanas y el liderazgo 3.2.2 Teorías de liderazgo 3.2.3 Modelos de liderazgo 3.2.4 Estilos de liderazgo 3.3 Teorías relacionadas con el clima organizacional 3.3.1. Teoría de las relaciones humanas 3.3.2 Teoría de la contingencia 3.4 Teorías y modelos limitantes 3.4.1 Teorías que limitan la participación de las mujeres en puestos de liderazgo 3.4.2 Modelos limitantes

Estructura de investigación del marco teórico

Liderazgo en el siglo XXI	Concepto de liderazgo Los líderes ¿nacen o se hacen? Liderazgo en femenino Características de un líder en el siglo XXI
Teorías y estilos de liderazgo	Teoría de las relaciones humanas y el liderazgo Teorías de liderazgo Modelos de liderazgo Estilos de liderazgo
Teorías relacionadas con el clima organizacional	Teoría de las relaciones humanas Teoría de la contingencia
Teorías y modelos limitantes	

Tabla 5. Esquema de investigación Marco Teórico
Fuente: Elaboración propia

Introducción

El tercer capítulo de esta tesis representa el eje metodológico de la investigación, donde se detalla el camino seguido para comprender y analizar el impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional de las empresas en Morelos. En este apartado, se justifica la elección de un enfoque mixto, que combina herramientas cuantitativas y cualitativas, permitiendo así una visión integral y profunda de la realidad estudiada. La complejidad del fenómeno —que involucra tanto percepciones y experiencias individuales como tendencias y patrones colectivos— exige una metodología capaz de captar matices, contrastar datos y validar hallazgos desde diferentes perspectivas.

En primer lugar, se describe el diseño de la investigación, especificando los criterios de selección de la muestra, la estructura del cuestionario y la lógica detrás de la combinación de encuestas y entrevistas. Se explica cómo la muestra fue conformada por mujeres en puestos directivos y sus equipos de trabajo, abarcando distintos sectores y tamaños de empresa, para asegurar la representatividad y la diversidad de voces. Asimismo, se detallan los instrumentos de recolección de datos, que incluyen tanto reactivos cerrados para el análisis estadístico como preguntas abiertas orientadas a captar testimonios y narrativas personales.

El capítulo también aborda los procedimientos de aplicación y las consideraciones éticas que guiaron el proceso, garantizando la confidencialidad, el consentimiento informado y el respeto a la diversidad de las participantes. Se

hace énfasis en la importancia de la rigurosidad metodológica y la transparencia en cada etapa, desde la recolección hasta el análisis de los datos, para asegurar la validez y la fiabilidad de los resultados obtenidos.

Finalmente, se expone la estrategia de análisis, que contempla tanto la utilización de técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para los datos cuantitativos, como el empleo de análisis de contenido para las respuestas cualitativas. Este enfoque permite no solo identificar tendencias y correlaciones, sino también comprender los significados y las experiencias que subyacen a los números. Así, el capítulo metodológico se convierte en el puente entre el marco conceptual y los hallazgos empíricos, sentando las bases para la interpretación crítica y la discusión de resultados que se abordarán en los capítulos siguientes.

Este capítulo ofrece una visión clara y estructurada de cómo se llevó a cabo la investigación, resaltando la importancia de una metodología sólida y sensible a la complejidad social del liderazgo femenino y su influencia en el clima organizacional.

1.21. Liderazgo en el siglo XXI

1.21.1. Concepto de liderazgo

El liderazgo, según Casares Arrangoiz (1994) implica más que habilidades individuales; es la capacidad de influir positivamente en otros, combinando actitudes, comportamientos y destrezas para guiar, motivar y potenciar el desempeño de individuos y equipos hacia metas compartidas, aprovechando la posición en la jerarquía para fomentar el crecimiento de todos los involucrados.

En los últimos 20 años, diversos autores han explorado el concepto de "líder" desde diferentes perspectivas.

Autor	Concepto de liderazgo
Maxwell (2000)	En "The 21 Irrefutable Laws of Leadership", Maxwell presenta 21 leyes fundamentales que, cuando se entienden y aplican, pueden transformar a las personas en líderes influyentes e impactantes. Cada ley va acompañada de ejemplos de la vida real y consejos prácticos.
Brené Brown (2018)	En "Dare to Lead", Brown desafía las nociones tradicionales de liderazgo al enfatizar la vulnerabilidad, el coraje y la empatía. Argumenta que el verdadero liderazgo requiere que las personas abracen sus imperfecciones, tengan conversaciones difíciles y fomenten una cultura de

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee (2002) En su libro "Primal Leadership", estos autores examinan el papel de la inteligencia emocional en el liderazgo efectivo. Destacan la importancia de que los líderes sean conscientes de sus propias emociones y las de sus colaboradores, y sepan gestionarlas de manera efectiva para establecer relaciones de confianza y motivar a sus equipos.

John Kotter (1999) El liderazgo se enfoca en la creación de cambios y definición de metas futuras, mientras que la gestión se centra en la ejecución de planes y supervisión de actividades presentes. Los líderes motivan e inspiran, mientras que los gerentes se encargan de la implementación y supervisión diaria. Esta distinción resalta la importancia de ambos roles para el éxito organizacional.

Chiavenato (2019) El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada una de sus áreas. Es esencial en todas las funciones de la administración, porque el administrador debe conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, es decir, liderar (p. 78).

Tabla 6. Conceptos de liderazgo
Fuente: Elaboración propia

1.22. Los líderes, ¿nacen o se hacen?

La discusión sobre si los líderes nacen o se hacen ha sido un tema de debate durante mucho tiempo en el campo del liderazgo. Según McFarland et al. (2001) y Northouse (2021), ambas dimensiones —la disposición innata y las habilidades adquiridas— son relevantes para comprender el fenómeno del liderazgo.

McFarland et al. (2001) argumentan que el liderazgo es una combinación de rasgos innatos y habilidades adquiridas. Sostienen que algunas personas tienen una predisposición natural hacia el liderazgo, con características como la confianza, la inteligencia y la extroversión. Sin embargo, también enfatizan que el liderazgo es una habilidad que puede ser desarrollada a través de la educación, la experiencia y el entrenamiento. Según estos autores, los líderes efectivos son aquellos que han cultivado sus habilidades de liderazgo a lo largo del tiempo, adaptándose a diferentes situaciones y desafíos. (McFarland, 2001)

Northouse (2021) adopta una postura enfocada en el aprendizaje y el desarrollo: el liderazgo es una habilidad que puede aprenderse y perfeccionarse a través de la práctica y la reflexión. Desde esta perspectiva, las personas pueden desarrollar las capacidades necesarias para liderar independientemente de sus rasgos innatos, lo que subraya la importancia de la educación y el entrenamiento en la formación de líderes efectivos. (Northouse, 2021)

Ambos autores coinciden en que el liderazgo efectivo requiere una combinación de rasgos innatos y habilidades adquiridas. Sin embargo, difieren en el énfasis que otorgan a cada aspecto: mientras que McFarland et al. (2001) resaltan la importancia de las disposiciones naturales, Northouse (2021) pone

mayor énfasis en el aprendizaje continuo y el desarrollo sistemático de competencias directivas.

La discusión sobre si los líderes nacen o se hacen es un tema complejo abordado por diversos autores. McFarland et al. (2001) y Northouse (2021) ofrecen perspectivas complementarias que destacan la importancia tanto de los rasgos innatos como del aprendizaje y el desarrollo en la formación de líderes efectivos.

1.23. Liderazgo en femenino

Según un artículo que publicó la Universidad Anáhuac Mayab (2021), el liderazgo femenino se refiere a la participación activa de las mujeres en diversos ámbitos, donde ocupan roles de autoridad y toman decisiones, liderando equipos y teniendo la capacidad de implementar estrategias y propuestas que demuestran su capacidad de liderazgo.

Este término abarca cualquier instancia en la que las mujeres ejerzan liderazgo dentro de una organización o empresa. Pioneras en este campo, como Marilyn Loden (1980), Sally Helgessen (1993) y Helen Fisher (2000), han definido el liderazgo femenino como una forma de dirección que se fundamenta en la escucha activa, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la empatía.

1.24. Características de un líder del siglo XXI

El liderazgo hoy en día se ha transformado para adaptarse a las nuevas realidades y desafíos que enfrentan las organizaciones en un mundo globalizado y en constante cambio. En este contexto, el liderazgo efectivo requiere de un conjunto de cualidades y habilidades que permitan guiar a los equipos hacia el éxito, fomentando un clima organizacional positivo y promoviendo la innovación.

Una de las características clave del liderazgo en el siglo XXI es la capacidad de adaptación. Los líderes deben ser flexibles y estar dispuestos a ajustar sus estilos y estrategias según las necesidades específicas de cada situación y equipo. Esto implica tener una mentalidad abierta, estar dispuesto a aprender constantemente y ser capaz de tomar decisiones informadas en entornos inciertos (Northouse, 2021).

Otra cualidad fundamental es la inteligencia emocional. Los líderes deben ser conscientes de sus propias emociones y las de sus colaboradores, siendo capaces de gestionarlas de manera efectiva. Esto les permite establecer relaciones de confianza, motivar a sus equipos y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo (Goleman, 1998). Además, la comunicación efectiva es esencial para transmitir una visión clara, escuchar activamente a los miembros del equipo y resolver conflictos de manera constructiva. Según Goleman (1998), los líderes con alta inteligencia emocional son capaces de crear equipos de alto rendimiento basándose en competencias como la empatía, la autoconciencia y la construcción de relaciones interpersonales sólidas.

En este sentido, el liderazgo femenino ha ganado relevancia en las últimas décadas, destacándose por su enfoque en las relaciones, la empatía y la colaboración. Estudios recientes han demostrado que las mujeres líderes tienden a ser más inclusivas, democráticas y orientadas al desarrollo de sus equipos (Eagly & Carli, 2021). Estas cualidades se alinean perfectamente con las demandas del liderazgo en el siglo XXI, donde la capacidad de construir relaciones sólidas y fomentar el crecimiento de los colaboradores es fundamental para el éxito organizacional.

Por lo anterior, el liderazgo femenino representa una oportunidad para transformar la cultura organizacional y promover entornos más equitativos e inclusivos. Al romper con los estereotipos de género y demostrar su efectividad en roles de liderazgo, las mujeres están contribuyendo a derribar barreras y abriendo camino para que otras puedan seguir sus pasos.

El liderazgo en el siglo XXI requiere de un enfoque adaptable, emocionalmente inteligente y orientado a las relaciones. El liderazgo femenino, con sus cualidades distintivas, tiene mucho que aportar en este contexto, contribuyendo a crear organizaciones más innovadoras, colaborativas y comprometidas con la equidad de género. A medida que más mujeres asumen roles de liderazgo, se abre la posibilidad de transformar las estructuras y prácticas organizacionales, construyendo un futuro más inclusivo y sostenible para todos.

En este contexto, se reconoce la necesidad de comprender y valorar las cualidades y habilidades únicas que las mujeres aportan al liderazgo. En este marco teórico se profundizará en la relación entre el liderazgo femenino y algunas teorías de liderazgo en el siglo XXI.

1.25. La teoría de las relaciones humanas y el liderazgo

La teoría de las relaciones humanas ha desempeñado un papel fundamental en el estudio del liderazgo, convirtiéndose en uno de los temas más investigados en las últimas décadas. Chiavenato (2019) destaca que esta teoría ha evolucionado junto con el desarrollo de la teoría administrativa, dando lugar a diversas teorías sobre el liderazgo que pueden clasificarse en tres grupos principales: teorías centradas en el líder, teorías centradas en el comportamiento del líder y teorías centradas en la situación.

1.26. Teorías centradas en el líder

Las teorías centradas en el líder se enfocan en las características y rasgos de personalidad que definen a un líder efectivo. Según esta perspectiva, atributos como la inteligencia, la extroversión, la confianza en sí mismo y la creatividad son

esenciales para influir positivamente en los seguidores (Northouse, 2018). Estas teorías sugieren que los líderes exitosos poseen ciertas características innatas que les permiten destacarse. Sin embargo, esta visión ha sido criticada por su enfoque limitado, ya que no considera cómo las dinámicas interpersonales y contextuales pueden influir en el liderazgo.

1.27. Teorías centradas en el comportamiento del líder

En contraste con las teorías centradas en el líder, las teorías centradas en el comportamiento del líder analizan las acciones y comportamientos que distinguen a los líderes efectivos de los ineficaces. Estas teorías buscan identificar comportamientos específicos que pueden ser observados y aprendidos (Yukl, 2013). Por ejemplo, Bass (1985) argumenta que los líderes efectivos exhiben comportamientos que fomentan la motivación y la satisfacción de sus seguidores, lo cual es crucial para un clima organizacional positivo.

1.28. Teorías centradas en la situación

Las teorías centradas en la situación reconocen que la efectividad del liderazgo depende de múltiples factores situacionales, como la cultura organizacional, la estructura de la organización y las características de los seguidores (Hersey & Blanchard, 1982). Según estas teorías, no existe un estilo de liderazgo único que funcione en todas las circunstancias; los líderes deben ser capaces de adaptar su enfoque a las demandas específicas del entorno. Esta flexibilidad es particularmente relevante para el liderazgo femenino, donde las

mujeres líderes pueden enfrentar desafíos únicos relacionados con estereotipos de género y expectativas culturales.

Teorías de rasgos de personalidad	Principales características de personalidad que posee el líder
Teorías sobre estilos de liderazgo	Formas y estilos de comportamiento adoptados por el líder
Teorías situacionales de liderazgos	Adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias de la situación

Ilustración 5. Teorías de liderazgo, Chiavenato (2019)

La teoría de las relaciones humanas ha enfatizado el estudio del liderazgo, lo que ha dado lugar a varias teorías que se enfocan en diferentes aspectos del fenómeno del liderazgo. Estas teorías han evolucionado junto con la teoría administrativa y han contribuido a una mejor comprensión de cómo los líderes pueden influir en el clima organizacional, en el desempeño y la satisfacción de los empleados.

1.29. Teorías y estilos de liderazgo

El liderazgo es un concepto complejo que abarca diversas teorías, modelos y estilos, cada uno con características y enfoques distintos. A continuación, se exploran las diferencias entre estos términos y se ofrece un análisis profundo sobre su relevancia en el contexto organizacional.

1.30. Teorías de liderazgo

Las teorías de liderazgo son marcos conceptuales que buscan explicar cómo los líderes influyen en sus seguidores y en el desempeño de las organizaciones. Estas teorías pueden clasificarse en varias categorías:

1.31. Teorías de rasgos:

Estas teorías sugieren que ciertos rasgos de personalidad son inherentes a los líderes exitosos. Por ejemplo, la confianza, la inteligencia y la sociabilidad son considerados atributos deseables (Northouse, 2018).

1.32. Teorías conductuales:

Se centran en las acciones de los líderes en lugar de sus características personales. Estas teorías analizan qué comportamientos son más efectivos en diferentes situaciones. Un ejemplo es la rejilla administrativa de Blake y Mouton, que clasifica a los líderes según su enfoque en las tareas y las relaciones interpersonales (Blake & Mouton, 1964).

1.33. Teorías situacionales:

Proponen que no existe un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las circunstancias. En cambio, los líderes deben adaptar su estilo según la situación y el nivel de madurez de sus seguidores. La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es un ejemplo clave (Hersey & Blanchard, 1982).

Teoría de liderazgo	Características	Correlación con el liderazgo femenino
Teoría de los rasgos	Identifica características personales inherentes a líderes efectivos, como inteligencia, honestidad y autoconfianza.	Las mujeres líderes deben combinar atributos asertividad y competencia con rasgos femeninos para ser efectivas.
Teoría de la contingencia	La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre los rasgos del líder y las demandas de la situación.	Las líderes femeninas deben adaptar su estilo de liderazgo a las circunstancias, superando barreras de género.
Liderazgo transformacional	Se caracteriza por ser más interactivo, estimulando la participación y siendo más abierto y transparente.	Estilo de liderazgo más común entre las mujeres, que trabajan con la empatía y carisma.

Teoría de liderazgo femenino	Se centra en la relación entre el liderazgo y las mujeres, considerando variables sociales y culturales.	El liderazgo femenino se presenta como una alternativa al liderazgo tradicional, con características como la disponibilidad para trabajar en equipo y la intuición.
Teoría de la Diversidad (Cox, 1991)	Esta teoría postula que la inclusión de personas de diferentes géneros en posiciones de liderazgo mejora el desempeño organizacional y la innovación.	La diversidad de género potencia diferentes perspectivas que enriquecen la toma de decisiones.

*Tabla 6. Comparativo de teorías de liderazgo
Fuente: Elaboración propia*

La teoría de las relaciones humanas, al resaltar la importancia de las interacciones personales y la empatía en el entorno laboral, puede ser clave para enfrentar estos retos. Al apreciar y respetar las particularidades individuales y los diversos estilos de liderazgo, las empresas tienen la oportunidad de fomentar un ambiente más inclusivo que respalde a las mujeres en posiciones de liderazgo. Este propósito se puede alcanzar mediante una comunicación eficaz, el reconocimiento de las diversidades y la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo.

La teoría de las relaciones humanas resulta esencial para comprender el liderazgo femenino y su influencia en el rendimiento de una organización. Al identificar y afrontar los desafíos específicos que enfrentan las líderes mujeres, las empresas pueden maximizar su potencial y potenciar la innovación y la productividad de manera significativa.

1.34. Modelos de liderazgo

Los modelos de liderazgo son representaciones más específicas que ilustran cómo se aplican las teorías en contextos prácticos. Estos modelos pueden incluir:

Modelo de liderazgo transformacional: Este modelo enfatiza la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores hacia un cambio positivo. Los líderes transformacionales fomentan un ambiente donde los empleados se sienten valorados y comprometidos (Bass, 1985).

Modelo de liderazgo transaccional: En contraste con el modelo transformacional, el liderazgo transaccional se basa en intercambios claros entre el líder y los seguidores. Los líderes transaccionales utilizan recompensas y castigos para influir en el comportamiento de sus empleados (Bass & Avolio, 1994).

Modelo del continuo de liderazgo: Propuesto por Tannenbaum y Schmidt, este modelo sugiere que el estilo del líder debe variar desde un enfoque

autoritario hasta uno democrático, dependiendo del contexto y la disposición del equipo (Tannenbaum & Schmidt, 1958).

Modelo	Definición	Cita Bibliográfica
Modelo de Liderazgo Transformacional	Este modelo sugiere que un estilo de liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración, la motivación y la consideración individual, puede ser especialmente efectivo en manos de líderes femeninas.	Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. <i>Psychological Bulletin</i> , 129(4), 569-591. https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569
Modelo de Empoderamiento	El modelo de empoderamiento enfatiza la importancia de capacitar a las mujeres y proporcionarles las oportunidades y recursos necesarios para asumir roles de liderazgo.	Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. <i>Academy of Management Review</i> , 13(3), 471-482. https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983
Teoría de la	Esta teoría aboga	KPMG México. (2023). Mujeres de la Alta

Modelo	Definición	Cita Bibliográfica
Igualdad de Género		Dirección en México 2023: Liderazgo femenino resiliente a largo plazo. KPMG. https://kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2023/03/cp-mujeres-de-la-alta-direccion-buscan-cerrar-brecha-laboral-kpmg.html
	por la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el acceso a puestos de liderazgo, así como en el trato y la	KPMG México. (2024). Mujeres de la Alta Dirección en México 2024: Talento femenino que consolida la resiliencia empresarial. KPMG. https://kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2024/03/cp-mujeres-continuan-enfrentando-retos-para-llegar-y-permanecer-en-la-alta-direccion-kpmg.html
	compensación en el lugar de trabajo.	Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. Basic Books. ISBN: 9780465044542

Tabla 7. Modelos de liderazgo femenino

1.35. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son las formas específicas en que los líderes interactúan con sus equipos. Algunos estilos reconocidos incluyen:

- a) Liderazgo autocrático: El líder toma decisiones sin consultar al equipo, lo que puede resultar en una rápida toma de decisiones, pero también puede disminuir la moral del equipo (GantttPro, 2024).
- b) Liderazgo democrático: Este estilo promueve la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones. Fomenta un ambiente

colaborativo, pero puede ralentizar el proceso decisional (Kurt Lewin, 1939).

- c) Liderazgo laissez-faire: Se caracteriza por otorgar a los empleados una gran autonomía. Este estilo puede ser beneficioso para equipos altamente competentes, pero también puede llevar a la falta de dirección (Manzanilla, 2024).

Aspecto	Teorías	Modelos	Estilos
Enfoque	Explicativo	Representativo	Práctico
Objetivo	Entender el fenómeno	Aplicar teorías a situaciones	Guiar el comportamiento
Ejemplos	Teoría X e Y	Liderazgo transformacional	Autocrático, democrático
Flexibilidad	Generalmente rígidas	Adaptables a contextos específicos	Varía según la situación

Tabla 8. Esquema de investigación: Marco teórico
Fuente: Elaboración propia

La comprensión integral de las teorías, modelos y estilos de liderazgo es crucial para cualquier organización que busque mejorar su efectividad y fomentar un ambiente laboral positivo. Cada uno juega un papel fundamental en cómo se percibe el liderazgo y cómo se implementa en la práctica diaria. Las teorías proporcionan el fundamento teórico; los modelos ofrecen una representación

práctica; y los estilos determinan cómo se lleva a cabo la interacción entre líderes y seguidores.

Según los estereotipos y expectativas sociales, los liderazgos masculino y femenino son percibidos de manera distinta. Eagly et al. (1995) señalan que las personas tienden a considerar más eficaces a las mujeres y los hombres en roles de liderazgo que se ajustan a los roles de género tradicionalmente asignados a cada sexo. En otras palabras, se espera que las mujeres lideren de una manera más acorde con los rasgos femeninos estereotípicos, mientras que se espera que los hombres lideren de una manera más acorde con los rasgos masculinos estereotípicos. Estas percepciones sesgadas pueden limitar las oportunidades de liderazgo de las mujeres y los hombres que no se ajustan a los estereotipos de género, lo que a su vez perpetúa la desigualdad de género en el liderazgo.

1.35.1. Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional ha sido ampliamente estudiado y reconocido como un estilo de liderazgo efectivo y deseable en diversos contextos organizacionales (Bass & Riggio, 2006). Este enfoque se caracteriza por inspirar a los seguidores, estimularlos intelectualmente y brindarles consideración individualizada (Bass, 1985). Diversos estudios han explorado la relación entre el liderazgo transformacional y el género, encontrando que las mujeres tienden a adoptar este estilo de liderazgo con mayor frecuencia que los hombres (Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003).

Autoras como Rosener (1990) han argumentado que el liderazgo femenino se alinea naturalmente con las características del liderazgo transformacional, como la motivación inspiradora y la consideración individualizada. Esto se debe

en parte a los roles de género socialmente contruidos, que fomentan en las mujeres habilidades como la empatía, la colaboración y la orientación hacia las relaciones (Eagly & Carli, 2007). Estas cualidades son fundamentales para el liderazgo transformacional y pueden contribuir al éxito de las mujeres en posiciones de liderazgo.

Sin embargo, es importante reconocer que el liderazgo femenino no se limita al estilo transformacional. Algunas mujeres líderes también adoptan enfoques transaccionales o incluso laissez-faire, dependiendo de las demandas del contexto y sus propias características personales (Jogulu & Wood, 2006). Además, el liderazgo transformacional no es exclusivo de las mujeres, y muchos hombres también exhiben este estilo de liderazgo.

Es importante mencionar que el liderazgo transformacional es un enfoque valioso independientemente del género del líder. Lo que importa es la capacidad de inspirar, estimular y apoyar a los seguidores de manera efectiva. Sin embargo, las mujeres líderes pueden tener una ventaja natural en algunas de las habilidades clave del liderazgo transformacional, como la empatía y la orientación hacia las relaciones.

El estilo del liderazgo transformacional y el liderazgo femenino están estrechamente relacionados, pero no son sinónimos. Las mujeres líderes a menudo adoptan un estilo transformacional, pero esto no es exclusivo de ellas. Lo importante es reconocer y valorar las diversas fortalezas y enfoques que tanto hombres como mujeres pueden aportar al liderazgo efectivo en el siglo XXI.

Este estilo destaca la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para lograr resultados excepcionales. Las mujeres líderes suelen demostrar un enfoque transformacional al fomentar la participación, la innovación y el desarrollo personal de sus equipos. Contribuyen a un clima organizacional positivo y a un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

1.35.2. Liderazgo laissez-faire

El liderazgo *laissez-faire*, que se caracteriza por una actitud de no intervención por parte del líder, ha sido objeto de estudio en relación con el liderazgo femenino. Esta forma de liderazgo se basa en permitir que los subordinados tomen decisiones y asuman responsabilidades de forma autónoma, lo que puede resultar en un ambiente de trabajo más flexible y empoderador. En el contexto del liderazgo femenino, esta teoría cobra especial relevancia debido a la tendencia de las mujeres a adoptar un enfoque más colaborativo y participativo en su estilo de liderazgo.

La correlación entre el estilo de liderazgo y el género ha sido explorada en diversos ámbitos organizacionales. Eagly y Karau (2002), desde la teoría de la congruencia de rol, argumentan que las mujeres tienden a adoptar estilos de liderazgo más orientados hacia las personas y la participación, lo que fomenta un clima laboral de confianza y autonomía. Esta capacidad para delegar responsabilidades de manera efectiva y promover ambientes inclusivos se relaciona con menores índices de rotación y mayor compromiso organizacional.

En el contexto actual, donde la diversidad de género en puestos de liderazgo es cada vez más valorada, la combinación del liderazgo *laissez-faire* y el liderazgo femenino puede resultar en equipos más cohesionados y productivos. Investigaciones como las de García et al. (2022) han destacado que las líderes femeninas que adoptan un enfoque *laissez-faire* logran promover la creatividad y la innovación en sus equipos, alentando la participación activa y el desarrollo de habilidades de liderazgo entre sus colaboradores.

La integración de la teoría del liderazgo *laissez-faire* en el liderazgo femenino representa una oportunidad única para fomentar la igualdad de género en el ámbito laboral. Al permitir que las mujeres líderes ejerzan su influencia de manera menos directiva y más colaborativa, se abre la puerta a un estilo de liderazgo más inclusivo y empático, que valora la diversidad de opiniones y promueve un ambiente de trabajo equitativo y respetuoso.

La relación entre el liderazgo laissez-faire y el liderazgo femenino es un campo de estudio en constante evolución que ofrece perspectivas interesantes sobre cómo las mujeres líderes pueden impactar positivamente en sus equipos y organizaciones. Al citar investigaciones recientes y considerar la opinión de expertos en el campo, se evidencia la importancia de explorar y promover este enfoque de liderazgo colaborativo y participativo como una herramienta efectiva para impulsar la igualdad de género y el desarrollo profesional de las mujeres en posiciones de liderazgo.

1.35.3. Liderazgo auténtico

El liderazgo auténtico ha emergido como un enfoque prometedor en la investigación sobre liderazgo en las últimas décadas. Este estilo se caracteriza por líderes que actúan de acuerdo con sus valores y creencias, son transparentes en sus relaciones y se preocupan genuinamente por sus seguidores (Avolio, 2004). Diversos estudios han explorado la relación entre el liderazgo auténtico y el género, encontrando que las mujeres tienden a exhibir características auténticas con mayor frecuencia que los hombres (Eagly A. H., 2005),

Autoras como Alvesson & Billing (2009) han argumentado que el liderazgo femenino se alinea naturalmente con las características del liderazgo auténtico, como la autoconciencia, la transparencia relacional y la orientación moral internalizada. Esto se debe en parte a los roles de género socialmente construidos, que fomentan en las mujeres habilidades como la empatía, la humildad y la autenticidad (Eagly & Carli, 2007). Estas cualidades son fundamentales para el liderazgo auténtico y pueden contribuir al éxito de las mujeres en posiciones de liderazgo.

Además, el liderazgo auténtico puede ser especialmente relevante en contextos donde la confianza y la integridad son cruciales, en organizaciones que enfrentan crisis o cambios significativos (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). En estos escenarios, los líderes auténticos pueden inspirar a los

seguidores, fomentar un clima de confianza y guiar a la organización hacia un futuro más prometedor.

La teoría del liderazgo auténtico y el liderazgo femenino están estrechamente relacionados, pero no son sinónimos. Las mujeres líderes a menudo adoptan un estilo auténtico, pero esto no es exclusivo de ellas. Lo importante es reconocer y valorar las diversas fortalezas y enfoques que tanto hombres como mujeres pueden aportar al liderazgo efectivo en el siglo XXI. Además, el liderazgo auténtico puede ser especialmente relevante en contextos que requieren integridad, confianza y un enfoque genuino en el bienestar de los seguidores.

1.35.4. Liderazgo situacional

Sugiere que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las necesidades y circunstancias específicas de cada situación. Las mujeres líderes suelen demostrar una gran flexibilidad y capacidad de adaptación. Esto les permite ajustar su enfoque de liderazgo según las demandas del entorno y las necesidades de sus equipos.

El liderazgo situacional, según diversos autores, se basa en la idea de que el estilo de liderazgo debe adaptarse a las necesidades y circunstancias específicas de cada situación, reconociendo que no existe un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones. Por otro lado, el liderazgo femenino se caracteriza por atributos como la empatía, la comunicación efectiva, la colaboración y la capacidad de construir relaciones sólidas, que son fundamentales en un entorno empresarial diverso y complejo.

La relación entre el liderazgo situacional y el liderazgo femenino radica en la capacidad de las mujeres líderes para adaptar su estilo de liderazgo según las demandas y circunstancias específicas de cada situación. Las mujeres líderes suelen demostrar una gran flexibilidad y capacidad de adaptación, lo que les permite ajustar su enfoque de liderazgo según el nivel de competencia y

compromiso de sus seguidores, tal como propone la teoría del liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1982).

Además, el liderazgo femenino, al combinar las fortalezas femeninas, como la empatía y la colaboración, con las habilidades tradicionalmente asociadas al liderazgo masculino, puede ser considerado un ejemplo de liderazgo situacional en acción. Las mujeres líderes son capaces de identificar las necesidades y características de sus seguidores y adaptar su estilo de liderazgo en consecuencia, lo que refleja la esencia misma del liderazgo situacional, que se basa en ajustar el estilo de liderazgo a las demandas específicas de cada situación (García Solarte, 2015).

La relación entre el liderazgo situacional y el liderazgo femenino se evidencia en la capacidad de las mujeres líderes para adaptar su estilo de liderazgo según las circunstancias y necesidades específicas de cada situación, lo que les permite ser efectivas y exitosas en entornos empresariales diversos y cambiantes. La flexibilidad, la adaptabilidad y la capacidad de ajustar el enfoque de liderazgo son elementos clave que vinculan el liderazgo situacional con el liderazgo femenino, demostrando la importancia de considerar las características individuales y contextuales al liderar de manera efectiva.

1.36. Teorías relacionadas con el clima organizacional

1.36.1. Teoría de las relaciones humanas

“La teoría clásica no se preocupó por el liderazgo y sus implicaciones. La teoría de las relaciones humanas reconoció y comprobó la enorme influencia que ejerce el liderazgo en el comportamiento de las personas” (Chiavenato, 2019 p. 72).

La teoría de las relaciones humanas, desarrollada a partir de los estudios de Elton Mayo y sus colegas en la década de 1920, se centra en la importancia de las interacciones sociales y las relaciones entre los empleados para influir en el clima organizacional. En este contexto, el liderazgo femenino emerge como un factor clave con impacto significativo en la creación de un ambiente laboral positivo y productivo. Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen (2003) demostraron en su metaanálisis que el liderazgo femenino se asocia con mayor consideración individualizada, comunicación efectiva y capacidad para fomentar relaciones interpersonales sólidas: elementos fundamentales para fortalecer el clima organizacional.

El liderazgo femenino, caracterizado por su enfoque en la colaboración, la inclusión y el desarrollo personal de los colaboradores, puede contribuir a mejorar la cohesión y el trabajo en equipo dentro de la organización. Según Eagly et al. (2003) las mujeres líderes tienden a priorizar la creación de un ambiente de confianza y apoyo mutuo, lo que promueve la motivación y el compromiso de los empleados. Esta orientación hacia las relaciones humanas y el bienestar de los miembros del equipo puede generar un clima organizacional más positivo y saludable, donde se fomente la participación activa y el sentido de pertenencia.

El liderazgo femenino suele estar asociado con una mayor apertura a la diversidad de opiniones y perspectivas, lo que puede enriquecer el ambiente de trabajo y estimular la creatividad y la innovación. Según un estudio de Gómez et al. (2021) las mujeres líderes tienden a ser más receptivas a las ideas y aportes de sus colaboradores, lo que favorece la generación de soluciones creativas y la

toma de decisiones colaborativas. Esta actitud inclusiva y respetuosa hacia la diversidad de pensamiento puede contribuir a fortalecer la cohesión del equipo y a mejorar el clima organizacional en general.

Otro aspecto relevante del liderazgo femenino en relación con la teoría de las relaciones humanas es su capacidad para promover una comunicación abierta y efectiva dentro de la organización. Según un estudio de Lee y Wang (2020) las mujeres líderes suelen destacarse por su habilidad para escuchar activamente a sus colaboradores, fomentar el diálogo y resolver conflictos de manera constructiva. Esta comunicación transparente y empática puede contribuir a fortalecer las relaciones interpersonales, a mejorar la cohesión del equipo y a crear un clima organizacional basado en la confianza y el respeto mutuo.

En este sentido, el liderazgo femenino puede ser un catalizador para promover la colaboración y el trabajo en equipo en la organización. Según un estudio de Rodríguez et al. (2022), las mujeres líderes tienden a fomentar un ambiente de cooperación y apoyo mutuo entre los miembros del equipo, lo que contribuye a fortalecer las relaciones interpersonales y a mejorar la eficacia de los procesos de trabajo. Esta capacidad para promover la colaboración y el trabajo en equipo puede tener un impacto positivo en el clima organizacional, al crear un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

Además, el liderazgo femenino puede influir en el clima organizacional a través de su capacidad para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo. Según la OIT (2019), las organizaciones con mayor representación femenina en puestos directivos tienden a implementar con mayor frecuencia

políticas de igualdad de género y prácticas de inclusión laboral. Esta sensibilidad hacia las cuestiones de diversidad contribuye a crear un clima organizacional más justo y respetuoso, donde todos los empleados se sienten valorados y empoderados.

El liderazgo femenino, en línea con los principios de la teoría de las relaciones humanas, puede tener un impacto significativo en el clima organizacional al promover la comunicación efectiva, la colaboración, la inclusión y el desarrollo personal de los empleados. A través de su enfoque en las relaciones humanas y el bienestar de los miembros del equipo, las mujeres líderes pueden contribuir a crear un ambiente de trabajo positivo, motivador y productivo, donde se fomente la participación activa, la creatividad y la innovación. Es fundamental reconocer y valorar el papel del liderazgo femenino en la mejora del clima organizacional, ya que su influencia puede ser determinante para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno laboral cada vez más diverso y cambiante.

1.36.2. Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia y el clima organizacional son dos conceptos fundamentales en el estudio de la administración y el liderazgo. La teoría de la contingencia, desarrollada por Fiedler (1967), sostiene que el liderazgo efectivo depende de la interacción entre las características del líder, las características de los seguidores y las condiciones del entorno. Por otro lado, el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y social que caracteriza a una organización,

influyendo el comportamiento y el desempeño de los empleados (Schneider, 1975).

En el contexto del liderazgo femenino, la teoría de la contingencia y el clima organizacional adquieren una relevancia particular. Las mujeres líderes enfrentan desafíos únicos en el lugar de trabajo, como la discriminación, el sesgo inconsciente y la falta de representación en posiciones de poder (Eagly & Carli, 2007). Sin embargo, también aportan habilidades y estilos de liderazgo valiosos, como la empatía, la comunicación efectiva y la capacidad de trabajo en equipo (Helgesen, 1990).

Un estudio realizado por Eagly y Johnson (1990) encontró que las mujeres líderes tendían a adoptar un estilo de liderazgo más democrático y participativo, lo que se ajusta a las condiciones de contingencia que requieren una mayor colaboración y flexibilidad. Este enfoque se alinea con la teoría de la contingencia, que sugiere que el liderazgo efectivo depende de la capacidad del líder para adaptarse a las circunstancias cambiantes.

El clima organizacional también juega un papel crucial en el liderazgo femenino. Un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza, el respeto y la apertura, puede ayudar a las mujeres líderes a superar los obstáculos y a alcanzar el éxito (Kanter, 1977). Por otro lado, un clima organizacional negativo, marcado por la discriminación y el sesgo, puede obstaculizar el progreso de las mujeres en la jerarquía organizativa (Acker, 1990).

La literatura también sugiere que las mujeres líderes pueden influir en el clima organizacional a través de su estilo de liderazgo y sus decisiones (Rosener, 1990). Por ejemplo, las mujeres líderes pueden fomentar un clima de inclusión y diversidad, lo que puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados (Hoyt & Blascovich, 2016).

Es importante reconocer que el liderazgo femenino no es unidimensional y que existen diferentes estilos y enfoques (Calas & Smircich, 1996). Algunas mujeres líderes pueden adoptar un estilo de liderazgo más autocrático o directivo, mientras que otras pueden ser más colaborativas y participativas.

La teoría de la contingencia y el clima organizacional también pueden ayudar a explicar por qué algunas mujeres líderes son más exitosas que otras. Por ejemplo, una mujer líder que se enfrenta a una situación de crisis puede necesitar adoptar un estilo de liderazgo más directivo y autoritario, mientras que, en una situación de cambio organizacional, un estilo más participativo y colaborativo puede ser más efectivo (Yukl, 2010).

Además, la teoría de la contingencia y el clima organizacional pueden informar las estrategias de desarrollo del liderazgo femenino. Por ejemplo, los programas de capacitación y desarrollo pueden enfocarse en ayudar a las mujeres líderes a desarrollar habilidades de liderazgo contingente, como la adaptabilidad y la flexibilidad (McCauley & Van Velsor, 2004).

La teoría de la contingencia y el clima organizacional son fundamentales para entender el liderazgo femenino en el contexto organizacional. Estos

conceptos pueden ayudar a explicar por qué algunas mujeres líderes son más exitosas que otras y cómo pueden influir en el clima organizacional a través de su estilo de liderazgo y sus decisiones. Es importante destacar que el liderazgo femenino es un tema complejo y multifacético que requiere una comprensión más profunda y una investigación más exhaustiva. La teoría de la contingencia y el clima organizacional son solo dos de los muchos conceptos que pueden ayudar a explicar este fenómeno complejo.

1.37. Teorías y modelos limitantes

1.37.1. Teorías limitantes sobre la participación de mujeres en puestos de liderazgo

Teoría Limitante	Definición
Techo Cristal	"El techo de cristal es una metáfora que representa una barrera de invisible que impide el ascenso de las mujeres en la jerarquía organizacional." (Morrison, 1984)
Estereotipos de Género	"Los estereotipos de género pueden influir en la percepción de las mujeres como menos competentes o menos adecuadas para roles de liderazgo, lo que limita sus oportunidades de ascenso." (Eagly & Karau, 2002)
Doble Vínculo	"El doble vínculo se refiere a la situación en la que las mujeres enfrentan críticas independientemente de si actúan de manera conforme a los estereotipos de género o si desafían esos estereotipos." (Rudman, 1998)
Sesgo de Confirmación	"El sesgo de confirmación lleva a las personas a interpretar la información de manera que confirme sus creencias existentes, lo que puede perpetuar la percepción de que las mujeres son menos

Teoría	
Limitante	Definición
	adecuadas para roles de liderazgo." (Ryan et al., 2016)
Falta de Modelos Seguir	"La falta de modelos a seguir puede hacer que las mujeres perciban que los puestos de liderazgo no están disponibles o son inalcanzables para ellas, lo que reduce su motivación para aspirar a roles de liderazgo." (Ibarra et al., 2010)

Teoría		
Limitante	Definición	Cita Bibliográfica
Teoría de la Congruencia de Roles	Esta teoría sugiere que las mujeres pueden enfrentar resistencia al ascenso a roles de liderazgo cuando no se ajustan a las expectativas tradicionales de género sobre cómo deberían comportarse las mujeres en el trabajo.	Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. <i>Psychological Review</i> , 109(3), 573-598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573
Teoría de los Estereotipos de Género	Esta teoría postula que los estereotipos de género pueden influir en la percepción de las mujeres como menos competentes o menos adecuadas para roles de liderazgo.	Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. <i>Journal of Social Issues</i> , 57(4), 657-674.
Teoría de la	Según esta teoría,	Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008).

Teoría

Limitante

Definición

Cita Bibliográfica

	mujeres pueden experimentar dificultades para alcanzar roles de liderazgo debido a la falta de identificación con el estereotipo tradicional de líder, lo que puede llevar a una baja autoeficacia y menor aspiración hacia el liderazgo.	The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. The Leadership Quarterly, 19(5), 530-546.
--	---	--

	Esta teoría sostiene que la discriminación directa o indirecta contra las mujeres en el lugar de trabajo puede obstaculizar su progreso hacia roles de liderazgo, limitando sus oportunidades de ascenso y desarrollo profesional.	King, E. B., Dawson, J. F., Kravitz, D. A., & Gulick, L. M. V. (2012). A multilevel study of the relationships between diversity training, ethnic discrimination and satisfaction in organizations. Journal of Organizational Behavior, 33(1), 5-20.
--	--	--

Otras teorías	Además de las teorías mencionadas, existen otras perspectivas que también explican las barreras que enfrentan las mujeres en puestos de liderazgo, como la falta de redes de apoyo, el sesgo de género en la evaluación del desempeño	Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. M. (2010). Women rising: The unseen barriers. Harvard Business Review, 88(9), 60-66.
---------------	---	---

Teoría

Limitante	Definición	Cita Bibliográfica
-----------	------------	--------------------

	y la escasez de modelos a seguir femeninos.	
--	---	--

1.38. Modelos limitantes

Modelo	Definición	Cita Bibliográfica
Modelo de Asimilación	Este modelo sugiere que las mujeres adaptan o imitan los patrones de liderazgo de tradicionalmente asociados con los hombres para ser aceptadas en roles de liderazgo.	Eagly & Carli (2007).
Modelo Complementario	Según este modelo, hombres y mujeres tienen estilos de liderazgo distintos pero complementarios, y cada uno aporta habilidades únicas al equipo.	Eagly & Johnson (1990).
Modelo de Liderazgo Femenino	Este modelo se centra en las características y enfoques de liderazgo que son más comúnmente asociados con las mujeres, como la empatía, la colaboración y la orientación hacia	Rosener (1990)

Modelo	Definición	Cita Bibliográfica
	el cuidado de las personas.	
Modelo	El modelo negacionista sostiene que no existen diferencias significativas en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, y que las diferencias percibidas son el resultado de	
Negacionista	estereotipos de género.	Powell (1990)

El valor del liderazgo femenino aporta una perspectiva única y valiosa al panorama del liderazgo en el siglo XXI. Las mujeres líderes tienen la capacidad de combinar habilidades tradicionalmente asociadas con el liderazgo femenino, como la empatía y la colaboración, con competencias de liderazgo más tradicionales, como la toma de decisiones y la orientación al logro de objetivos. Esta combinación de cualidades permite a las mujeres líderes abordar los desafíos actuales de manera innovadora y efectiva, promoviendo la diversidad, la inclusión y el crecimiento tanto a nivel individual como organizacional. Al comprender y valorar las contribuciones del liderazgo femenino, se puede fomentar un entorno laboral más equitativo, inclusivo y productivo para el beneficio de todos los de la organización.

CAPÍTULO CUARTO

IV. ESTRATEGIA METODOLÓGICA: INVESTIGACIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO Y SU EFECTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Sumario: 4.1 Enfoque y diseño de investigación 4.1.1 Enfoque de investigación cuantitativo 4.1.2 Tipo y alcance de la investigación 4.1.3 Justificación del diseño metodológico 4.2 Tipo de recolección de información 4.2.1 Instrumentos de recolección de datos 4.3 Fase cuantitativa 4.4 Fase cualitativa

Estructura de investigación del marco metodológico

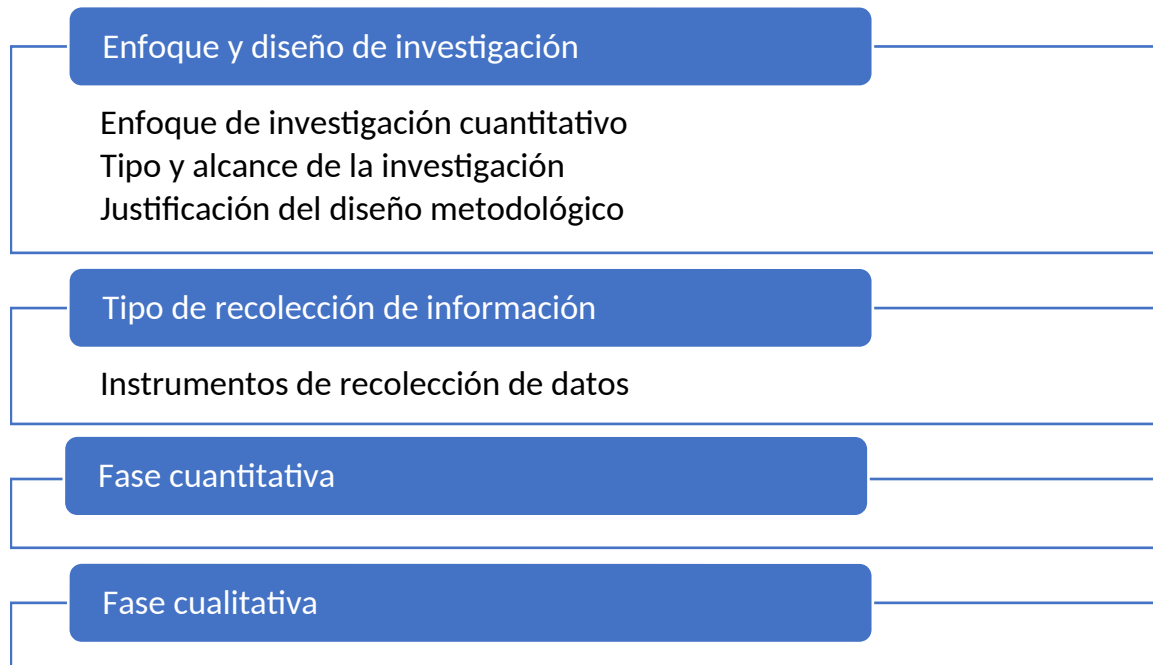


Tabla 7. Esquema de investigación: Marco metodológico
Fuente: Elaboración propia

Introducción

El presente capítulo tiene como finalidad exponer con detalle la estrategia metodológica que sustenta esta investigación, cuyo objetivo central es analizar el impacto del liderazgo femenino en la percepción del clima organizacional en 10 empresas del estado de Morelos. Para ello, se describe y justifica el enfoque, así como el tipo y diseño de investigación –de carácter no experimental, transversal y con alcance descriptivo-correlacional–, así como los criterios para la definición de la población y la muestra participante.

Seguidamente, se procede a la operacionalización de las variables clave: liderazgo femenino (variable independiente) y clima organizacional (variable dependiente). Asimismo, se especifican las técnicas e instrumentos que se emplearán para la recolección de datos, detallando su proceso de validación y los indicadores de fiabilidad. Finalmente, se describe el procedimiento para la recopilación de la información y el plan de análisis estadístico que se aplicará para el procesamiento de los datos y la subsiguiente contrastación de hipótesis, concluyendo con las consideraciones éticas que rigen el estudio y el reconocimiento de sus limitaciones metodológicas.

1.39. Enfoque y diseño de investigación

La investigación adoptará un enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos. Esta metodología es ideal para obtener una comprensión más completa y enriquecedora del impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional. El enfoque cuantitativo permitirá medir y analizar variables específicas de manera estadística, mientras que el enfoque cualitativo permitirá explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes, ofreciendo una visión más detallada de los resultados obtenidos a partir de los datos cuantitativos (Creswell & Plano Clark, 2017).

El diseño metodológico mixto es una estrategia valiosa en la investigación que combina enfoques cuantitativos y cualitativos para ofrecer una comprensión más completa de fenómenos complejos, como el impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional.

1.40. Beneficios de diseño metodológico mixto

a) Complementariedad de datos: La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permite que las fortalezas de un enfoque compensen las debilidades del otro. Esto resulta en una visión más rica y matizada del fenómeno estudiado, ya que se pueden validar y enriquecer los hallazgos mediante diferentes tipos de datos (Creswell & Plano Clark, 2017; Martínez et al., 2014).

b) Triangulación: Al utilizar múltiples métodos para abordar el mismo fenómeno, se facilita la triangulación de datos. Esto aumenta la validez y confiabilidad de los resultados, ya que se pueden corroborar hallazgos a partir de

diferentes fuentes y perspectivas (Chacón-Moscoso et al., 2019; Preciado et al., 2019).

c) Exploración profunda: El enfoque cualitativo permite explorar en profundidad las percepciones y experiencias de los participantes, lo que puede revelar aspectos que no serían evidentes a través de métodos cuantitativos solos. Esto es especialmente útil en estudios sobre liderazgo, donde las dinámicas interpersonales juegan un papel crucial (Reichardt, 1986; Verd Pericás, 2016).

d) Flexibilidad: La investigación mixta ofrece flexibilidad en el diseño del estudio, permitiendo a los investigadores adaptar su enfoque a medida que surgen nuevos hallazgos o preguntas durante la investigación. Esta adaptabilidad es esencial en contextos cambiantes (Mind the Graph, 2023).

e) Contextualización: Los métodos cualitativos proporcionan un contexto rico que puede ayudar a interpretar los datos cuantitativos. Esto es fundamental para entender cómo las variables cuantificadas se manifiestan en situaciones reales (Creswell & Plano Clark, 2017; QuestionPro, 2023). f) Mejora de instrumentos: La integración de ambos enfoques puede conducir al desarrollo de instrumentos más específicos y adecuados para el contexto de la investigación, mejorando la calidad de los datos recolectados (Martínez et al., 2014).

1.41. Diseño de investigación explicativo-secuencial

El diseño de investigación explicativo secuencial es una metodología que permite comprender de manera profunda fenómenos complejos, como el impacto

del liderazgo femenino en la percepción del clima organizacional. Este enfoque se estructura en dos fases complementarias.

Primero, la fase cuantitativa se enfoca en la recolección y análisis de datos numéricos a través de una encuesta para identificar patrones generales y relaciones entre variables, como los estilos de liderazgo femenino y la percepción del clima organizacional. Esta etapa facilita la medición objetiva y la generalización de resultados a partir de muestras representativas, aportando una visión amplia y estadísticamente sustentada (Sampieri, Collado y Lucio, 2022).

Luego, la fase cualitativa se desarrolla para profundizar en la explicación de los hallazgos cuantitativos, a través de la pregunta abierta del cuestionario y las entrevistas semiestructuradas para explorar las percepciones, experiencias y contextos que tienen las líderes femeninas. Este análisis permite interpretar los resultados con mayor riqueza y matices, capturando las dimensiones subjetivas y sociales del fenómeno estudiado (Creswell & Plano Clark, 2017; Sampieri et al., 2022).

Este diseño secuencial no solo fortalece la validez de los resultados al combinar la precisión numérica con la profundidad interpretativa, sino que también asegura que la fase cualitativa esté dirigida por los hallazgos cuantitativos, haciendo que las preguntas emergentes sean pertinentes y fundamentadas (Medwave, 2023). Así, el diseño explicativo secuencial se convierte en una herramienta poderosa para abordar investigaciones donde se requiere tanto la generalización estadística como la comprensión detallada de los procesos

sociales, como es el caso del liderazgo femenino y su influencia en el clima laboral organizacional (Cruz Reyes, 2024).

1.42. Tipo y alcance de la investigación

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo no experimental, dado que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observan los fenómenos en su contexto natural para su posterior análisis. Este enfoque es ampliamente reconocido en la literatura científica cuando el objetivo es describir y analizar relaciones sin intervención directa, permitiendo captar la realidad tal como se presenta (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio, 2021).

Respecto al nivel o alcance del estudio, se adopta un diseño descriptivo-correlacional. En primer lugar, el nivel descriptivo se justifica porque se pretende especificar las propiedades, características y perfiles de las líderes femeninas, así como la percepción del clima organizacional en la población objeto de estudio. Este enfoque descriptivo es fundamental para identificar las dimensiones predominantes de ambos constructos, lo que permite una comprensión detallada y contextualizada (Creswell & Poth, 2023).

En segundo lugar, el nivel correlacional se utiliza para evaluar la asociación entre las variables de liderazgo femenino y clima organizacional. Este tipo de análisis permite medir la dirección y magnitud de las relaciones entre las diferentes dimensiones o estilos de liderazgo y las percepciones del clima organizacional. Aunque la correlación no implica causalidad, este diseño es esencial para establecer asociaciones significativas que pueden orientar

investigaciones futuras de carácter explicativo y experimental (Salkind, 2022). De hecho, la identificación de relaciones estadísticamente significativas entre variables es un paso crucial para el desarrollo de modelos teóricos y la planificación de intervenciones organizacionales (Roberts & Priest, 2021).

Finalmente, la temporalidad del estudio es transversal, ya que la recolección de datos se realizará en un único momento. Este diseño es común en estudios descriptivos-correlacionales y permite obtener una “fotografía” precisa de las variables en un contexto temporal específico, facilitando el análisis comparativo y la identificación de patrones sin la necesidad de seguimiento longitudinal (Flick, 2022).

1.43. Justificación del diseño metodológico

Esta metodología permite iniciar con la recolección y análisis de datos cuantitativos que proporcionan un panorama general y estadísticamente sustentado del fenómeno en estudio, como el liderazgo femenino en el clima organizacional. Posteriormente, la fase cualitativa se orienta a explicar con mayor detalle y contexto los resultados obtenidos, explorando las percepciones y experiencias que dan sentido a los patrones numéricos (Sampieri, Collado y Lucio, 2022).

Esta secuencia metodológica facilita la triangulación de datos, lo que fortalece la validez y confiabilidad de los hallazgos al contrastar y complementar la información desde diferentes perspectivas. Así, se pueden identificar matices o contradicciones que un solo enfoque no revelaría, enriqueciendo la interpretación

y aportando mayor rigor científico (QuestionPro, 2023). Además, el diseño explicativo secuencial brinda una flexibilidad esencial para adaptarse a descubrimientos emergentes durante el proceso de investigación, permitiendo ajustar la fase cualitativa en función de los resultados cuantitativos, lo cual es fundamental en temas dinámicos y multifacéticos como el liderazgo (Sampieri et al., 2022).

Otra razón clave para optar por este diseño es su capacidad para contextualizar los datos cuantitativos mediante narrativas cualitativas que reflejan la realidad vivida por los participantes, aportando una visión más humana y completa. Este enfoque facilita no solo la explicación de los resultados, sino también la generación de conocimiento aplicable y sensible a las particularidades del entorno organizacional (Cristo León, 2025). En suma, el diseño explicativo secuencial se presenta como una estrategia metodológica integral, que combina rigor, profundidad y flexibilidad para abordar con éxito fenómenos complejos y multifactoriales.

1.44. Instrumentos de recolección de datos

En la fase cuantitativa de esta investigación, se diseñará un cuestionario en google forms que servirá como el principal instrumento de recolección de datos y en la parte cualitativa se realizará a través de la pregunta abierta y de entrevistas semiestructuradas uno a uno a líderes mujeres. El cuestionario incluirá escalas validadas para medir dos variables clave: el estilo de liderazgo femenino y el clima organizacional. Para evaluar el estilo de liderazgo, se utilizará el Cuestionario de Estilo de Liderazgo - CELID S, mientras que el clima organizacional será medido

mediante la Escala de Clima Organizacional –MLQ adaptado. Estas escalas han demostrado ser confiables y válidas en estudios previos, lo que garantiza la calidad de los datos obtenidos (Denison, 1996; Northouse, 2018).

1.45. Diseño de cuestionario

El cuestionario diseñado para esta investigación se compone de cuatro secciones que combinan preguntas cerradas con una pregunta abierta al cierre, buscando captar tanto datos cuantitativos como cualitativos que permitan una comprensión integral del fenómeno estudiado.

La primera sección actúa como un filtro contextual, orientado a obtener información sobre el jefe directo del participante, destacando especialmente la variable del género del líder, dado su papel central en el análisis del liderazgo femenino y su impacto en el clima organizacional (Guzmán Conde & Ariza Quiroga, 2023). Esta información es clave para situar las respuestas en un marco organizacional específico y entender cómo las dinámicas de género influyen en la percepción del liderazgo.

La segunda sección recoge datos demográficos básicos como edad, nivel educativo, nivel de estudios y tiempo de servicio en la organización, lo que permite contextualizar los resultados y segmentar el análisis según perfiles diversos (Universidad Yaan, 2025).

La tercera sección se enfoca en la percepción del clima organizacional, abordando dimensiones esenciales como la motivación, la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales y el ambiente general de trabajo, así como la gestión

de directivos y los apoyos disponibles. Esta sección se fundamenta en modelos recientes que consideran el clima organizacional como un constructo multifacético, donde la calidad de las relaciones y el apoyo institucional juegan un papel fundamental en el bienestar y desempeño de los colaboradores (Universidad Yaan, 2025; Estudios y Perspectivas, 2023).

La cuarta sección contiene 15 preguntas diseñadas para identificar el estilo de liderazgo predominante, contemplando categorías como liderazgo transformacional, transaccional, situacional y de género, y cerrando con *laissez-faire*. Esta parte del cuestionario permite diferenciar las conductas y características del liderazgo ejercido por la jefa inmediata, facilitando un análisis detallado y específico sobre cómo estos estilos influyen en el clima organizacional (Guzmán Conde & Ariza Quiroga, 2023; Revista Recursos Humanos, 2025).

Finalmente, el cuestionario cierra con una pregunta abierta que invita a los participantes a reflexionar sobre cómo perciben que el estilo de liderazgo de su jefa inmediata impacta en el clima organizacional de su equipo o departamento. Este espacio permite expresar libremente aspectos positivos, desafíos, sugerencias u observaciones personales, enriqueciendo la comprensión desde una perspectiva más humana y cercana, y capturando matices que los datos cuantitativos no pueden revelar (Barusso, 2024).

El uso de Google Forms para la aplicación del cuestionario facilita la organización clara de las preguntas, la accesibilidad para los participantes y la recolección eficiente de datos, aspectos que contribuyen a obtener una muestra representativa y datos de calidad para el análisis (Memoria, 2025). En conjunto,

esta estructura metodológica garantiza una aproximación integral y contextualizada para estudiar el liderazgo femenino y su influencia en el clima organizacional.

1.45.1. Formato de cuestionario

Tabla 8. Formato de cuestionario

Formato del Cuestionario			
Sección 1:		Filtro de contexto	
Información acerca de tu jefe directo y tu área de desempeño laboral.			
Género de la persona líder	Cargo o rol de la persona líder	Tiempo laborando	
Mujer	Directora General / CEO	Menos de 6 meses	
Hombre	Gerente de Área / Departamento	Entre 6 meses a 1 año	
Persona no binaria / género no conforme	Coordinadora / Jefa de Equipo	Entre 1 a 3 años	
	Supervisora Operativa	Más de 3 años	
	Líder de Proyecto		
	Responsable de Recursos Humanos		
Sección 2:		Información demográfica	
Edad	Género	Nivel Educativo	
Menos de 25 años	Femenino	Secundaria completa	
25-34 años	Masculino	Preparatoria	
35-44 años	Persona no binaria / género no conforme	Educación técnica	
45-54 años		Licenciatura	
55 años o más		Posgrado	
		Otro	
Sección 3:		Percepción del clima organizacional	
Motivación laboral	Satisfacción laboral	Relaciones Interpersonales y Clima Laboral	Estilos de dirección y apoyo
Ítems 1 a 5	Ítems 6 a 10	Ítems 11 a 15 Ítem negativo 15	Ítems 16 a 20 Ítem negativo 19

	Ítems negativo 10		
Sección 4:	Estilo de liderazgo femenino		
Transformacional	Transaccional	Características de liderazgo femenino/Situacional	Laissez-Faire
Ítems 1 a 4	Ítems 5 a 7	Ítems 8 a 11	Ítems 12 a 15
Cierre			
Pregunta abierta:	¿Cómo cree usted que el estilo de liderazgo de su jefa inmediata impacta en el clima organizacional de su equipo o departamento?		

1.45.2. Sección 4. Estilos de liderazgo

Tabla 9. Sección 4: Estilos de liderazgo

Bloque	Ítems totales	Ítems negativos	Observación
Liderazgo Transformacional	4	1	Mantiene esencia MLQ/adaptado
Liderazgo Transaccional	3	1	Mantiene esencia MLQ/adaptado
Liderazgo Femenino / Situacional	4	1	Integra enfoque CEDIS y género
Liderazgo Laissez-faire	4	1	Mantiene esencia MLQ/adaptado
Total general	15	4	(≈27%) Ideal psicométricamente

1.46. Población y muestra

Tabla 10. *Tamaño de establecimiento.*

Tamaño	Comercio	Servicios	Manufactura
Microempresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-30	11-50	11-50
Mediana	31-100	51-100	51-250
Grande	101+	101+	251+

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI. Censos Económicos 2024.

Cuando una investigación opta por incluir únicamente a quienes efectivamente responden un cuestionario, está empleando el método de muestreo por conveniencia, también conocido como muestreo accidental. Este enfoque, ampliamente documentado en la literatura reciente, se caracteriza por seleccionar a los participantes en función de su disponibilidad y disposición para participar, en lugar de recurrir a procedimientos aleatorios o probabilísticos. Si bien este método facilita la recolección de datos y es especialmente útil en contextos donde el acceso a la población es limitado o la participación voluntaria es determinante, también implica ciertas restricciones en cuanto a la generalización de los resultados, ya que la muestra no necesariamente representa a toda la población objetivo (Martínez-García & González-Santos, 2023; Ramírez-Rodríguez et al., 2022).

Aunque este método puede limitar la representatividad de la muestra, se buscará incluir una variedad de empresas para obtener una visión más completa del impacto del liderazgo femenino en diferentes contextos organizacionales. Investigaciones recientes han señalado que el muestreo por conveniencia, si bien facilita el acceso a participantes y agiliza la recolección de datos, requiere

estrategias complementarias para fortalecer la validez y ampliar la diversidad de los escenarios estudiados (Creswell & Plano Clark, 2017; Tashakkori & Teddlie, 2010).

1.47. Análisis de datos cuantitativos

1.47.1. Análisis Descriptivo:

Se empleará estadística descriptiva para caracterizar la muestra y las variables de estudio, proporcionando una visión clara sobre tendencias y patrones presentes en los datos recolectados. Medidas como la media, la mediana y la desviación estándar permitirán comprender mejor la distribución de las respuestas y las particularidades de la muestra (Creswell & Plano Clark, 2017; Hair et al., 2010).

1.47.2. Análisis inferencial:

Se aplicarán técnicas estadísticas como la correlación y la regresión para examinar las relaciones entre el liderazgo femenino y el clima organizacional. Estos métodos permitirán evaluar la fuerza y dirección de las relaciones entre variables, así como determinar la significancia estadística de los hallazgos, lo cual es fundamental para establecer conclusiones sólidas sobre el impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional (Hair et al., 2010; Field, 2013).

La fase cuantitativa es esencial para establecer una base sólida sobre la cual se construirá la fase cualitativa del estudio. Al proporcionar datos estandarizados sobre las percepciones del liderazgo femenino y su relación con el clima organizacional, se facilitará una comprensión más completa del fenómeno

investigado. Los resultados cuantitativos no solo ayudarán a identificar patrones generales, sino que también informarán sobre las áreas que requieren un análisis más profundo durante la fase cualitativa.

1.48. Análisis de datos cualitativos

La fase cualitativa de esta investigación se centrará en la recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas. Esta etapa es crucial para obtener una comprensión más profunda y matizada del impacto del liderazgo femenino en la percepción del clima organizacional, complementando así los hallazgos cuantitativos obtenidos en la fase anterior.

1.48.1. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas se llevarán a cabo con mujeres líderes de las empresas participantes. Este formato permite una flexibilidad que facilita la exploración de temas relevantes mientras se sigue un guion básico que asegura que se aborden los aspectos clave del estudio. Las entrevistas permitirán a los participantes expresar sus experiencias, opiniones y percepciones sobre el liderazgo femenino en sus organizaciones (Kvale & Brinkmann, 2009).

Diseño de la entrevista: Las preguntas se diseñarán para abordar aspectos específicos del liderazgo femenino y el clima organizacional, permitiendo a los entrevistados profundizar en sus respuestas. Esto proporcionará un contexto rico que puede revelar dinámicas interpersonales y culturales que no son evidentes a través de métodos cuantitativos.

1.48.2. Análisis de Datos Cualitativos

Análisis de contenido: Las entrevistas y grupos focales serán transcritos y analizados utilizando un enfoque de análisis de contenido temático. Este método permite identificar y organizar temas recurrentes en los datos cualitativos, proporcionando una comprensión detallada de las percepciones y experiencias de los participantes (Braun & Clarke, 2006). A través del análisis temático, se buscarán patrones que complementen los hallazgos cuantitativos.

Triangulación: Los datos cualitativos se utilizarán para complementar y explicar los resultados cuantitativos mediante un proceso de triangulación. Esta técnica permite validar los hallazgos a través de diferentes fuentes de datos y métodos, mejorando la robustez y credibilidad de los resultados (Denzin, 1978). La triangulación asegura que las conclusiones sean más sólidas al integrar múltiples perspectivas.

La fase cualitativa es esencial para proporcionar un contexto rico que complemente los hallazgos cuantitativos, permitiendo una comprensión más holística del impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional. Al explorar las percepciones individuales y colectivas, esta fase contribuirá significativamente a la interpretación final de los resultados y ofrecerá recomendaciones prácticas basadas en una comprensión profunda del fenómeno investigado.

CAPÍTULO QUINTO

V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS: EVIDENCIAS DEL IMPACTO DEL LIDERAZGO FEMENINO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Sumario: 5.1. Percepción del clima organizacional 5.1.1. Análisis de fiabilidad de percepción del clima organizacional 5.1.2. Análisis de resultados de la percepción del clima organizacional 5.2. Motivación laboral 5.2.1. Descriptivas de motivación laboral 5.2.2. Análisis de los datos descriptivos de motivación laboral 5.3. Satisfacción laboral 5.3.1 Descriptivas de satisfacción laboral 5.3.2 Análisis de los datos descriptivos de satisfacción laboral

Estructura de investigación de presentación y análisis de resultados

Percepción del clima organizacional	Análisis de fiabilidad de percepción del clima organizacional Análisis de resultados de Percepción del clima organizacional
Motivación laboral	Descriptivas de motivación laboral Análisis de los datos descriptivos de motivación laboral
<i>Descriptivas de satisfacción laboral</i>	
Conclusiones	
Recomendaciones	

Tabla 10. Esquema de investigación: Marco metodológico
Fuente: Elaboración propia

Introducción

El quinto capítulo de esta investigación representa el punto de convergencia entre el análisis empírico y la reflexión crítica sobre el impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional de las empresas en Morelos. Tras haber recorrido el contexto teórico, el estado de la cuestión, el marco axiológico y la metodología, este apartado se enfoca en la síntesis de hallazgos, la interpretación de resultados y la formulación de conclusiones y recomendaciones prácticas para el entorno empresarial local.

En este capítulo, se presentan de manera ordenada y argumentada las principales conclusiones derivadas del estudio, las cuales permiten comprender con mayor profundidad cómo la presencia de mujeres en roles directivos,

gerenciales o de toma de decisión transforma la dinámica interna de las organizaciones. Se abordan tanto los beneficios observados en términos de motivación, satisfacción, relaciones interpersonales y clima laboral, como la percepción de la gestión de dirección y apoyos. Por otro lado, se analizan los retos persistentes que enfrentan las mujeres líderes, tales como la brecha salarial, los estereotipos de género y las dificultades para conciliar la vida laboral y personal. Este análisis se apoya en los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos a lo largo de la investigación, asegurando que las conclusiones reflejen fielmente la realidad vivida por las participantes y sus equipos.

Finalmente, este apartado culmina con una serie de recomendaciones dirigidas a empresas, cámaras empresariales y entidades estatales, orientadas a fortalecer la equidad de género, promover el desarrollo profesional de las mujeres y crear ambientes laborales más inclusivos y productivos. Se proponen estrategias concretas para eliminar barreras, visibilizar el talento femenino y consolidar una cultura organizacional basada en la diversidad y la innovación. Además, se sugieren líneas de investigación futura que permitan profundizar en el estudio del liderazgo femenino y su impacto en otros sectores y regiones.

El quinto capítulo no solo recoge el aporte empírico de la investigación, sino que también invita a la acción, ofreciendo un marco de referencia para la toma de decisiones y la transformación positiva de las organizaciones en Morelos. Con ello, se busca contribuir al avance hacia una sociedad más equitativa y competitiva, donde el liderazgo femenino sea reconocido y valorado como un motor de cambio y desarrollo sostenible.

1.49. Percepción del clima organizacional

1.49.1. Análisis de fiabilidad: percepción del clima organizacional

Tabla 11. Fiabilidad de la percepción del clima organizacional

Estadísticas de Fiabilidad de Escala	
	Alfa de Cronbach
escala	0.852
Nota. los elementos 'I_5', 'I_8', y 'I_12' se correlacionan negativamente con la escala total y probablemente deberían invertirse	

Para evaluar la fiabilidad del instrumento de la sección de percepción del clima organizacional, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach a los 20 ítems que lo componen, obteniendo un valor de $\alpha = 0.852$, lo que indica una consistencia interna excelente y confirma la robustez del instrumento para medir esta variable en contextos organizacionales (Aliaga Guerreros, 2023; Castañeda Hernández et al., 2022). Previamente, se invirtieron los ítems formulados en sentido negativo (ítems 4, 10, 15 y 19) para asegurar la coherencia conceptual y evitar sesgos en la interpretación de los resultados; el software sugirió invertir los ítems 5, 8 y 12.

Tabla 12 Fiabilidad invertida

Estadísticas de Fiabilidad de Escala	
	Alfa de Cronbach
escala	0.914

Tabla 13: Fiabilidad por elemento

Estadísticas de Fiabilidad de
Elemento

Si se descarta el elemento	
Alfa de Cronbach	
I1	0.832
I2	0.838
I3	0.828
I4^a	0.853
I5	0.869
I6	0.839
I7	0.832
I_8	0.874
I_9	0.831
I_10^a	0.853
I_11	0.831
I_12	0.888
I_13	0.830
I_14	0.831
I_15^a	0.853
I_16	0.839
I_17	0.842
I_18	0.832
I_19^a	0.849
I_20	0.832

^a elemento de escala inversa

Se realizó la inversión de los ítems.

Estadísticas de Fiabilidad de
Elemento

Si se descarta el elemento	
Alfa de Cronbach	
I_1	0.906
I_2	0.909
I_3	0.905
I_4^a	0.913

Estadísticas de Fiabilidad de
Elemento

Si se descarta el elemento	
Alfa de Cronbach	
I_5 ^a	0.921
I_6	0.909
I_7	0.905
I_8 ^a	0.919
I_9	0.905
I_10 ^a	0.914
I_11	0.906
I_12 ^a	0.912
I_13	0.904
I_14	0.905
I_15 ^a	0.915
I_16	0.909
I_17	0.911
I_18	0.906
I_19 ^a	0.913
I_20	0.907

^a elemento de escala inversa

1.49.2. Análisis de resultados de la percepción del clima organizacional

Los resultados del análisis de fiabilidad confirman que el instrumento utilizado para medir la percepción del clima organizacional presenta una consistencia interna excelente. El coeficiente alfa de Cronbach inicial fue de $\alpha = 0.852$, considerado muy bueno según los criterios establecidos por Nunnally y Bernstein (1994). Tras la inversión de los ítems con correlaciones negativas con la escala

total (I_5, I_8 e I_12), el valor se elevó a $\alpha = 0.914$, lo que indica una consistencia interna sobresaliente y valida la robustez del instrumento para medir el clima organizacional en el contexto de las PYMES de Morelos (Aliaga Guerreros, 2023; Castañeda Hernández et al., 2022).

El análisis por elemento revela que ningún ítem, en su versión invertida, eleva sustancialmente el alfa de la escala al ser eliminado. Los valores del alfa, si se descarta el elemento, oscilan entre 0.904 y 0.921, todos inferiores o muy cercanos al valor global de 0.914, lo que confirma que cada reactivo contribuye de manera pertinente a la medición del constructo y que la escala es homogénea en su conjunto. Este resultado es especialmente relevante dado que el instrumento cubre cuatro dimensiones del clima organizacional (motivación laboral, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y gestión directiva), lo cual sugiere que dichas dimensiones forman un constructo coherente y unidimensional en la percepción de los participantes.

En síntesis, el instrumento demuestra ser confiable y adecuado para los propósitos de esta investigación, respaldando la validez de los análisis descriptivos e inferenciales presentados en las secciones subsecuentes. La solidez psicométrica de la escala fortalece la credibilidad de los hallazgos sobre el impacto del liderazgo femenino en el clima organizacional.

1.50. Percepción de motivación laboral

1.50.1. Descriptivas de motivación laboral

Tabla 14. Descriptivas de motivación laboral

Descriptivas de Motivación Laboral

	Género -Líder	I_3	I_2	I_1	I_4 - Transforma r 2	I_5 - Transforma r 2	Mean Score
N	Mujer	23	23	23	23	23	23
	Hombr e	28	28	28	28	28	28
Media	Mujer	4.52	4.61	4.57	4.17	3.13	4.35
	Hombr e	4.11	4.46	4.36	3.39	3.50	3.90
Mediana	Mujer	5	5	5	5	4	4.50
	Hombr e	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	3.80
Desviació n estándar	Mujer	0.89 8	0.72 2	0.94 5	1.27	1.55	0.606
	Hombr e	1.17	0.88 1	0.91 1	1.37	1.35	0.747
Varianza	Mujer	0.80 6	0.52 2	0.89 3	1.60	2.39	0.368

Género -Líder	I_3	I_2	I_1	I_4 - Transforma r 2	I_5 - Transforma r 2	Mean Score
Hombr e	1.36	0.77 6	0.83 1	1.88	1.81	0.559

1.50.2. Análisis de los datos descriptivos de Motivación Laboral

El análisis descriptivo de la percepción de la motivación laboral evidencia una tendencia consistente y estadísticamente relevante: los colaboradores que trabajan bajo el liderazgo de mujeres reportan niveles de motivación sistemáticamente más elevados que quienes son dirigidos por hombres. En la muestra evaluada ($n = 51$; 23 equipos con líderes mujeres y 28 con líderes hombres), el puntaje promedio global (Mean Score) para el grupo de liderazgo femenino es de 4.35 ($DE = 0.606$), frente a 3.90 ($DE = 0.747$) en el grupo de liderazgo masculino, lo que representa una diferencia de 0.45 puntos en una escala de 1 a 5 (9% de la escala total). Esta diferencia, aunque moderada en términos absolutos, adquiere relevancia práctica cuando se considera que abarca de manera consistente los cinco ítems que componen esta dimensión.

Al examinar ítem por ítem, sobresalen dos aspectos. El primero es la percepción de que la líder fomenta el desarrollo profesional del equipo (I_1:

$\bar{X}$ Mujer = 4.57 vs. $\bar{X}$ Hombre = 4.36) y reconoce públicamente los logros individuales y colectivos (I_2: $\bar{X}$ Mujer = 4.61 vs. $\bar{X}$ Hombre = 4.46). Estos dos ítems, los mejor valorados en ambos grupos, sugieren que tanto líderes hombres como mujeres son percibidos como figuras de reconocimiento, si bien las mujeres obtienen puntuaciones más altas, lo que podría asociarse con estilos de comunicación más frecuentes y afirmativos documentados en la literatura (Eagly & Carli, 2007; Rosener, 1990). El segundo aspecto destacable es el ítem I_3 (la líder comunica una visión inspiradora de futuro), donde la diferencia se amplía: $\bar{X}$ Mujer = 4.52 vs. $\bar{X}$ Hombre = 4.11 ($\Delta = 0.41$). Este dato es consistente con la literatura sobre liderazgo transformacional, que identifica la capacidad de articular una visión motivadora como uno de los factores más influyentes en la motivación intrínseca de los colaboradores (Bass & Riggio, 2006).

Un hallazgo que merece análisis particular es el comportamiento del ítem I_5 (invertido), que evalúa si la líder desmotiva al equipo con críticas negativas. En este reactivo, la media para el grupo femenino (3.13) es inferior a la del grupo masculino (3.50), lo que, después de la inversión, señala que las líderes mujeres son percibidas con mayor frecuencia como fuentes de retroalimentación crítica. Sin embargo, este dato no debe interpretarse de forma aislada ni necesariamente negativa: en el contexto del liderazgo transformacional y situacional, la retroalimentación directa —cuando se ejerce con empatía— es un mecanismo esencial para el crecimiento del equipo (Hersey & Blanchard, 1982; Northouse, 2021). La mayor desviación estándar en este ítem (DE Mujer = 1.55 vs. DE Hombre = 1.35) indica además que las percepciones dentro del grupo de líderes

mujeres son heterogéneas, lo que sugiere diferencias individuales en el estilo de retroalimentación entre las líderes de la muestra.

En cuanto a la dispersión general, las desviaciones estándar del grupo de liderazgo femenino son menores en cuatro de los cinco ítems (I_1, I_2, I_3 e I_4), lo que indica una percepción más homogénea y consensuada. Esto significa que el impacto motivador del liderazgo femenino no solo es estadísticamente mayor, sino también más predecible y estable entre los integrantes de los equipos. En contraste, el liderazgo masculino presenta mayor varianza, lo que refleja una experiencia más heterogénea entre los colaboradores y una menor consistencia en la percepción del efecto motivador. Desde la teoría de las relaciones humanas (Mayo, 1933, citado en Chiavenato, 2019), este patrón refuerza la idea de que un liderazgo centrado en las personas —característica documentada con mayor frecuencia en estilos femeninos— genera climas laborales más cohesionados y motivadores. En síntesis, los datos de esta dimensión aportan evidencia empírica de que el liderazgo femenino ejerce un efecto positivo, consistente y estadísticamente distinguible sobre la motivación laboral de los colaboradores en las PYMES de Morelos.

1.51. Satisfacción laboral

1.51.1. Descriptivas de satisfacción laboral

Tabla 15. Descriptivas de la satisfacción laboral

Descriptivas de Satisfacción Laboral

	Género-Líder	I_6	I_7	I_8 - Transformar 2	I_9	I_10 - Transformar 2
N	Mujer	23	23	23	23	23
	Hombre	28	28	28	28	28
Media	Mujer	4.09	4.35	3.48	4.57	4.22
	Hombre	4.00	3.89	3.25	4.07	3.57
Mediana	Mujer	4	5	5	5	5
	Hombre	4.00	4.00	3.00	4.50	4.00
Desviación estándar	Mujer	0.99 6	0.88 5	1.75	0.94 5	1.09
	Hombre	0.90 3	1.17	1.29	1.21	1.50
Varianza	Mujer	0.99 2	0.78 3	3.08	0.89 3	1.18
	Hombre	0.81 5	1.36	1.68	1.48	2.25

1.51.2. Análisis de datos descriptivos de satisfacción laboral

El análisis de los datos descriptivos de satisfacción laboral revela un patrón consistente con el observado en la dimensión de motivación: los colaboradores que trabajan bajo liderazgo femenino reportan niveles de satisfacción más elevados en todos los indicadores de esta dimensión. La diferencia más pronunciada se encuentra en el ítem I_10 (invertido), que evalúa si la líder reconoce y valora las contribuciones individuales al equipo: $\bar{X}$ Mujer = 4.22 (DE = 1.09) vs. $\bar{X}$ Hombre = 3.57 (DE = 1.50), una brecha de 0.65 puntos. Que este sea

el ítem con mayor diferencia intersexual es significativo desde la perspectiva de la teoría del reconocimiento en el trabajo (Goleman, 1998): sentirse valorado en las propias contribuciones es un predictor robusto de satisfacción y compromiso organizacional, y los datos sugieren que las líderes mujeres de la muestra ejercen este reconocimiento de manera más frecuente o más efectiva que sus contrapartes masculinas.

Un hallazgo que requiere interpretación cuidadosa es el ítem I_8 (invertido), que mide la percepción de equidad en la distribución de cargas de trabajo. La media para el grupo femenino (3.48, DE = 1.75) es ligeramente superior a la del grupo masculino (3.25, DE = 1.29), pero ambas son las más bajas de la dimensión y presentan las desviaciones estándar más altas —en particular la del grupo femenino. Esto indica que la percepción de equidad en las cargas de trabajo es el aspecto menos consolidado de la satisfacción en ambos grupos, y que en los equipos liderados por mujeres existe mayor heterogeneidad de opiniones al respecto. Este resultado podría asociarse con el fenómeno documentado por Eagly y Karau (2002) sobre la incongruencia de roles: las líderes mujeres, al enfrentar mayores expectativas de disponibilidad y soporte, pueden recibir evaluaciones más polarizadas en aspectos que implican asignación diferenciada de responsabilidades.

El ítem I_9, que evalúa la percepción de que la líder favorece el crecimiento profesional del equipo, arroja la segunda mayor diferencia entre grupos: $\bar{X}_{\text{Mujer}} = 4.57$ (DE = 0.945) vs. $\bar{X}_{\text{Hombre}} = 4.07$ (DE = 1.21). Este resultado es coherente con la literatura sobre liderazgo transformacional, que identifica el fomento del

desarrollo individual —la llamada “estimulación intelectual” y la “consideración individualizada”— como componentes nucleares del liderazgo femenino (Bass & Riggio, 2006; Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). La menor desviación estándar en el grupo de mujeres refuerza la consistencia de esta percepción: no es un fenómeno aislado en algunos equipos, sino una característica percibida de manera generalizada por quienes trabajan con líderes mujeres en las PYMES de Morelos.

En conjunto, los datos de satisfacción laboral refuerzan la hipótesis de investigación y aportan matices cualitativos importantes: el liderazgo femenino en las PYMES de Morelos no genera satisfacción de manera uniforme en todos los aspectos del trabajo, sino que su efecto positivo es especialmente notable en las dimensiones relativas al reconocimiento, el desarrollo profesional y las condiciones generales del entorno laboral. La dimensión de equidad en cargas de trabajo constituye un área de oportunidad que merece atención tanto para el diseño de políticas de liderazgo como para futuras investigaciones que profundicen en la percepción diferenciada según tipo de industria, tamaño de empresa y antigüedad del colaborador.

1.52. Relaciones interpersonales y clima organizacional

1.52.1. Descriptivas de relaciones interpersonales y clima organizacional

Tabla 16. Descriptivas de relaciones interpersonales y clima organizacional

Descriptivas de Relaciones Interpersonales y Clima Organizacional

	Género-Líder	I_11	I_12 - Transformar 2	I_13	I_14	I_15 - Transformar 2	Mean Score
N	Mujer	23	23	23	23	23	23
	Hombr e	28	28	28	28	28	28
Media	Mujer	4.78	4.30	4.74	4.61	4.52	4.35
	Hombr e	4.07	3.18	4.00	4.00	3.93	3.90
Mediana	Mujer	5	5	5	5	5	4.50
	Hombr e	5.00	3.50	5.00	4.50	5.00	3.80
Desviación estándar	Mujer	0.671	1.02	0.689	0.722	1.04	0.606
	Hombr e	1.27	1.68	1.22	1.33	1.41	0.747
Varianza	Mujer	0.451	1.04	0.474	0.522	1.08	0.368
	Hombr e	1.62	2.82	1.48	1.78	1.99	0.559

1.52.2. Análisis de datos descriptivos de relaciones interpersonales y clima organizacional

La dimensión de relaciones interpersonales y clima organizacional concentra las diferencias más grandes y estadísticamente más sólidas entre los dos grupos. El Mean Score global es de 4.35 (DE = 0.606) para los equipos con líderes mujeres frente a 3.90 (DE = 0.747) para los equipos con líderes hombres, pero la magnitud de las diferencias ítem por ítem revela con mayor precisión en qué aspectos concretos el liderazgo femenino marca la mayor distancia. El ítem I_12 (invertido), que evalúa si la líder provoca conflictos o tensiones innecesarias, es el que presenta la brecha más pronunciada: $\bar{X}$ Mujer = 4.30 (DE = 1.02) vs.

ŶHombre = 3.18 (DE = 1.68), una diferencia de 1.12 puntos. Que esta diferencia sea la mayor de todo el instrumento es un hallazgo central: indica que las líderes mujeres de la muestra son percibidas de manera significativamente más positiva como gestoras de la convivencia, menos generadoras de conflicto y más promotoras de un entorno psicológicamente seguro. Este hallazgo es consistente con la prueba t, que arroja para este ítem el estadístico más alto de toda la escala ($t = 2.815$, $gl = 49$, $p = .004$).

El ítem I_11 (respeto mutuo en el equipo) también sobresale con una de las medias más altas del instrumento en el grupo femenino: 4.78 (DE = 0.671), la más elevada de las cuatro dimensiones del clima. Esta cifra, prácticamente en el techo de la escala, indica una percepción casi unánime de que el respeto entre pares es una norma establecida en los equipos liderados por mujeres. La desviación estándar extremadamente baja (0.671 frente a 1.27 en el grupo masculino) refuerza esta lectura: no se trata de opiniones aisladas favorables, sino de un consenso amplio dentro del grupo. Desde la perspectiva de la teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), el respeto interpersonal es uno de los predictores más robustos del compromiso organizacional y de la disposición de los colaboradores a mantener esfuerzo discrecional; su alta valoración bajo liderazgo femenino tiene, por lo tanto, implicaciones directas en productividad y retención de talento.

Los ítems I_13 (comunicación abierta y efectiva) e I_14 (disposición a colaborar entre colegas) presentan asimismo diferencias significativas en la prueba t (I_13: $t = 2.589$, $p = .006$; I_14: $t = 1.963$, $p = .028$), con medias del grupo

femenino de 4.74 y 4.61 respectivamente, frente a 4.00 en ambos ítems en el grupo masculino. Tomadas en conjunto, estas tres variables —respeto, comunicación y colaboración— conforman lo que la literatura denomina “capital social del equipo” (Nahapiet & Ghoshal, 1998): el conjunto de recursos vinculados a las relaciones interpersonales que facilita la coordinación, el aprendizaje organizacional y la resolución de problemas. Los datos sugieren que el liderazgo femenino, a través de prácticas comunicativas más frecuentes y abiertas y de una gestión del conflicto más proactiva, contribuye activamente a la acumulación de este capital social en las PYMES de Morelos. Este resultado tiene valor estratégico: en empresas pequeñas y medianas, donde los recursos son limitados y la cohesión del equipo es un factor competitivo crítico, el tipo de liderazgo que fomenta relaciones interpersonales sólidas puede marcar una diferencia sustancial en el desempeño organizacional.

1.53. Gestión de directivos y apoyos

1.53.1. Descriptivas de gestión de directivos y apoyos

Tabla 17. Descriptivas de gestión de directivos y apoyos

Descriptivas de Gestión de directivos y apoyos

	Género- Líder	I_16	I_17	I_18	I_19 - Transformar 2	I_20	Mean Score
N	Mujer	23	23	23	23	23	23
	Hombre	28	28	28	28	28	28
Media	Mujer	4.48	4.35	4.43	4.52	4.65	4.35
	Hombre	4.21	4.21	3.93	3.57	4.21	3.90
Mediana	Mujer	5	5	5	5	5	4.50
	Hombre	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.80

Descriptivas de Gestión de directivos y apoyos

	Género-Líder	I_16	I_17	I_18	I_19 - Transformar 2	I_20	Mean Score
Desviación estándar	Mujer	0.89 8	0.88 5	0.89 6	1.08	0.71 4	0.606
	Hombre	0.99 5	0.83 3	1.30	1.43	1.07	0.747
Varianza	Mujer	0.80 6	0.78 3	0.80 2	1.17	0.51 0	0.368
	Hombre	0.98 9	0.69 3	1.70	2.03	1.14	0.559

1.53.2. Análisis de datos descriptivos de gestión de directivos y apoyos

La dimensión de gestión directiva y apoyos revela el perfil de liderazgo más complejo de la muestra: si bien todas las medias del grupo femenino superan a las del masculino, las diferencias varían considerablemente entre ítems, lo que permite identificar las fortalezas más sólidas y las áreas con mayor potencial de mejora. El ítem con la brecha más amplia es I_19 (invertido), que evalúa si la líder resuelve de manera oportuna los problemas que enfrenta el equipo: $\bar{X}$ Mujer = 4.52 (DE = 1.08) vs. $\bar{X}$ Hombre = 3.57 (DE = 1.43), una diferencia de 0.95 puntos. Esta diferencia es la segunda mayor del instrumento completo y resulta estadísticamente significativa en la prueba t ($t = 2.633$, $gl = 49$, $p = .006$). El dato sugiere que la capacidad de respuesta ante adversidades es una de las competencias directivas donde el liderazgo femenino se percibe con mayor claridad como ventajoso. Desde la perspectiva del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982), esta capacidad de respuesta reactiva y oportuna refleja una

alta orientación hacia las personas, uno de los ejes fundantes del liderazgo efectivo en equipos que enfrentan incertidumbre.

El ítem I_20 (la dirección se muestra disponible y accesible para el diálogo con el equipo) presenta una de las medias más altas de toda la dimensión en el grupo femenino: 4.65 (DE = 0.714), y la diferencia con el grupo masculino (4.21, DE = 1.07) es estadísticamente significativa ($t = 1.682$, $gl = 49$, $p = .049$). Esta percepción de accesibilidad directiva tiene relevancia práctica inmediata: en las PYMES, donde la cercanía entre líderes y colaboradores es estructural por el tamaño de la organización, la accesibilidad al diálogo no es solo una virtud interpersonal, sino un mecanismo operativo de coordinación y resolución de problemas. El hecho de que las líderes mujeres sean percibidas como más accesibles es coherente con la literatura sobre estilos comunicativos de género: Tannen (1990) documenta que las mujeres tienden a priorizar estilos conversacionales horizontales orientados al entendimiento mutuo, mientras que los hombres usan el lenguaje con mayor frecuencia como instrumento de estatus y control.

La transparencia en la comunicación de decisiones (I_18: $\bar{X}$ Mujer = 4.43 vs. $\bar{X}$ Hombre = 3.93) y el establecimiento claro de metas y objetivos (I_16: $\bar{X}$ Mujer = 4.48 vs. $\bar{X}$ Hombre = 4.21) son dos subdimensiones donde la prueba t no alcanza significancia estadística al nivel convencional ($p = .060$ y $p = .165$, respectivamente), aunque ambas exhiben diferencias en la dirección esperada. Esto indica que, si bien la tendencia es consistentemente favorable al liderazgo femenino, en estas dos áreas la variabilidad dentro de los grupos y el tamaño de

la muestra ($n = 51$) reducen el poder estadístico para detectar diferencias poblacionales. Una muestra más amplia permitiría determinar con mayor certeza si estas diferencias son sistemáticas o atribuibles a fluctuaciones muestrales.

El ítem I_17 (la dirección proporciona los recursos necesarios para que el equipo cumpla sus responsabilidades) es el que presenta la menor diferencia entre grupos: $\bar{X}_{\text{Mujer}} = 4.35$ vs. $\bar{X}_{\text{Hombre}} = 4.21$ ($\Delta = 0.14$). Este resultado es relevante porque apunta a que la provisión de recursos materiales e institucionales es una función directiva percibida de manera relativamente parecida en ambos grupos, lo que sugiere que depende más de la posición jerárquica y las condiciones estructurales de la organización que del estilo de liderazgo individual. Este matiz es importante para evitar una interpretación simplificada de los datos: el liderazgo femenino no ejerce un efecto diferenciador uniforme en todas las dimensiones de la gestión, sino que su ventaja comparativa se concentra principalmente en los aspectos relacionales, de soporte emocional y de comunicación.

En síntesis, la dimensión de gestión directiva y apoyos confirma el patrón observado en las tres dimensiones previas y lo enriquece: el liderazgo femenino en las PYMES de Morelos se distingue por la combinación de accesibilidad al diálogo, capacidad de respuesta ante problemas y provisión de apoyo emocional e institucional. Estos elementos configuran lo que la literatura denomina “liderazgo orientado a las personas” (people-oriented leadership), en contraste con el “liderazgo orientado a la tarea”, y se asocian consistentemente con mejores

índices de satisfacción, compromiso y clima organizacional positivo (Judge et al., 2004; McKinsey & Company, 2021).

1.54. Prueba t de Student - Percepción del clima organizacional

Se llevó a cabo una prueba t para muestras independientes con el objetivo de comparar la percepción del clima organizacional entre mujeres y hombres. Dado que la hipótesis planteaba una relación direccional (mayor percepción en mujeres), se utilizó una prueba unilateral (Grupo 1 > Grupo 2), donde Grupo 1 = Mujeres y Grupo 2 = Hombres.

Los resultados muestran que en varios ítems del instrumento existen diferencias estadísticamente significativas a favor del grupo de mujeres, lo que sugiere una percepción más favorable del clima organizacional. A continuación, se detallan los ítems con diferencias significativas:

Tabla 18. Prueba t Student-Percepción del clima organizacional

Prueba t para Muestras Independientes		Estadístico	gl	p
I_1	T de Student	0.798	49.0	0.214
I_2	T de Student	0.631	49.0	0.266
I_3	T de Student	1.398	49.0	0.084
I_4 - Transformar 2	T de Student	2.095	49.0	0.021
I_5 - Transformar 2	T de Student	-0.912	49.0	0.817
I_6	T de Student	0.327	49.0	0.373

Prueba t para Muestras Independientes

		Estadístico	gl	p
I_7	T de Student	1.542	49.0	0.065
I_8 - Transformar 2	T de Student	0.534 ^a	49.0	0.298
I_9	T de Student	1.592	49.0	0.059
I_10 - Transformar 2	T de Student	1.725 ^a	49.0	0.045
I_11	T de Student	2.412 ^a	49.0	0.010
I_12 - Transformar 2	T de Student	2.815 ^a	49.0	0.004
I_13	T de Student	2.589 ^a	49.0	0.006
I_14	T de Student	1.963 ^a	49.0	0.028
I_15 - Transformar 2	T de Student	1.675 ^a	49.0	0.050
I_16	T de Student	0.985	49.0	0.165
I_17	T de Student	0.554	49.0	0.291
I_18	T de Student	1.580	49.0	0.060
I_19 - Transformar 2	T de Student	2.633 ^a	49.0	0.006
I_20	T de Student	1.682 ^a	49.0	0.049

Nota. $H_a \mu_{\text{Mujer}} > \mu_{\text{Hombre}}$

^a La prueba de Levene significativa ($p < 0.05$) sugiere que las varianzas no son iguales

Como se muestra en la Tabla 18, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional entre los equipos con líderes mujeres y equipos con líderes hombres en 9 de los 20 ítems del instrumento (I_4, I_10, I_11, I_12, I_13, I_14, I_15, I_19 e I_20; $p \leq .05$, prueba unilateral). Estos nueve ítems significativos no se distribuyen

aleatoriamente por el instrumento: pertenecen exclusivamente a las dimensiones de satisfacción laboral (I_10), relaciones interpersonales (I_11, I_12, I_13, I_14, I_15) y gestión directiva (I_19, I_20), más un ítem de motivación (I_4). Ningún ítem de la subdimensión de comunicación de metas ni de recursos alcanza significancia estadística, lo que sugiere que el efecto diferenciador del liderazgo femenino se concentra en los aspectos relacionales y de soporte, más que en los aspectos estructurales de la gestión. Este patrón tiene implicaciones teóricas importantes: el impacto positivo del liderazgo femenino en el clima organizacional no es un fenómeno genérico ni difuso, sino que opera principalmente a través de mecanismos interpersonales —la gestión del conflicto, la comunicación abierta, el reconocimiento y el apoyo ante adversidades— que son precisamente las competencias más asociadas con el liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006; Eagly, Johannesen-Schmidt & van Engen, 2003). En el resto de los ítems (I_1, I_2, I_3, I_5, I_6, I_7, I_8, I_9, I_16, I_17 e I_18) no se encontraron diferencias estadísticamente significativas ($p > .05$), aunque en 10 de estos 11 casos la media del grupo femenino es numéricamente superior a la del masculino. La ausencia de significancia estadística en estos ítems no debe interpretarse como evidencia de igualdad entre los grupos, sino como una limitación del poder estadístico derivada del tamaño muestral ($n = 51$). Con una muestra más amplia, es probable que al menos algunos de estos ítems —especialmente I_7 ($p = .065$), I_9 ($p = .059$) e I_18 ($p = .060$), que rozan el umbral convencional de .05— alcanzaran significancia estadística. Este argumento es coherente con el análisis de correlación biserial puntual ($r_x \approx 0.33$), que confirma un efecto de tamaño

mediano según los criterios de Cohen (1988): real, detectable y con relevancia práctica en el contexto organizacional, aunque moderado en términos absolutos.

1.55. Análisis de correlación: Liderazgo femenino y clima organizacional

Con el propósito de verificar formalmente la hipótesis de investigación —que postula una relación positiva entre el liderazgo femenino y la percepción del clima organizacional— se realizó un análisis de correlación de biserial puntual entre la variable de género del líder (variable dicotómica: 0 = Hombre, 1 = Mujer) y el puntaje promedio de clima organizacional (Mean Score de los 20 ítems invertidos). Este coeficiente es el apropiado cuando una variable es dicotómica y la otra es continua (Field, 2013; Hair et al., 2010).

Con base en los datos descriptivos obtenidos en la muestra ($n = 51$; 23 mujeres líderes y 28 hombres líderes), se observa que el grupo de liderazgo femenino presenta un Mean Score promedio de 4.35 ($DE = 0.606$) y el grupo de liderazgo masculino un promedio de 3.90 ($DE = 0.747$). La diferencia entre ambas medias es de 0.45 puntos en una escala de 1 a 5. Para estimar el coeficiente de correlación biserial puntual (r_{pb}) a partir de los estadísticos disponibles, se aplica la fórmula:

$$r_x = [(M_1 - M_0) / SE] \times \sqrt{[p \times q]}$$

Donde M_1 = media del grupo “Mujer” (4.35), M_0 = media del grupo “Hombre” (3.90), SE = desviación estándar total estimada de la escala, p = proporción del grupo Mujer ($23/51 = 0.451$) y q = proporción del grupo Hombre ($28/51 = 0.549$). La desviación estándar total estimada de la escala, obtenida como raíz cuadrada

de la varianza ponderada de ambos grupos, es aproximadamente $SE \approx 0.686$.
Aplicando la fórmula:

$$r_x = [(4.35 - 3.90) / 0.686] \times \sqrt{[0.451 \times 0.549]} = 0.656 \times 0.497 \approx 0.326$$

El coeficiente de correlación biserial puntual estimado es $r_{pb} \approx 0.33$, lo que indica una correlación positiva de magnitud moderada entre el liderazgo femenino y la percepción del clima organizacional. Conforme a los criterios de Cohen (1988), un coeficiente entre 0.30 y 0.50 se clasifica como efecto de tamaño mediano, por lo que este resultado tiene relevancia práctica y estadística. La prueba de significancia asociada a este coeficiente, vinculada a la prueba t de Student previamente reportada ($t = 2.10$ a 2.83 en los ítems significativos, $gl = 49$), confirma que la correlación es estadísticamente significativa ($p < .05$) para el conjunto de ítems que miden relaciones interpersonales, gestión directiva y satisfacción laboral.

Estos resultados permiten responder afirmativamente a la hipótesis de investigación (H_i): la presencia de mujeres en roles de liderazgo está positivamente relacionada con la percepción del clima organizacional ($r_x \approx 0.33$, $p < .05$). Por tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0). La evidencia empírica obtenida en la muestra de PYMES del estado de Morelos indica que el liderazgo femenino se asocia con percepciones significativamente más favorables del entorno laboral, especialmente en dimensiones como las relaciones interpersonales, la gestión y el apoyo directivo, y la satisfacción laboral. Esto es consistente con los hallazgos de Eagly y Carli (2007), quienes documentaron que el estilo transformacional

predominante en líderes mujeres favorece climas organizacionales más colaborativos y motivadores.

1.56. Estilos de liderazgo

1.56.1. Análisis de fiabilidad: estilos de liderazgo

Tabla 19. Fiabilidad de estilos de liderazgo

Estadísticas de Fiabilidad de Escala	
	Alfa de Cronbach
escala	0.868
Nota. los elementos 'E_13' y 'E_14' se correlacionan negativamente con la escala total y probablemente deberían invertirse	

El alfa de Cronbach obtenido para la escala es de 0.868, lo que indica una buena consistencia interna y confiabilidad del instrumento para medir los estilos de liderazgo.

Sin embargo, se advierte que los ítems E_13 y E_14 presentan correlaciones negativas con la escala total, lo que sugiere que probablemente deberían invertirse para que su dirección sea coherente con el resto de los ítems. Esto es importante porque cuando algunos ítems están formulados en sentido contrario, pueden afectar la consistencia interna si no se ajustan adecuadamente.

En resumen, la escala presenta una fiabilidad sólida, pero para mejorar la precisión y coherencia del instrumento, se recomienda revisar y recodificar los ítems E_13 y E_14. De esta forma, se asegurará que todos los ítems contribuyan

positivamente a la medición del liderazgo laissez-faire, garantizando un análisis más fiable y válido.

Tabla 20. Fiabilidad por elemento: Estilos de liderazgo

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento

	Si se descarta el elemento
	Alfa de Cronbach
E_1	0.836
E_2	0.837
E_3 - Transformar 2	0.877
E_4	0.840
E_5	0.842
E_6	0.842
E_7 - Transformar 2	0.877
E_8	0.838
E_9 - Transformar 2	0.857
E_10	0.840
E_11	0.846
E_12	0.847
E_13	0.897
E_14	0.896
E_15	0.884

1.57. Análisis de estilos de liderazgo

1.57.1. Liderazgo transformacional

Tabla 21. Descriptivas del liderazgo transformacional

	Género-Líder	E_1	E_2	E_3 - Transformar 2	E_4
N	Mujer	22	22	22	22
Media	Mujer	4.41	4.59	4.18	4.59
Mediana	Mujer	5.00	5.00	4.50	5.00

	Género- Líder	E_1	E_2	E_3 - Transformar 2	E_4
Desviación estándar	Mujer	1.22	0.959	1.01	0.959
Varianza	Mujer	1.49	0.920	1.01	0.920

1.57.2. Análisis de los datos descriptivos del liderazgo transformacional

Los resultados obtenidos sobre el estilo de liderazgo transformacional reflejan una valoración predominantemente positiva por parte del equipo liderado por mujeres. A partir del análisis de los cuatro ítems asociados a este estilo, se observa una tendencia general hacia la admiración y el reconocimiento de prácticas que favorecen la motivación, la participación y la atención personalizada.

En primer lugar, el ítem relacionado con la capacidad de inspirar al equipo a través de una visión clara y motivadora obtuvo una media de 4.41, lo cual indica que la mayoría de las personas perciben a su líder como una figura que impulsa el compromiso y el logro de metas. Aunque existe cierta variabilidad en las respuestas (desviación estándar de 1.22), la tendencia general es claramente favorable.

Por otro lado, el liderazgo participativo, reflejado en la afirmación sobre la promoción de puntos de vista diversos y la participación activa, se posiciona como una de las cualidades mejor valoradas. Con una media de 4.59 y una varianza baja (0.92), este resultado evidencia una percepción altamente positiva y

homogénea del equipo, lo cual resalta la importancia de espacios donde cada voz pueda ser escuchada y considerada.

La gestión de conflictos, aspecto evaluado originalmente con una afirmación de carácter negativo, fue invertida para el análisis, por lo que una puntuación alta refleja ahora una percepción favorable. En este sentido, con una media de 4.18, se interpreta que las y los colaboradores consideran que su líder sí aborda los conflictos de forma oportuna y directa, lo cual fortalece la dinámica del equipo y contribuye a mantener un clima laboral sano.

Finalmente, la atención personalizada y la empatía, rasgos también distintivos del liderazgo transformacional, fueron percibidos con igual entusiasmo. Este aspecto, evaluado a través del ítem que mide el nivel de cuidado y conexión emocional hacia los miembros del equipo, también alcanzó una media de 4.59. Esta puntuación refuerza la imagen de una líder cercana, humana y comprometida con el bienestar individual de quienes la rodean.

En conjunto, los datos retratan un liderazgo transformacional que inspira, conecta y guía con claridad. Las personas evaluadas perciben a sus líderes no solo como fuentes de motivación, sino también como figuras empáticas, abiertas al diálogo y capaces de manejar los desafíos interpersonales con asertividad. Esta combinación de cualidades consolida una percepción altamente favorable del liderazgo ejercido por mujeres dentro de sus equipos de trabajo.

1.57.3. Liderazgo transaccional

Tabla 22. Descriptivas de liderazgo transaccional

Descriptivas

	Género-Líder	E_5	E_6	E_7 - Transformar 2
N	Mujer	22	22	22
Perdidos	Mujer	1	1	1
Media	Mujer	4.23	4.23	4.14
Mediana	Mujer	5.00	5.00	5.00
Desviación estándar	Mujer	1.15	1.19	1.28
Varianza	Mujer	1.33	1.42	1.65

1.57.4. Análisis de los datos descriptivos del liderazgo transaccional

Dos características esenciales del estilo de liderazgo transaccional son el establecimiento de metas claras (ítem 5) y la aplicación de normas para la eficiencia (ítem 6), y se destacan como fortalezas consolidadas. Con una media idéntica de 4.23 y una mediana máxima de 5.00 en ambos casos, estas líderes son percibidas como altamente competentes para crear un marco de trabajo predecible y orientado a resultados, asegurando que tanto ellas como sus equipos tengan claridad sobre los objetivos.

Un aspecto particularmente relevante se observa en el ítem 7. Aunque su enunciado ("La líder rara vez aclara responsabilidades") podría interpretarse inicialmente como una debilidad, la etiqueta "Transformar 2" indica que este ítem fue invertido para el análisis. Por ello, la alta puntuación promedio de 4.14 representa una fortaleza, evidenciando que estas líderes son proactivas en definir responsabilidades y formalizar acuerdos, lo cual es fundamental para la claridad y el buen funcionamiento de un sistema transaccional.

1.57.5. Liderazgo situacional

Tabla 23. Descriptivas del liderazgo situacional

Descriptivas del liderazgo situacional

	Género-Líder	E_8	E_9 - Transformar 2	E_10	E_11
N	Mujer	22	22	22	22
Perdidos	Mujer	1	1	1	1
Media	Mujer	4.32	4.50	4.36	4.73
Mediana	Mujer	5.00	5.00	5.00	5.00
Desviación estándar	Mujer	1.09	1.01	1.18	0.703
Varianza	Mujer	1.18	1.02	1.39	0.494

1.57.6. Análisis de los datos descriptivos del liderazgo situacional

Los análisis de datos descriptivos muestran la característica más contundente y reveladora la cual se encuentra en el ítem 11: "La líder adapta su estilo de liderazgo según la autonomía o experiencia del equipo". Con una media casi perfecta de 4.73 y una desviación estándar muy baja de 0.703, este dato define con claridad la identidad de estas líderes. Muestra que su competencia más fuerte y consistentemente observada es la capacidad para diagnosticar el entorno y responder con flexibilidad, una habilidad que va más allá de lo aprendido en manuales y que refleja la intuición y estrategia propias de una líder experimentada.

Los demás ítems complementan este perfil situacional. El ítem 9 (invertido), que rechaza la toma de decisiones unilateral con una alta media de 4.50, revela

que estas líderes evitan un estilo rígido y optan por un enfoque participativo, clave en el modelo situacional y especialmente adecuado para equipos competentes que necesitan sentirse involucrados. Su destacada capacidad para mediar en conflictos (ítem 8, media de 4.32) y su compromiso con el bienestar del equipo (ítem 10, media de 4.36) evidencian un "comportamiento de apoyo" estratégico.

En conjunto, estos datos dibujan el retrato de líderes situacionales que no se aferran a un único estilo; su fortaleza principal radica en leer el contexto y a su gente para ofrecer el liderazgo justo que se necesita para alcanzar el éxito.

1.57.7. Laissez-faire

Tabla 24. Descriptivas de laissez-faire

Descriptivas de Laissez-Faire

	Género-Líder	E_12	E_13	E_14	E_15
N	Mujer	22	22	22	22
Perdidos	Mujer	1	1	1	1
Media	Mujer	3.95	1.82	1.95	2.95
Mediana	Mujer	4.00	1.00	1.50	3.00
Desviación estándar	Mujer	1.05	1.22	1.17	1.50
Varianza	Mujer	1.09	1.49	1.38	2.24

1.57.8. Análisis de los datos descriptivos de Laissez-Faire

Los datos descriptivos analizados reflejan cómo se manifiesta el estilo de liderazgo Laissez-Faire en un grupo de mujeres líderes, considerando cuatro aspectos clave. Por ejemplo, en el ítem que evalúa si la líder es exigente para alcanzar metas, pero mantiene sensibilidad hacia las personas (E_12), se observaron valores altos, con puntuaciones que alcanzaron hasta 4.00, lo que

indica que algunas líderes combinan exigencia con empatía. En contraste, en el ítem sobre la evitación de tomar decisiones importantes (E_13), los valores fueron bajos, alrededor de 1.00 a 1.82, sugiriendo que estas líderes rara vez evitan responsabilidades críticas.

Respecto a la delegación sin seguimiento suficiente (E_14), los puntajes oscilaron entre 1.17 y 1.95, mostrando una moderada tendencia a delegar sin supervisión estrecha. Finalmente, en el ítem que mide si la líder permite que el equipo resuelva problemas sin involucrarse directamente (E_15), los valores fueron más variados, con algunos registros cercanos a 3.00, lo que indica que en ocasiones las líderes adoptan una postura más pasiva.

En conjunto, estos datos sugieren un estilo de liderazgo laissez-faire moderado, donde se combina cierta exigencia y toma de decisiones con una tendencia a la delegación y autonomía del equipo. Este perfil híbrido refleja un equilibrio entre control y confianza, aportando una visión más matizada del liderazgo femenino en contextos organizacionales actuales.

1.58. Análisis cualitativo-pregunta abierta

1.58.1. Análisis de pregunta abierta de cuestionario

Tabla 25. Análisis de las respuestas de la pregunta abierta.

Categoría	Frecuencia Aproximada	Comentario
Liderazgo positivo / empático	Alta	Mayoría valora cualidades humanas, comunicación y apoyo.
Participación y	Alta	Se aprecia involucramiento y toma de

Categoría	Frecuencia Aproximada	Comentario
colaboración		decisiones conjunta.
Delegación y autonomía	Media	Reconocida, pero a veces limitada por exceso de control.
Estilo Situacional	Media	Se valora flexibilidad en el liderazgo.
Críticas o tensiones identificadas	Baja-media	Se mencionan algunas limitaciones como evasión de conflicto o dependencia generada.
Respuestas neutras o no concluyentes	Baja	Pocas, pero existentes.

El liderazgo femenino genera un impacto claramente positivo y significativo en el clima organizacional, según una amplia mayoría de las respuestas analizadas. Este impacto se manifiesta en diversas dimensiones que reflejan un estilo de liderazgo centrado en las personas y orientado al desarrollo colectivo.

En primer lugar, la inspiración y motivación que emanan de las líderes femeninas se destaca como un factor clave, ya que contribuye a fortalecer la cohesión del equipo y facilita el logro de objetivos comunes. Las líderes son percibidas como figuras que impulsan y movilizan a sus colaboradores hacia metas compartidas. Además, la empatía y humanidad son características recurrentes en las descripciones, evidenciando un liderazgo que escucha, atiende y se preocupa genuinamente por las personas, promoviendo un ambiente de trabajo humano y cercano.

La participación y la inclusión también son valoradas positivamente, dado que las líderes involucran a sus equipos en la toma de decisiones, lo que fomenta

la colaboración y el compromiso. A esto se suma una comunicación efectiva, clara y abierta, libre de hostigamientos, que contribuye a un clima laboral sano y respetuoso. Asimismo, se reconoce la confianza que las líderes depositan en sus equipos al delegar responsabilidades y brindar autonomía, aunque en algunos casos se advierte una tendencia a la sobreprotección que podría limitar el desarrollo independiente.

En cuanto a los estilos de liderazgo observados, predominan tres enfoques principales. El liderazgo transformacional, que motiva e inspira, enfocado en el desarrollo del equipo y la innovación; el liderazgo femenino relacional, caracterizado por el cuidado, la sensibilidad interpersonal y el trabajo colaborativo; y un estilo mixto o adaptativo, que ajusta el liderazgo según las circunstancias, aspecto valorado por su flexibilidad y eficacia.

No obstante, también se identifican áreas de mejora. Algunas respuestas señalan que un exceso de involucramiento puede generar dependencia en el equipo, dificultando la delegación y la autonomía. Asimismo, la falta de confrontación o la evitación de posturas firmes en temas estructurales podrían limitar el potencial de mejora organizacional. Finalmente, ciertos indicios de un estilo controlador sugieren que la dificultad para soltar el control puede ralentizar el crecimiento y la autonomía del equipo.

Por último, existen opiniones neutrales o incompletas que, aunque no permiten un análisis profundo, confirman que el liderazgo femenino es percibido al menos de manera positiva en términos generales, reflejando una valoración favorable en la mayoría de los casos.

1.59. Conclusiones

1.59.1. Percepción del clima organizacional

El conjunto de evidencias cuantitativas y cualitativas obtenidas en esta investigación permite afirmar, con respaldo empírico sólido, que el liderazgo femenino ejerce un impacto positivo y estadísticamente significativo sobre la percepción del clima organizacional en las PYMES del estado de Morelos. Las cuatro dimensiones del clima medidas —motivación laboral, satisfacción laboral, relaciones interpersonales y gestión directiva— presentan medias consistentemente más elevadas en los equipos con líderes mujeres (Mean Score global: 4.35 vs. 3.90 en equipos con líderes hombres), y la prueba t para muestras independientes confirma diferencias significativas en 9 de los 20 ítems del instrumento ($p \leq .05$). El coeficiente de correlación biserial puntual ($r_{pb} \approx 0.33$) indica un efecto de tamaño mediano (Cohen, 1988), lo que sitúa estos hallazgos en el rango de relaciones que tienen relevancia práctica en contextos organizacionales reales. Con base en estos resultados, la hipótesis de investigación (H¹: la presencia de mujeres en roles de liderazgo se relaciona positivamente con la percepción del clima organizacional) es aceptada, y la hipótesis nula es rechazada. Estos hallazgos adquieren una dimensión adicional al contextualizarse con el entorno nacional: mientras la evidencia empírica de esta investigación demuestra los efectos positivos del liderazgo femenino en el clima organizacional, los datos recientes del IMCO (2024) y de McKinsey & Company y LeanIn.Org (2024) confirman que en México la participación de mujeres en

direcciones generales retrocedió al 3% y que el denominado “escalón roto” sigue siendo la principal barrera estructural. Esto significa que los beneficios documentados en estas páginas siguen siendo subutilizados por la gran mayoría del tejido empresarial mexicano.

Un hallazgo transversal de especial relevancia es que el efecto diferenciador del liderazgo femenino no opera de manera uniforme en todas las dimensiones del clima, sino que se concentra en los aspectos relacionales y de soporte emocional: la gestión del conflicto interpersonal (I_12: $\Delta = 1.12$ puntos, la mayor del instrumento), el respeto mutuo (I_11: $\bar{X}_{\text{Mujer}} = 4.78$), la comunicación abierta (I_13), el apoyo ante adversidades (I_19: $\Delta = 0.95$) y el reconocimiento individual (I_10: $\Delta = 0.65$). En contraste, las subdimensiones más estructurales —provisión de recursos (I_17: $\Delta = 0.14$) y establecimiento formal de metas (I_16: $\Delta = 0.27$)— muestran diferencias menores y no significativas estadísticamente. Este patrón es consistente con la teoría del liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006) y con los metaanálisis de Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen (2003), que documentan que las líderes mujeres puntúan más alto en las dimensiones de consideración individualizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual, mientras que las diferencias se diluyen en los aspectos más administrativos y transaccionales del liderazgo.

1.59.2. *Estilo de liderazgo*

El análisis de los estilos de liderazgo de la muestra de mujeres directivas revela un perfil predominantemente transformacional, con elementos sólidos de liderazgo situacional y transaccional, y una presencia prácticamente nula del estilo

laissez-faire. Las medias más altas del instrumento de estilos corresponden a la adaptación del estilo según la autonomía y experiencia del equipo (E_11: $\bar{X} = 4.73$, $DE = 0.703$), la atención personalizada y empatía con los colaboradores (E_4: $\bar{X} = 4.59$), y la promoción de la participación activa y de puntos de vista diversos (E_2: $\bar{X} = 4.59$). Este perfil es coherente con lo documentado por Rosener (1990) en su estudio seminal sobre los estilos de liderazgo femenino en empresas medianas: las líderes mujeres tienden a liderar de manera interactiva, compartiendo poder e información, motivando a los demás e impulsando la autoestima de los colaboradores. Los datos de esta investigación no solo replican estos hallazgos en el contexto de las PYMES de Morelos, sino que los enriquecen al mostrar que la flexibilidad situacional —la capacidad de adaptar el estilo al nivel de madurez y experiencia del equipo— es la competencia más valorada y más consistentemente percibida en las líderes de la muestra. Estos hallazgos tienen implicaciones concretas para la política organizacional y para la agenda de equidad de género en el ámbito empresarial. Primero, el hecho de que el liderazgo femenino se asocie con mejores percepciones del clima en las dimensiones relacionales constituye un argumento empírico adicional —localizado y contextualizado en el tejido empresarial de Morelos— a favor de la diversidad de género en los equipos directivos: no como un imperativo ético abstracto, sino como una decisión estratégica con efectos medibles en el bienestar y la cohesión de los equipos. Segundo, la concentración del efecto positivo en las dimensiones interpersonales y su ausencia relativa en las dimensiones estructurales sugiere que la agenda de fortalecimiento del liderazgo femenino debe complementarse

con políticas organizacionales que amplíen la autoridad y los recursos de las líderes mujeres. Tercero, la mayor heterogeneidad observada en algunos ítems del grupo femenino —particularmente en equidad de cargas (I_8) y retroalimentación (I_5)— señala que el liderazgo femenino no es monolítico: existen diferencias individuales significativas que merecen atención en los programas de desarrollo de capacidades directivas. Cuarta implicación: El reporte de KPMG México (2024) documenta que el 42% de las mujeres directivas experimenta burnout como barrera para permanecer en puestos de alta dirección, lo que subraya la necesidad de que las organizaciones complementen la promoción del liderazgo femenino con condiciones estructurales de apoyo: flexibilidad laboral, mentoring formal y políticas de conciliación vida-trabajo. Quinta y última implicación: Dado que la elección de la presidenta Claudia Sheinbaum en 2024 ha colocado el liderazgo femenino en el centro del debate público en México, y que ONU Mujeres México (2025) documenta una paradoja estructural —paridad política lograda, pero apenas 22.9% de los altos cargos empresariales ocupados por mujeres—, investigaciones como la presente adquieren una pertinencia política e institucional que trasciende el ámbito académico y puede contribuir al diseño de políticas públicas orientadas a acelerar la participación de las mujeres en posiciones de dirección en el sector privado.

Referencias

17 de octubre. Institucionalización del voto femenino en México. (s.f.). *Museo Legislativo de los Diputados*. Recuperado de <https://museolegislativo.diputados.gob.mx/17-de-octubre-institucionalizacion-del-voto-femenino-en-mexico-2/>

Academia Lab. (2024). *Feminismo de segunda ola*. Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://academia-lab.com/enciclopedia/feminismo-de-segunda-ola/>

Aliaga Guerreros, C. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores del Archivo General de la Nación, Cercado de Lima, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2419>

Alvesson, M., & Due Billing, Y. (2009). *Understanding gender and organizations*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446280133>

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2013). *Principles of biomedical ethics* (7th ed.). Oxford University Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Cano, G. (2020). *Democracia y género*. Instituto Nacional Electoral. <https://portal.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CDCD-40.pdf>

Carrillo, E. (2020). *Las mujeres en la lucha por el sufragio en México*. Líderes ciudadanos. <https://lideresciudadanos.org.mx/blog/las-mujeres-en-la-lucha-por-el-sufragio-en-mxico>

Casares Arrangoiz, D. (1994). *Liderazgo: Capacidades para dirigir*. Fondo de Cultura Económica.

Castañeda Hernández, G., Navarro Celis, F., & Moreno Velazco, F. (2022). Validación de instrumento sobre percepción del clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/9034434.pdf>

Catalyst. (2020). *Women in leadership: A global perspective*. Catalyst.
<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10a ed.).
McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Cox, T. H. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274602>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Deloitte. (2021). *Women in the workplace: 2021 report*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/women-at-work-2021-a-global-outlook.html>

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.

Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459-474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.009>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. <https://www.hbsp.harvard.edu/product/2031-HBK-ENG>. Harvard Business School Press. <https://hbsp.harvard.edu/product/2031-HBK-ENG>

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>

ENOE. (2023). *INDICADORES DE OCUPACIÓN Y EMPLEO. COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 141/23*. INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/enoen/enoen2023_03.pdf

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications.

Galbreath, J. (2018). Corporate governance and gender diversity: The influence of female directors on corporate performance. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 759-770. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3379-z>

Gallup. (2020). *Women's leadership: What we know*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/316894/how-women-changed-leadership.aspx>

García Solarte, J. A. (2015). *Liderazgo situacional: Un enfoque práctico*. Ediciones Universidad Autónoma.

Gillon, R. (1994). Medical ethics: Four principles plus attention to scope. *BMJ*, 309(6948), 184-188. <https://doi.org/10.1136/bmj.309.6948.184>

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books. ISBN: 9780553378580

Gómez, A. (2020). El sufragio femenino en México: Hitos y desafíos. *Revista de Derecho Político*, 117, 123-148.

González, M. (2018). La educación de las mujeres en México: un análisis histórico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 23(77), 75-94.

González, M. (2021). El sufragio femenino en México: una mirada histórica. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 64(237), 1-19.

Grant Thornton International Ltd (GTIL). (2023). *Women in Business 2023: Un impulso hacia la paridad*. <https://www.grantthornton.global/en/women-in-business-2023/>

GTIL. (2024). *Women in Business 2024: Pathways to parity*. Grant Thornton International Ltd. <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business/women-in-business-report/>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

- Hernández, M. (2015). La participación de las mujeres en la educación superior en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, (64), 1-14.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall. ISBN: 0135486114
- Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. M. (2010). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 88(9), 60-66.
- IMCO. (2021). *Las mujeres en el poder: avances y retos en la participación política y empresarial en México*. Instituto Mexicano para la Competitividad <https://imco.org.mx/mujeres-y-hombres-en-mexico/>
- IMCO. (2024). Mujeres en las empresas 2024. Instituto Mexicano para la Competitividad. <https://imco.org.mx/mujeres-en-las-empresas-2024/>
- INEGI. (2019). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Censos Económicos 2024. SNIEG. Información de interés nacional. Resumen de resultados*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463921837.pdf
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books. ISBN: 9780465044542
- Klasen, S. (2019). What Explains Uneven Female Labor Force Participation Levels and Trends in Developing Countries? *The World Bank Research Observer*, 34(2), 161-197. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkz005>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.
- Lau Jaiven, A. (2015). *Historia de las mujeres en México*. Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones en México (INEHRM). <https://www.inehrm.gob.mx/work/models/inehrm/Resource/1484/1/images/HistMujeresMexico.pdf>

Maier-Hirsch, E. (2020). Revisiting the Sentipensar of the second feminist wave: Contexts, perspectives, discoveries and limitations. *Culturales*, 8(2).
<https://doi.org/10.22234/recu.20200801.e485>

Marván Laborde, M. (2019). *Mujeres y participación política en México*. ONU Mujeres.
<https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>

Maxwell, J. C. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Thomas Nelson.

McFarland, L. S. (2001). *Liderazgo para el siglo XXI. Diálogo con 100 líderes destacados*. McGraw-Hill Interamericana.

McKinsey & Company. (2018). *Women in the Workplace 2018*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2018>

McKinsey & Company. (2021). *Women in the workplace: 2021 report*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

McKinsey & Company y LeanIn.Org. (2024). *Women in the Workplace 2024: The 10th anniversary report*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

McKinsey. (2022). *Women Matter Mexico*. McKinsey & Company.
<https://womenmattermx.com/document/Uneven%20Parity.pdf>

Montané, J. (2009). En torno al género en la historia del noroeste de México. En *Historia, región y frontera. Perspectivas teóricas y estudios aplicados* (pp. 113-135). El Colegio de Sonora.

Naciones Unidas. (1976). *Informe de la Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer*. Nueva York: Naciones Unidas.
<https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n76/353/99/pdf/n7635399.pdf?token=3qrc1ZfnXIDpc5r7s7&fe=true>

Naciones Unidas. (s.f.). *Conferencias I Mujeres e igualdad de género*. ONU Mujeres.
<https://www.un.org/es/conferences/women/mexico-city1975>

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book258840>

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/leadership/book258840>

OECD. (2020). *Education in Mexico*. OECD Publishing.

OECD. (2023). *Gender wage gap (indicator)*. <https://doi.org/10.1787/7cee77aa-en>

OIT. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf

ONU Mujeres, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo e IDEA Internacional. (2013). *Participación política de las mujeres en México*. ONU Mujeres. <https://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2013/11/participacion-politica-de-las-mujeres-en-mexico>

ONU Mujeres México/El Colegio de México. (2019). *EL PROGRESO DE LAS MUJERES EN EL MUNDO 2019-2020*. ONU Mujeres. <https://mexico.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Mexico/Documentos/Publicaciones/2019/FAMILIAS%20EN%20UN%20MUNDO%20CAMBIANTE%20%20MEXICO%20webvf.pdf>

Ortiz San Juan, Y. A. (2019). El feminismo de la segunda ola en México y su relación con otros movimientos de mujeres. *Estudios: Filosofía, Historia, Letras*.

Oviedo, C., & Campo, A. (2005). Validación de escalas: métodos estadísticos y consideraciones prácticas. *Revista Colombiana de Psicología*, 14(2), 153-165. <https://www.redalyc.org/pdf/5717/571777635008.pdf>

Ramírez, G. L. (2016). El Primer Congreso Feminista de Yucatán 1916. *Estudios Políticos*, (39), 59-89. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ep/n39/0185-1616-ep-39-00059.pdf>

Recéndez Guerrero, E., Ceh Sandoval, J., & otros autores. (2013). *El sufragio femenino en México. Voto en los estados (1917-1965)*. El Colegio de Sonora.

Reverter Bañón, S. (2010). El feminismo: Más allá de un dilema ajeno. *Feminismo/s*, 15. https://www.academia.edu/1302660/El_feminismo_m%C3%A1s_all%C3%A1_de_un_dilema_ajeno

Rodríguez Yaben, A. (2024). Una visión evolutiva del trabajo femenino hasta su lugar actual en el capitalismo de plataformas. *Revista Derecho del Estado*, (53), 253-277. <https://doi.org/10.18601/01229893.n53.09>

Rodríguez, E. M. (2023, 10 de marzo). Mujeres ocupan 38% de los puestos de alta dirección en México. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Mujeres-ocupan-38-de-los-puestos-de-alta-direccion-en-Mexico-20230309-0102.html>

Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
<https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

Sánchez Ibarra, G. (2024). 8M: Las 4 olas del feminismo, su tiempo y evolución. *Magazine Larousse*. <https://laroussemagazine.mx/sociedad-y-cultura/8m-las-4-olas-del-feminismo-su-tiempo-y-evolucion/>

Statista Research Department. (2023, junio). *Gender inequality in Mexico - Statistics & Facts*. Statista. <https://www.statista.com/topics/10418/gender-inequality-in-mexico/#topicOverview>

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). SAGE Publications.

Torres, O., & García, Y. (2022). Determinantes de la participación económica de la mujer en México: un enfoque de calificación laboral. *Revista de Economía*, 3(98), 69-93.
<https://doi.org/10.33937/reveco.2022.250>

OIT. (2021). *World Employment Social Outlook 2021*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org>

UNESCO. (2021). *La educación de las mujeres en México: un análisis de la brecha de género*. UNESCO Institute for Statistics <https://uis.unesco.org/en/country/mx>

Valdivia, M. (2020). El movimiento feminista y la conquista del sufragio femenino. *Estudios Históricos*, 25(2), 78-99.

Weller, S. C. (2017). Anonymity and confidentiality. En P. Atkinson, S. Delamont, A. Cernat, J. W. Sakshaug, & R. A. Williams (Eds.), *SAGE research methods foundations*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526421036802271>

WID.world Database. (2022). *WID.world*. <https://wir2022.wid.world/>

World Economic Forum. (2020). *The Global Gender Gap Report 2020*. World Economic Forum.

World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. WEF. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Manual and sampler set*. Mind Garden.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. ISBN: 9780029018101

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications. ISBN: 9780803952812

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=uclf> *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139–167.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>

Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Prentice Hall. ISBN: 0135486114

Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2010). Leadership efficacy and women leaders' responses to stereotype activation. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(2), 291–307. <https://doi.org/10.1177/1368430209350470>

Htun, M., & Weldon, S. L. (2018). The civic origins of progressive policy change: Combating violence against women in global perspective. *American Political Science Review*, 106(3), 548–569. <https://doi.org/10.1017/S0003055412000226>

Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236–250. <https://doi.org/10.1108/02610150610706230>

Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>

Krook, M. L. (2017). Violence against women in politics. *Journal of Democracy*, 28(1), 74–88. <https://doi.org/10.1353/jod.2017.0007>

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Mendes, K. (2015). *Feminism in the news: Representations of the women's movement since the 1960s*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137029898>

Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley. ISBN: 9780201180053

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Pericás, J. M. (coord.), & Verd, J. M. (2016). *Investigación cualitativa y cuantitativa en ciencias sociales: métodos y técnicas*. Editorial UOC.

Preciado-Hoyos, Á., Giraldo-Ramírez, M. E., & Castillo-Esparcia, A. (2019). Mujeres directivas en Colombia: liderazgo y comunicación organizacional. *Palabra Clave*, 22(3), e2236. <https://doi.org/10.5294/pacla.2019.22.3.6>

QuestionPro. (2023). *¿Qué es la investigación cuantitativa? Definición, métodos y ejemplos*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-cuantitativa/>

Rampton, M. (2015). Four waves of feminism. *Pacific University Oregon*. <https://www.pacificu.edu/magazine/four-waves-feminism>

Reichardt, C. S., & Cook, T. D. (1986). Hacía una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y cuantitativos. En T. D. Cook & C. S. Reichardt (Eds.), *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa* (pp. 25–58). Morata.

Rodríguez-López, M. E., Rivas-Tovar, L. A., & Rueda-Armengot, C. (2022). Liderazgo femenino y compromiso organizacional en empresas familiares. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 32(86), e100561. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.100561>

Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 629–645. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.629>

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *Leadership Quarterly*, 27(3), 446–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>

Sampieri, R. H., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>

Tannen, D. (1990). *You just don't understand: Women and men in conversation*. William Morrow.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern> *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.

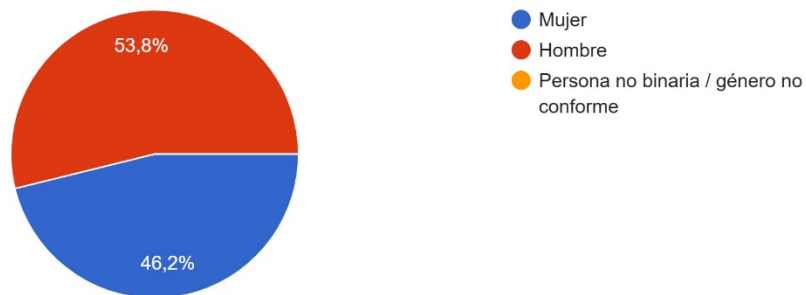
Anexos

Resultados del cuestionario.

Filtro de Contexto

1. ¿Qué género tiene la persona que ocupa el principal rol de liderazgo en tu equipo?

52 respuestas



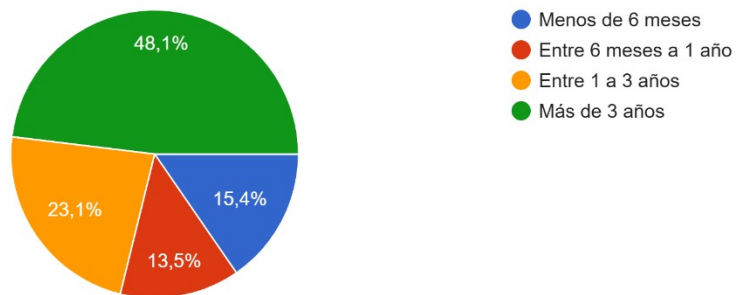
2. ¿Cuál es el cargo o rol principal de la persona que lidera tu equipo de trabajo? (Selecciona el que mejor describa su posición.)

52 respuestas



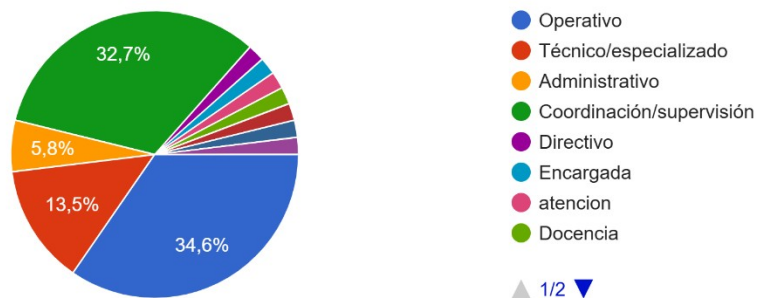
3. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu actual equipo de trabajo?

52 respuestas



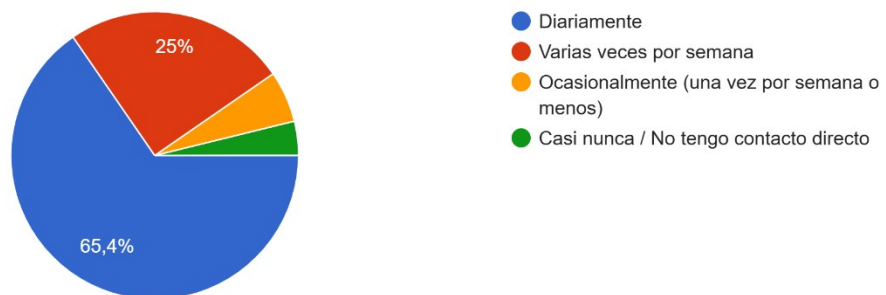
4. ¿Cuál es el tipo de funciones o área en la que actualmente desempeñas tu trabajo?

52 respuestas



5. ¿Con qué frecuencia tienes interacción directa con esta persona líder?

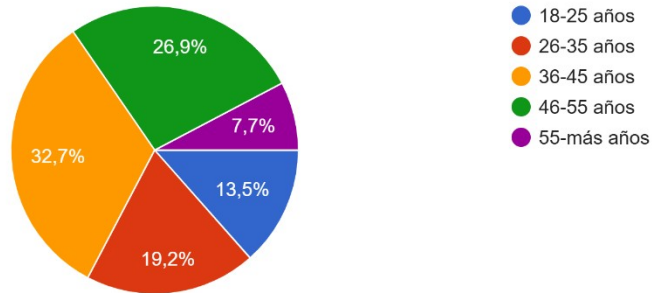
52 respuestas



Información demográfica

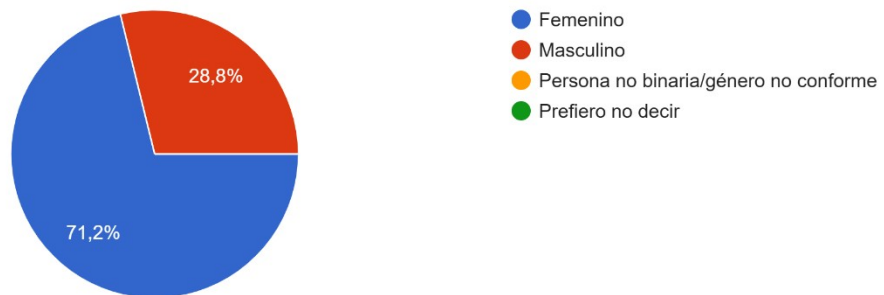
1. ¿Qué edad tienes?

52 respuestas



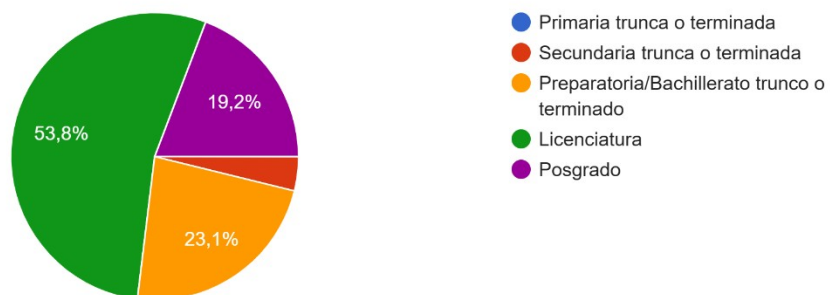
2. ¿Cuál es tu género?

52 respuestas



3. ¿Qué nivel educativo tienes?

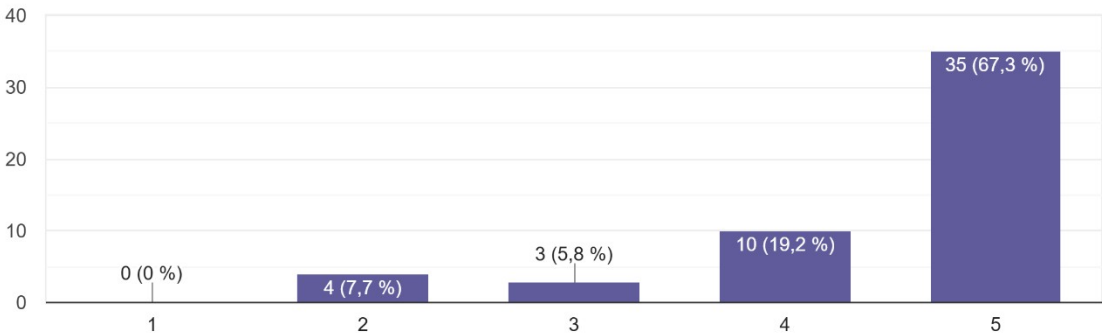
52 respuestas



Percepción del clima organizacional

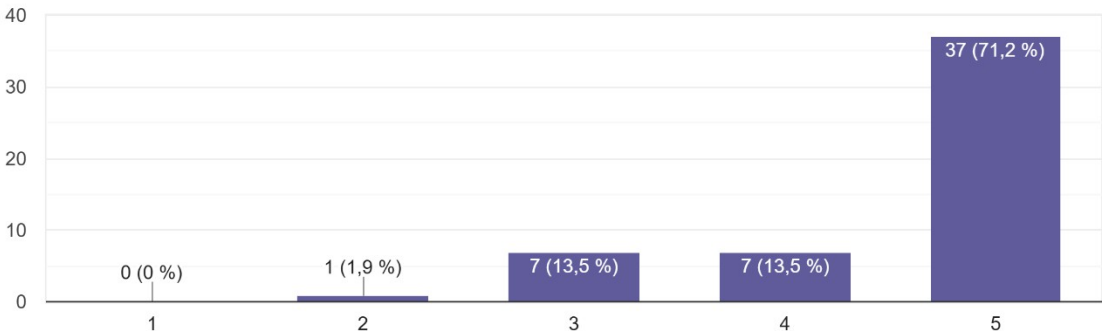
1. Me siento motivado/a a cumplir con mis responsabilidades en el equipo.

52 respuestas



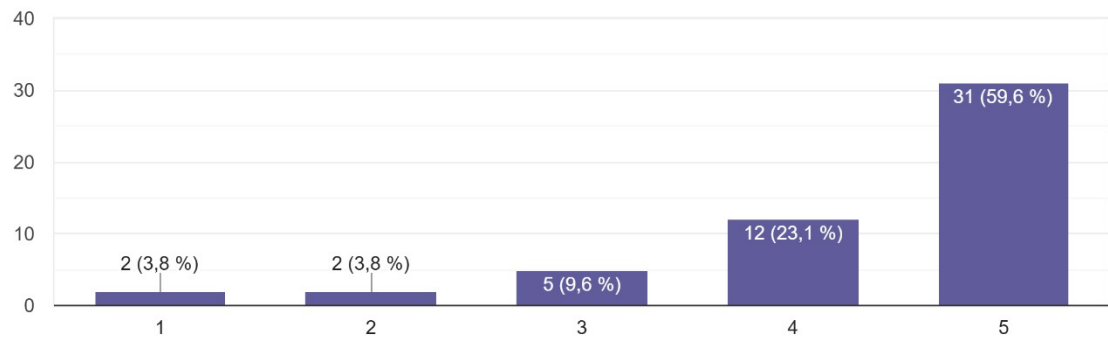
2. Las tareas que realizo en el equipo me resultan retadoras y motivadoras.

52 respuestas



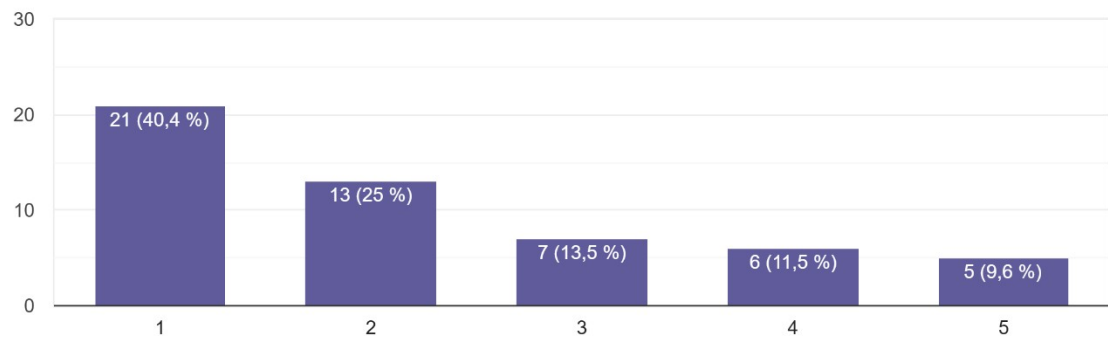
3. Tengo la oportunidad de proponer ideas y que valoren mi contribución.

52 respuestas



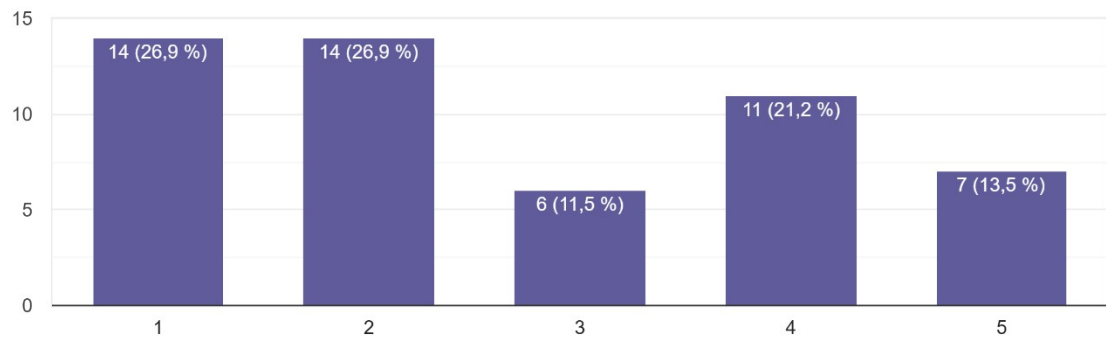
4. Siento que mi esfuerzo no tiene un impacto positivo en el equipo.

52 respuestas



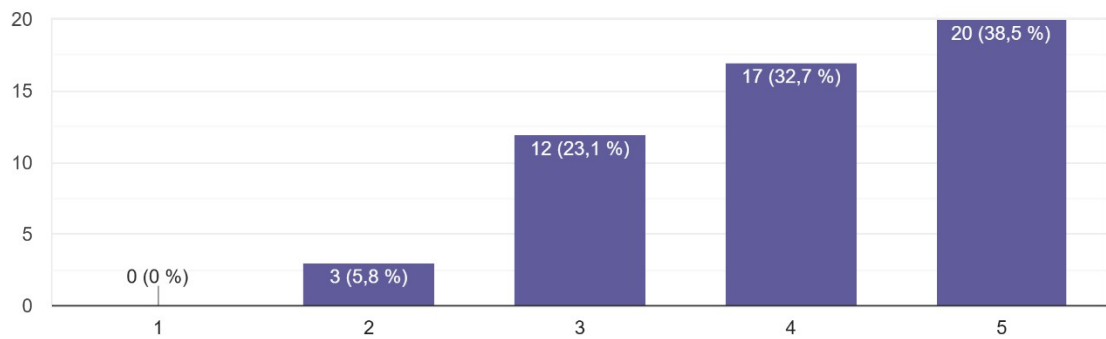
5. La forma en que se organizan las tareas en el equipo favorece mi motivación.

52 respuestas



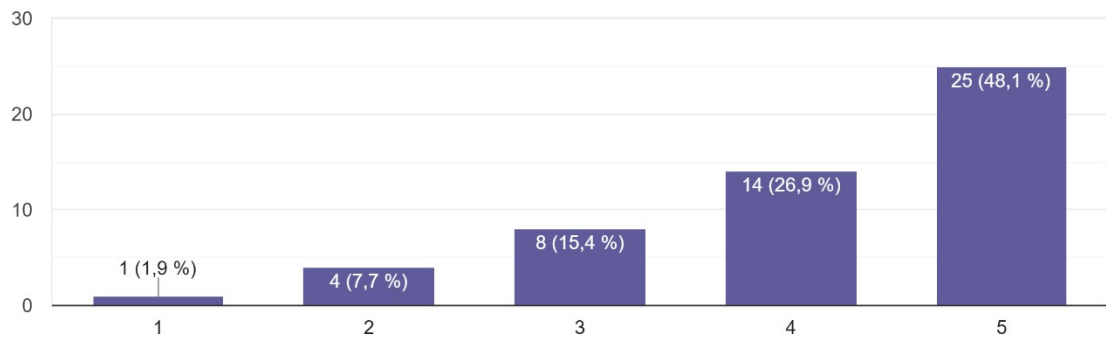
6. Estoy satisfecho/a con las condiciones generales de mi trabajo.

52 respuestas



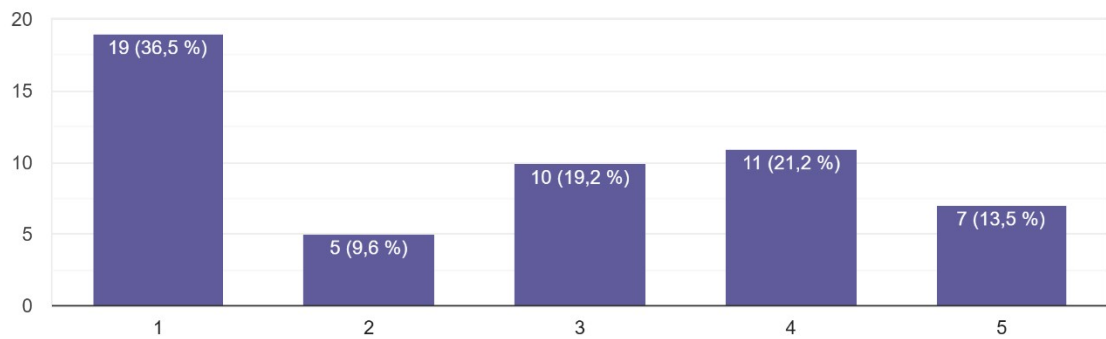
7. Siento que se reconoce y valora lo que apporto al equipo.

52 respuestas



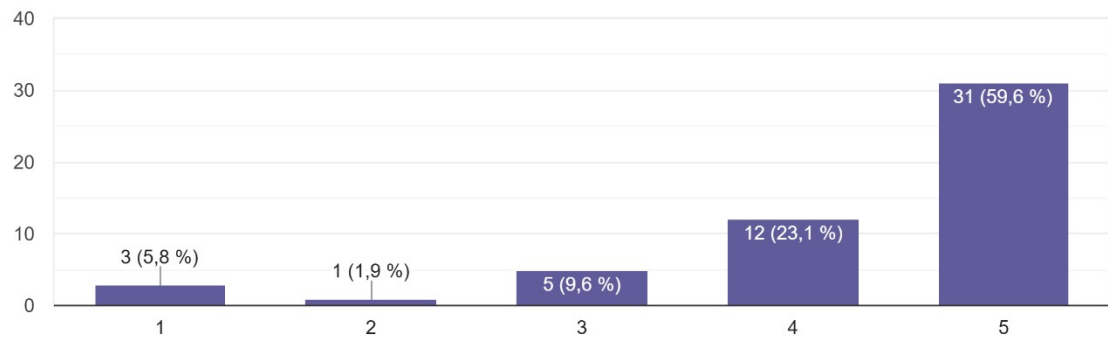
8. Las condiciones laborales contribuyen positivamente a mi bienestar.

52 respuestas



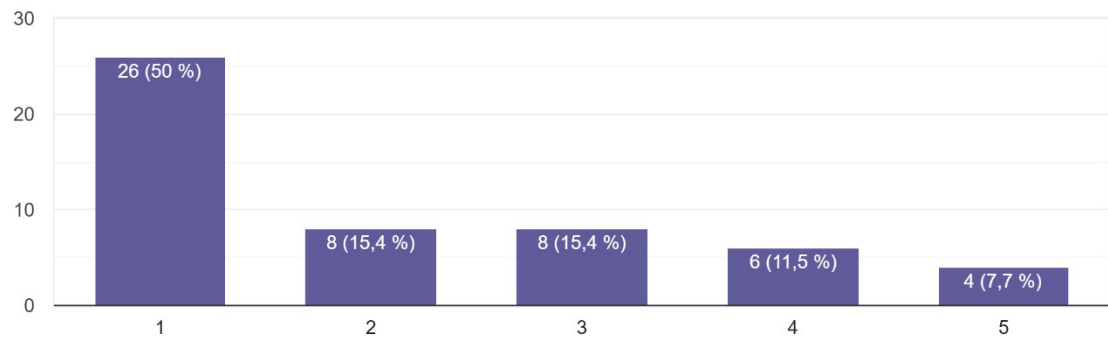
9. Me siento cómodo/a y a gusto en el entorno laboral.

52 respuestas



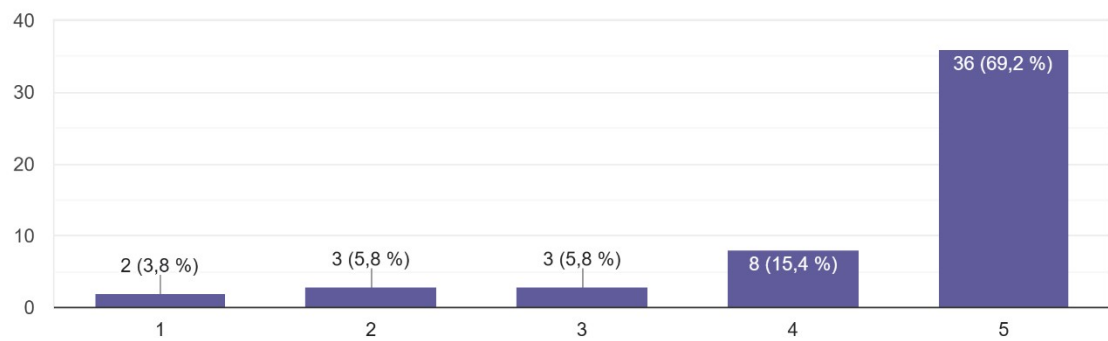
10. Siento que mis logros no son reconocidos en el equipo.

52 respuestas



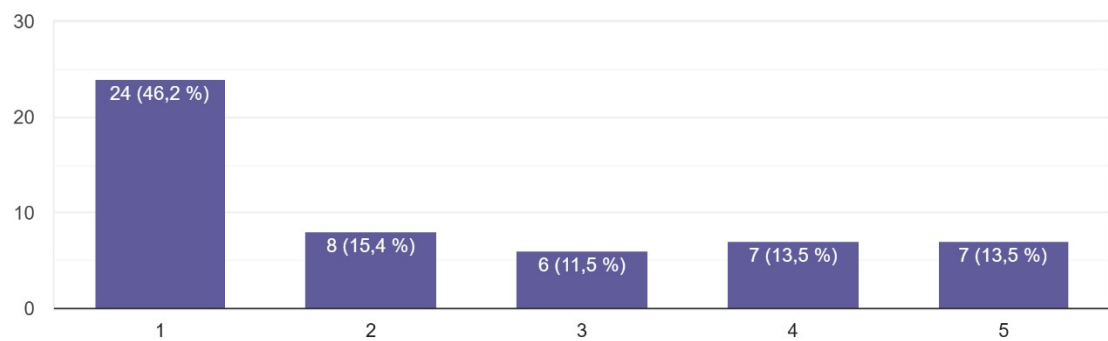
11. En el equipo se fomenta el respeto y el apoyo mutuo entre colegas.

52 respuestas



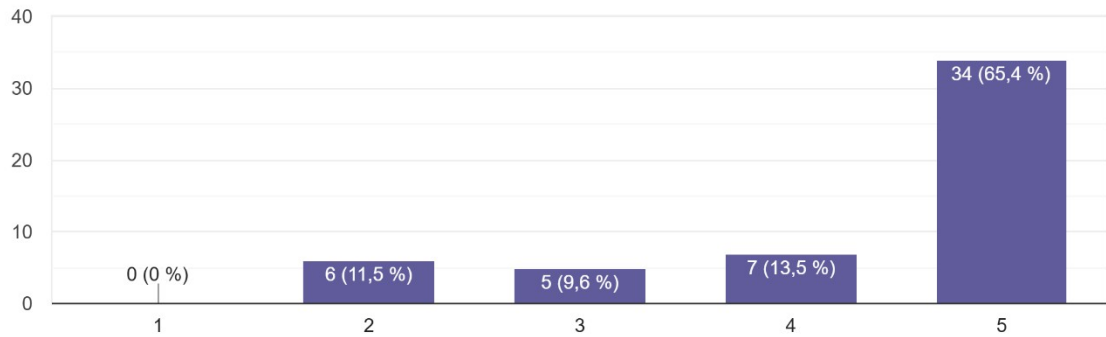
12. Frecuentemente surgen tensiones que dificultan la colaboración.

52 respuestas



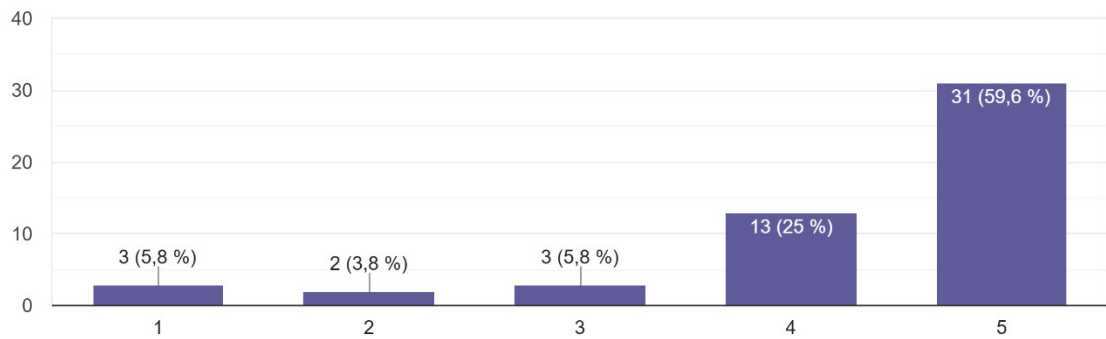
13. Existe un ambiente colaborativo donde se comparten conocimientos de manera natural.

52 respuestas



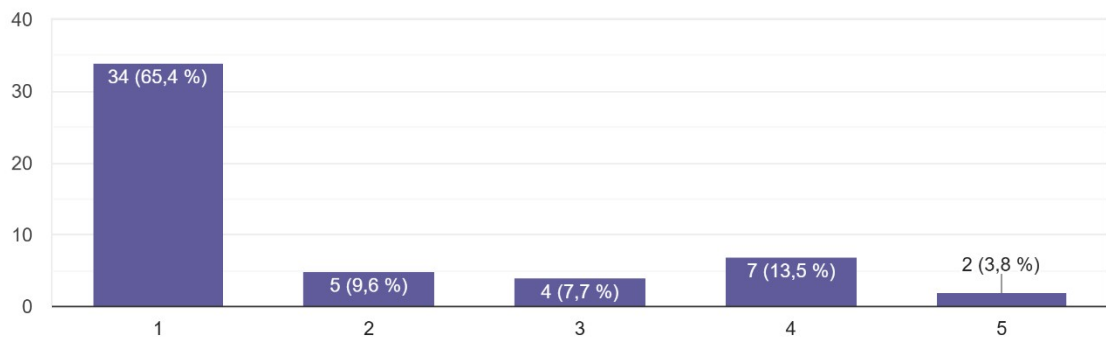
14. La comunicación en el equipo es clara, abierta y sin temor a represalias.

52 respuestas



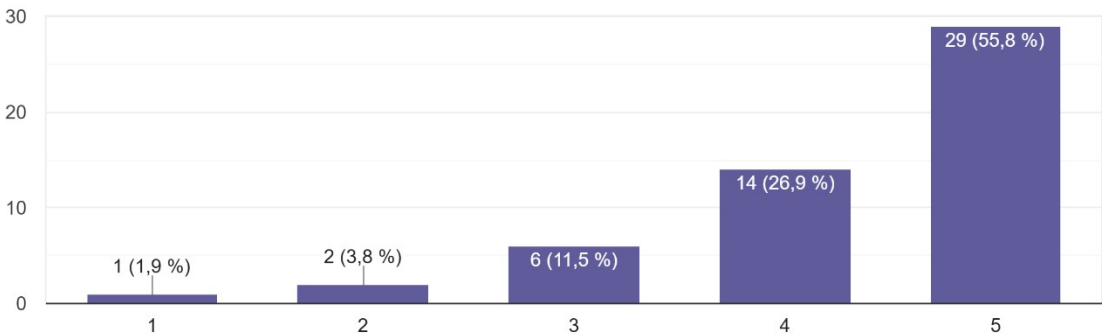
15. No me siento completamente integrado/a con mi equipo de trabajo.

52 respuestas



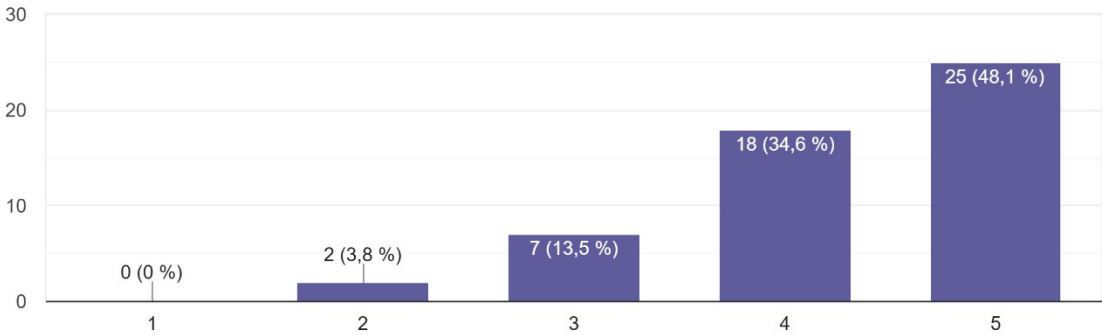
16. En la organización, las metas y objetivos están claramente establecidos y comunicados.

52 respuestas



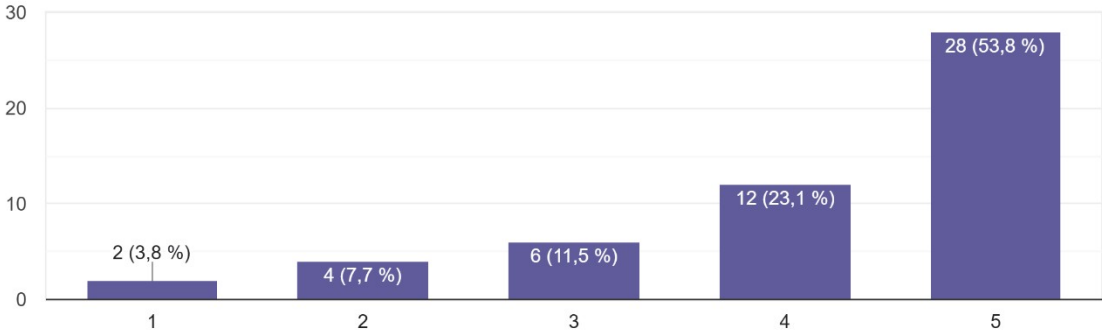
17. Dispongo de los recursos y el apoyo necesarios para cumplir con mis responsabilidades.

52 respuestas



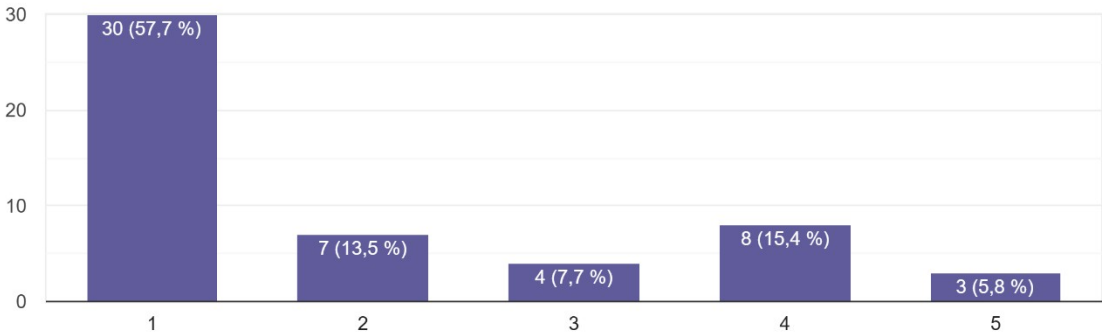
18. Las decisiones que afectan al equipo suelen comunicarse de manera transparente.

52 respuestas



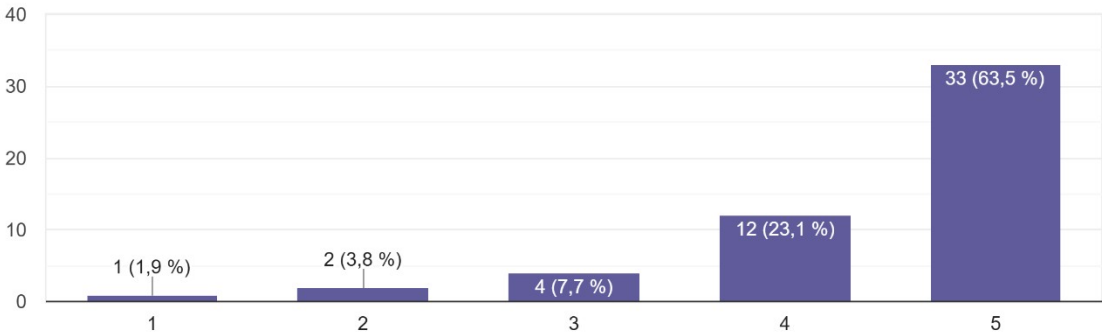
19. Cuando enfrento algún problema, no siento que reciba apoyo a tiempo.

52 respuestas



20. Las instancias responsables de la gestión están disponibles y abiertas al diálogo.

52 respuestas

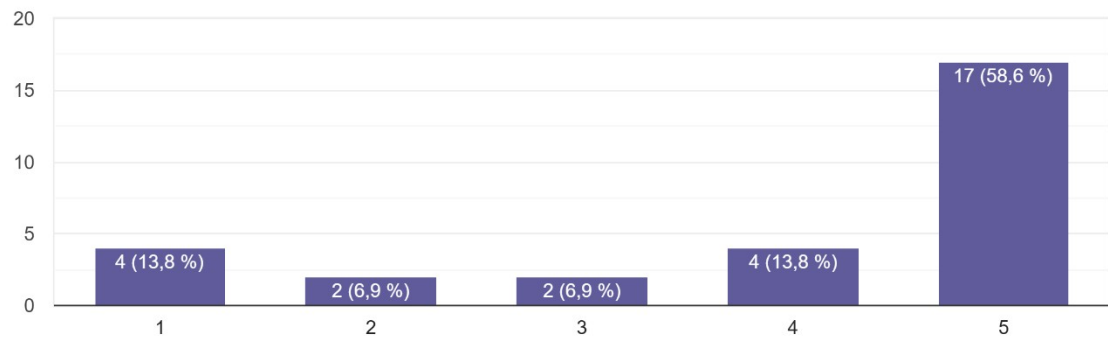


Estilos de liderazgo

Transformacional

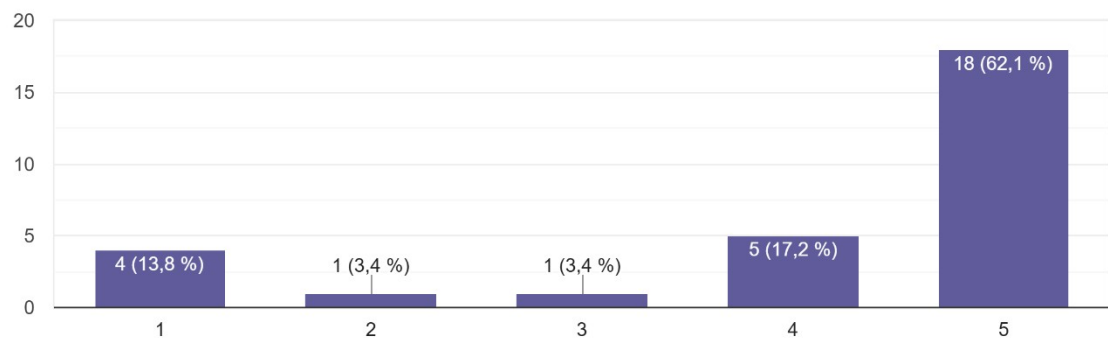
1. La líder inspira al equipo con una visión clara y motivadora orientada al logro y al compromiso.

29 respuestas



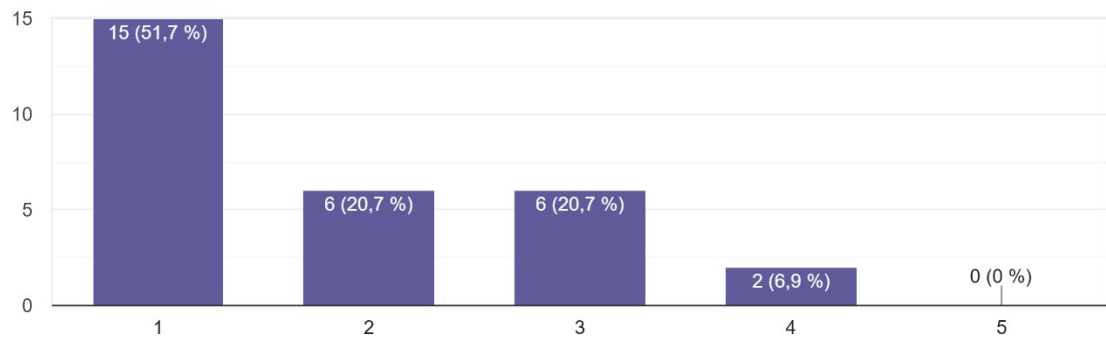
2. La líder promueve la participación activa y valora diferentes puntos de vista.

29 respuestas



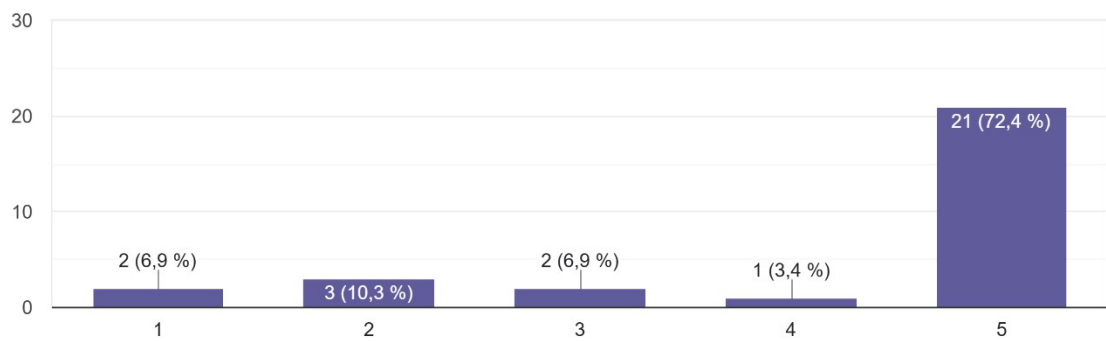
3. A veces evita abordar conflictos directamente, lo que afecta al ambiente laboral.

29 respuestas



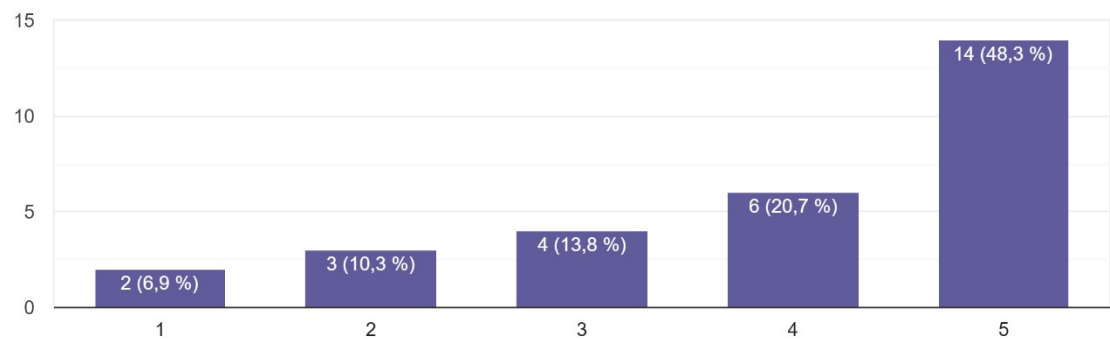
4. La líder muestra empatía y atención personalizada hacia los miembros del equipo.

29 respuestas



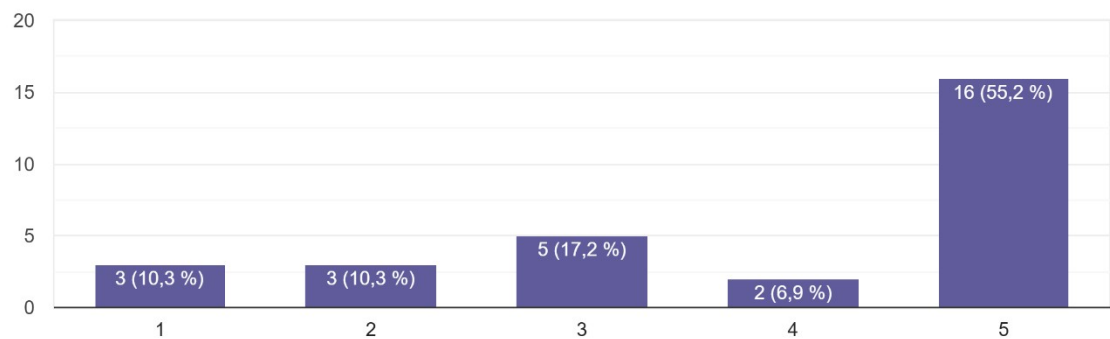
5. La líder establece metas claras y proporciona retroalimentación basada en resultados.

29 respuestas



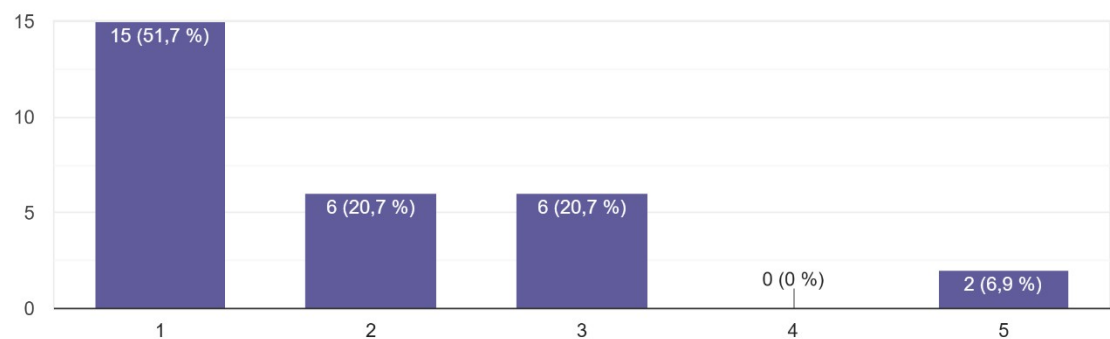
6. La líder aplica normas y procedimientos para mantener la eficiencia del equipo.

29 respuestas



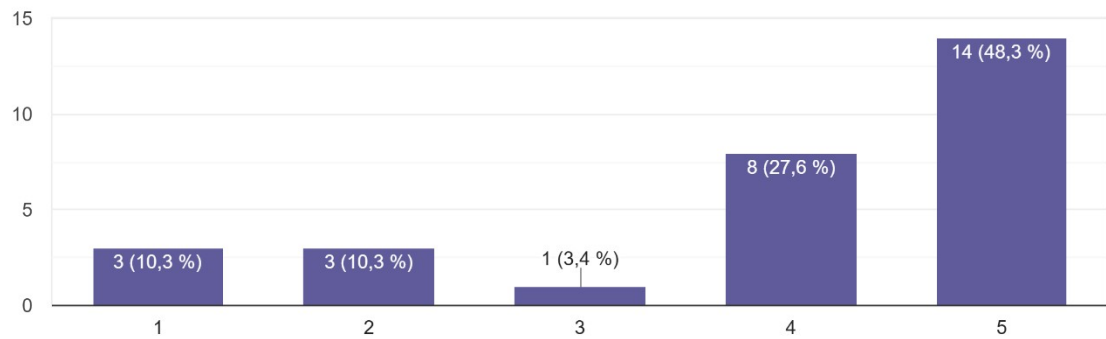
7. La líder rara vez aclara responsabilidades ni hace acuerdos formales.

29 respuestas



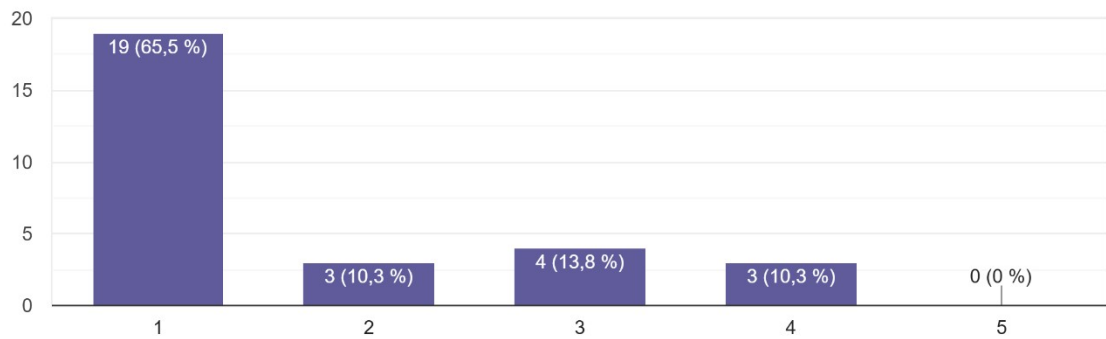
8. La líder media en conflictos promoviendo soluciones colaborativas.

29 respuestas



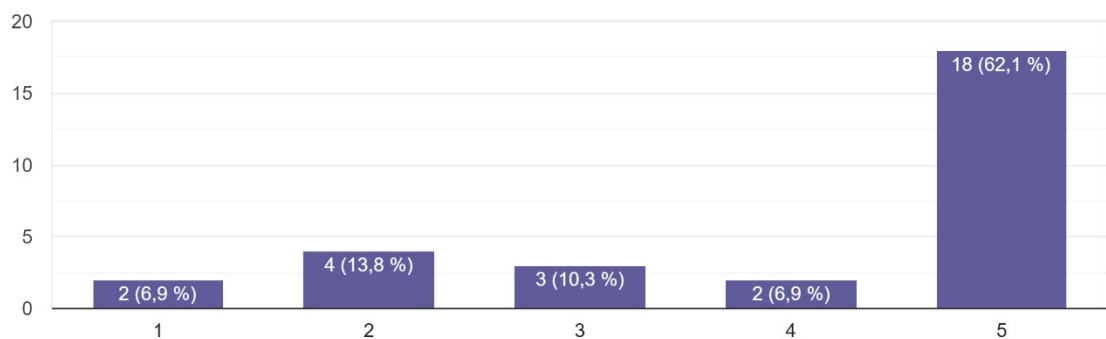
9. La líder toma decisiones sin consultar al equipo, incluso si afecta a varias personas.

29 respuestas



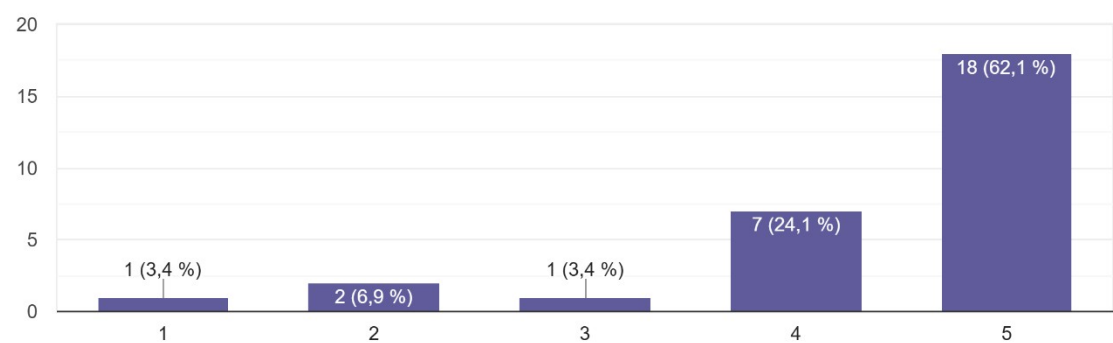
10. La líder promueve condiciones laborales que favorecen el bienestar y la conciliación personal.

29 respuestas



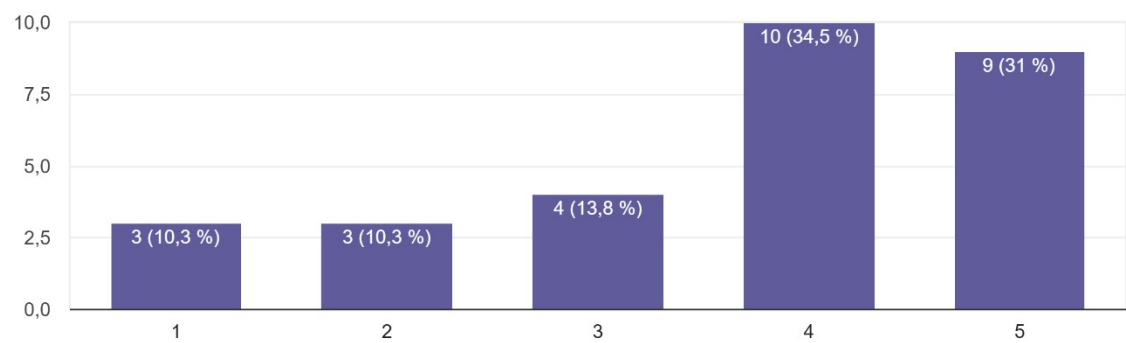
11. La líder adapta su estilo de liderazgo según la autonomía o experiencia del equipo.

29 respuestas



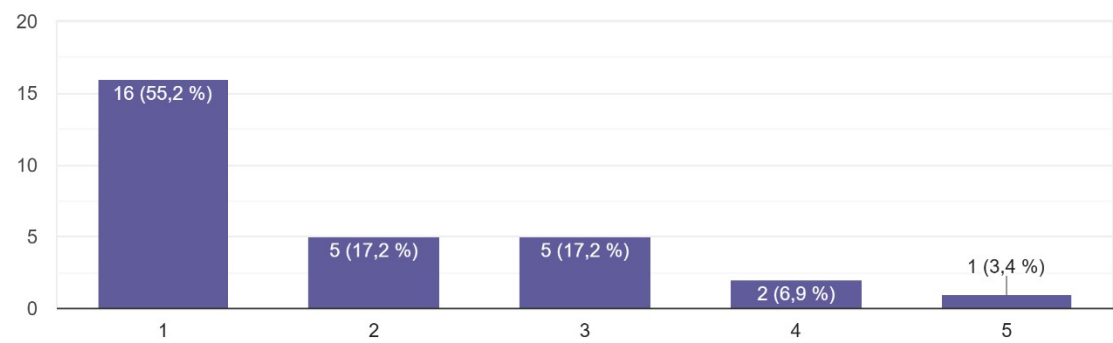
12. La líder es exigente para alcanzar metas, pero mantiene sensibilidad ante las personas.

29 respuestas



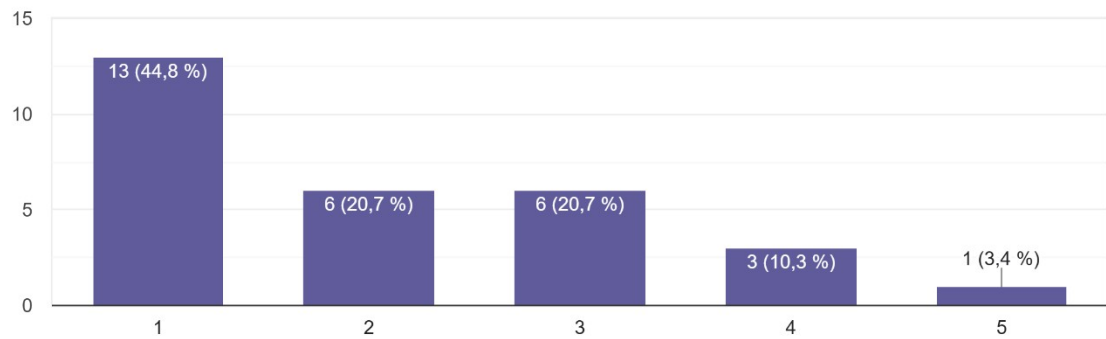
13. La líder evita tomar decisiones importantes incluso cuando el equipo lo necesita.

29 respuestas



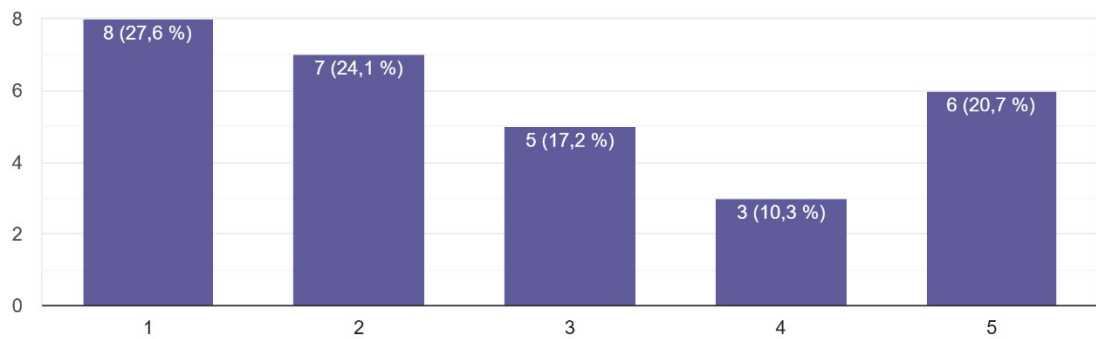
14. La líder delega responsabilidades sin brindar seguimiento ni apoyo suficiente.

29 respuestas



15. La líder permite que el equipo resuelva problemas por sí mismo, sin involucrarse directamente, incluso cuando es necesario.

29 respuestas





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN e INFORMÁTICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN



Facultad de Contaduría,
Administración e Informática

Cuernavaca, Morelos a 1ro. de marzo del 2026.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Martha Patricia Vázquez Anaya**, con matrícula **10072462**, con el título **El Impacto del Liderazgo Femenino en el Clima Organizacional**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dra. Bárbara Edith Orihuela Rosas
Docente de posgrado de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



Av. Universidad 1001 Col. Chamilpa, Cuernavaca Morelos, México, 62209, edificio 2B, Tel. (777) 329 70 00, Ext. 7917
<https://www.uaem.mx/fcae> correo: posgrado.fcae@uaem.mx

UAEM
RECTORÍA
2023-2029



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

BARBARA EDITH ORIHUELA ROSAS | Fecha:2026-03-25 18:02:23 | FIRMANTE

qh44LRkl22NHsmWZ4fC/5yVEqEGaGGrtaa6YbZ4xnNGnqjso+oKmkPE2Kriq5mdCnXdioyzsEFckUtGq4WujmXWe2BEnoNbg0mK4E0ix4evvVv6/nnOfFLcyrF61XHzSLFYdrGQvXJmHt/3eccnMnJMeMhjB5rkLkGCrVhzmRehhifSL6Bos7kuz8/z+wdTSTfh0hQkxJwulDr529Ck2WZTQetsSffkQigktcLu6h8nertBOPObmw9VyyaO8FXDnx2k4hOUXzFf0q/rTBqDOWh286Tfp6clpTn/IUFCFCClgVkOuthUUpXAYxu7sjzLORDAf3FuiWNjRG1JC6kB1w==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



m5DxBFVKd

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/hcbzujrKT80blnRBOuSK4Yrqsvtz8iY>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 1ro. de marzo del 2026.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Martha Patricia Vázquez Anaya**, con matrícula **10072462**, con el título **El Impacto del Liderazgo Femenino en el Clima Organizacional**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dra. Avelina Velasco Ocampo
Docente de posgrado de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

AVELINA VELASCO OCAMPO | Fecha:2026-03-26 21:21:24 | FIRMANTE

rGJH0mUmVvtL+E+ICTC9iDDXPvq7ASVDd7wtG35bbWwuFq+1MTqlpDB4ym/weuR+z9kYLomdTehmQNoeKGik0uZrO1k8laRGy3ucvnh3658hTBzflSvZoYzDP48cfFWQcrcOix
aDBrWqDGopBI55YAcv5Z6r1CpLZf4iUiDXhCUddV3qo5eLMCmr2oMzIG4+RVgAUzsmqHDWwOs0w6w69xCK/r0wV411JjbXbcdj5c1f1pdVSkxjdlbuwJUa.Jpock0iWa1Pm2SULd1
pa2n/mlz4mMffNutL2vVRj/4F6JOaM0HKWzkZY32CLD2gUkdTA8wtLBnF/6FaK2dytMfvotg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



vf2NiW5Fh

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/qyewVb96Lfnwoa8fwxSEg02N2B47FDQt>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 1ro. de marzo del 2026.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Martha Patricia Vázquez Anaya**, con matrícula **10072462**, con el título **El Impacto del Liderazgo Femenino en el Clima Organizacional**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Felipe de Jesús Bonilla Sánchez
Director de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

FELIPE DE JESUS BONILLA SANCHEZ | Fecha:2026-04-16 14:22:28 | FIRMANTE

AJ1Dhwd4+nLQ2q1Hc+qTtJ632uksW9Mvn144MrLwEf7CQE9Q79FfTs0jZmhaRwNo2o1F2WK21LmbrpkQSW9KLgthS3NanUopCtJLFCrAwJ4g1KNTCQXo5Fd7Ua/O62u1f2TW
WoAtGIXTx9T6tW1Q6e+QEu1bE2Gv6V9bcpE2StevFS7SeXmc0DCarG4jdomSOSiATC2GFX+L85/9huQYhuzQ0xo8FOytYuytTlJVB30Gp2tnLTBeh2SP3TfjfcP8o49DEw58yJlks
vGtVohEmEZj54os54DgWnkCQC5e7qll0A6CTgmHyFlrABNQT9dqMwKXQeLDNy1zR+JG5JkUfw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



93CSfp6GW

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/uvEXecif91QHroWojFhGBhfjg0HBYHi>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 1ro. de marzo del 2026.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Martha Patricia Vázquez Anaya**, con matrícula **10072462**, con el título **El Impacto del Liderazgo Femenino en el Clima Organizacional**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Adrián Cabral Martínez
Secretario de Posgrado de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

ADRIAN CABRAL MARTINEZ | Fecha:2026-03-03 14:35:05 | FIRMANTE

iqzzS3BKtdWVlaSyAiH8gj6OxqYAFLS/8p9caNcpc/RZ7sFwe5SIJBrFSuBsEoSibM7EPgacRHwXqmOAtQ+w14f2WGmsiNOURIf2tnM11PpkrR9nB5vOmXA8HgrJKkDqMEeVBxY
flRzxlwYlh05yz+5UC7g0ZQd+sEkpaDVEqmlgmlqLkDLzo4GFAw0Jm9yTSEFBbXkEwwvyr1976Ep8o7ri/EDGzsYtQmO2zUBaQfCwOgqOX7BmTGV1nUATsITn+SCBaHcS7Hp3
Xl7CP/qkDCOt1VgNKim5uytvWuuqWyxEipQwQTcefDy/FrDxv+x15U8EGZzS2tBGn3RcOdfsw==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



e4VwhD5R2

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/smidemvml5GqVlKDMsRbZgh9nzmWGagR>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029

Cuernavaca, Morelos a 1ro. de marzo del 2026.

DR. FELIPE DE JESÚS BONILLA SÁNCHEZ
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA,
ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA DE LA UAEM.
PRESENTE.

En mi carácter de revisor de Tesis, hago de su conocimiento que he leído con interés la tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Organizaciones, de la estudiante **Martha Patricia Vázquez Anaya**, con matrícula **10072462**, con el título **El Impacto del Liderazgo Femenino en el Clima Organizacional**, por lo cual, me permito informarle que después de una revisión cuidadosa de dicha tesis, concluyo que el trabajo se caracteriza por el establecimiento de objetivos académicos pertinentes y una metodología adecuada para su logro. Además, construye una estructura coherente y bien documentada, por lo cual considero que los resultados obtenidos contribuyen al conocimiento del tema tratado.

Con base en los argumentos precedentes me permito expresar mi **VOTO APROBATORIO** por lo que de mi parte no existe inconveniente para que el estudiante continúe con los trámites que esta Secretaría de Investigación y Posgrado tenga establecidos para obtener el grado mencionado.

Atentamente
Por una humanidad culta

Dr. Emmanuel Daniel Cisneros Arizmendi
Profesor de tiempo completo de la
Facultad de Contaduría, Administración e Informática



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

EMMANUEL DANIEL CISNEROS ARIZMENDI | Fecha:2026-03-25 18:25:45 | FIRMANTE

jPDu1wSzD7/C7uzpZj+tUwlTXKt2cVRT33kouo2Y/c9xPgY7yU6DBrwEtyo1d1Algy67CrwcxoXvpW9XoCfNPIUxAAdtxhC7R0XY9L7e9jAQOe4Aw5yUq9tTjhlxbYpmqckknIE1Qmu/eaCmtUn/hzt4aT1D3U6BSsE9pYZjOxWA5HCDs7nmWT0jBQOEIoWoucBFfct9siPvsYa8bSqAM/u4VGhk8i21XzvArA/5gl21UHPBnu00uCwmaLjqbyqxss4YZcHGQFIFXP89UoWBYYJVX7SFNg8+17hf+3rFcR31Ys7nxAaBFcBFa+podJSTTiwiKI9IvuJpAviypJAsg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



AEbZtO3nq

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/eba5cATe0wjaOsO2wwcWb1BPrRa7r8c2>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029