



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE ESCUINAPA

MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD, EL ROL DE LA MUJER EMPRESARIA EN
ESCUINAPA**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

PRESENTA:

RAQUEL ALCARAZ TORRES

MATRICULA 202300357

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA

CODIRECTORES:

DR. JUAN MANUEL MENDOZA GUERRERO

M.C. JORGE LUIS DE LA PAZ RAMOS

Escuinapa, de Hidalgo, Sinaloa, 26 de enero de 2026.

Dedicatoria

Dedico este trabajo, con todo mi amor, a mis hijos, quienes son mi mayor motivación y fortaleza. Ustedes me inspiran cada día a seguir adelante, a no rendirme y a demostrar que, con esfuerzo, constancia y perseverancia, los sueños pueden alcanzarse.

Asimismo, agradezco profundamente a esas presencias fieles que, sin necesidad de palabras, me han acompañado en los momentos de cansancio y desvelo, recordándome con su lealtad y cariño el valor del amor incondicional. Gracias por su compañía constante y por el consuelo brindado en los instantes más exigentes de este camino.

Este logro también está dedicado a quienes dejaron una huella imborrable en mi vida, a quienes sembraron en mí valores, enseñanzas y amor que el tiempo no ha podido borrar. Para aquellos que hoy siguen viviendo en mis recuerdos y en la fuerza que me impulsa a continuar; aunque ya no estén físicamente, su ejemplo y apoyo permanecen conmigo en cada paso que doy.

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a quien, con paciencia, orientación y un alto sentido de exigencia, supo guiar este proceso académico. Su acompañamiento, enseñanza y compromiso fueron fundamentales para la culminación de este logro.

Asimismo, agradezco a mis compañeros de camino, tanto a quienes brindaron apoyo y compañerismo como a quienes representaron retos y aprendizajes. Cada experiencia compartida contribuyó de manera significativa a mi crecimiento personal y profesional, dejando lecciones que hoy forman parte de este logro.

Finalmente, agradezco los valiosos recuerdos compartidos en el aula: las charlas, los momentos de esfuerzo, las risas y los aprendizajes que hicieron de esta etapa una experiencia enriquecedora e inolvidable. Todo ello forma parte de un recorrido que hoy alcanza una meta importante.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 Descripción del problema.....	15
1.1.1 Problema teórico.....	15
1.1.2 Planteamiento empírico	41
1.2 Objetivos de la investigación.....	49
1.2.1 Objetivo general.....	49
1.2.2 Objetivos específicos	49
1.3 Preguntas de investigación	50
1.3.1 Pregunta general	50
1.3.2 Preguntas específicas	50
1.4 Hipótesis.....	50
1.5 Justificación	51
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	52
2.1 Liderazgo:.....	52
2.1.1 Concepto de liderazgo	52
2.1.2 Tipos de liderazgo	54
2.1.3 Características de los tipos de liderazgo	58
2.2 Productividad:.....	60
2.2.1 Concepto de productividad	60
2.2.2 Métodos para medir la productividad	62
2.2.3 Medidas de eficiencia de la productividad	66
2.3 Empresa	72
2.3.1 Tipos de empresas.....	73
2.3.2 Características de las empresas	75

CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS	80
3.1 Enfoque de la investigación	80
3.1.1 Enfoque cuantitativo	80
3.1.2 Enfoque cualitativo.....	81
3.1.3 Enfoque mixto.....	82
3.2 Alcance de la investigación	84
3.2.1 Exploratorio.....	85
3.2.2 Descriptivo	86
3.2.3 Correlacional.....	87
3.2.4 Explicativo.....	88
3.3 Población, muestra y métodos de muestreo	89
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	92
3.4.1 Historia de vida	94
3.4.2 Estudio de caso	96
3.5 Decisiones metodológicas	103
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES	109
4.1 Descripción de la empresa.....	109
4.2 Resultado de liderazgo	118
4.2.1 Entrevista.....	119
4.2.2 Observación.....	141
4.3 Resultados de productividad	143
4.3.1 Entrevista.....	144
4.3.2 Observación.....	146
4.4 Matriz de consistencia	173
4.5 Propuesta de mejora.....	176
Conclusiones de la investigación	210
Referencias bibliográficas.....	222
Anexos.....	230

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de 15 años y más, según condición de actividad económica, ocupación, disponibilidad para trabajar y sexo	45
Tabla 2. Decisiones metodológicas	107
Tabla 3. Cronología del desarrollo de la empresa.....	115
Tabla 4. Resumen de respuestas, entrevista aplicada a la empresaria	134
Tabla 5. Métodos utilizados y que dicen los autores /con lo encontrada.....	146
Tabla 6. Medir la eficiencia de las trabadoras.....	147
Tabla 7. Resumen de respuestas, entrevista trabajador 1.	159
Tabla 8. Resumen de respuestas, entrevista trabajador 2.	159
Tabla 9. Resumen de respuestas, entrevista trabajador 3.....	160
Tabla 10. Análisis de respuestas de la guía de entrevista a trabajadores.....	161
Tabla 11. Matriz de consistencia	173
Tabla 12. FODA de la empresa	181
Tabla 13. Debilidades e impacto en la empresa.....	184
Tabla 14. Hallazgos de la variable productividad	184
Tabla 15. Cronograma de actividades de la propuesta de mejora	194
Tabla 16. Resumen de la propuesta de mejora.....	195
Tabla 17. Resultados Esperados, Resultados Obtenidos y Conclusiones.....	200

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Índice de productividad en México.....	44
Figura 2. Incorporación de la mujer en el mercado laboral en Sinaloa.....	46
Figura 3. Participación económica de las mujeres en México	48
Figura 4. Tienda comercial.....	115
Figura 5. Equipo de trabajo.....	142
Figura 6. Acomodo de mercancía	151
Figura 7. Atención al cliente.....	153

Figura 8. Configuración de sistema	193
Figura 9. Captura de inventario.....	193
Figura 10. Ventas	194
Figura 11. Control de inventario	200

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Porcentaje de mujeres que lideran redacciones en cada mercado	42
Gráfica 2. Productividad laboral en América	43
Gráfica 3. Países con el mayor porcentaje de emprendedoras en la población femenina de 18-64 años.....	47

RESUMEN

El análisis del liderazgo y la productividad, centrado en el rol de la mujer empresaria en el municipio de Escuinapa, Sinaloa, adquiere relevancia en el contexto actual debido a su contribución al desarrollo organizacional y económico a nivel local. Esta investigación se orienta a comprender cómo el ejercicio del liderazgo femenino influye en el desempeño laboral y en la dinámica interna de las empresas comerciales. Asimismo, permite visibilizar la participación de la mujer en espacios directivos, aportando evidencia que cuestiona esquemas tradicionales de gestión que históricamente han limitado su presencia en la conducción empresarial, especialmente en micro y pequeñas organizaciones.

El objetivo principal del estudio fue identificar el estilo de liderazgo ejercido por una mujer empresaria y analizar su relación con la productividad de los trabajadores en una empresa comercial de Escuinapa, Sinaloa. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo, utilizando como estrategia metodológica el método de historia de vida de la empresaria, así como la percepción de los trabajadores respecto a su trayectoria y forma de dirigir. Para la recolección de información se emplearon entrevistas semiestructuradas aplicadas a los colaboradores de la empresa, complementadas con observación no participante, lo que permitió contrastar los discursos con las prácticas cotidianas observadas en el entorno laboral.

Los principales resultados evidencian que la empresaria se involucra activamente tanto en las actividades operativas como administrativas, ejerciendo un liderazgo basado en el ejemplo, la comunicación constante y la resolución de conflictos a través del diálogo. Estas prácticas reflejan un estilo de liderazgo predominantemente transformacional, caracterizado por la participación, la cercanía con el personal y el enfoque en el desarrollo humano. Las trabajadoras manifestaron sentirse valoradas, motivadas y comprometidas, lo que se refleja en el cumplimiento oportuno de sus tareas una atención constante al cliente y un uso eficiente del tiempo de trabajo. En este sentido, se concluye que el liderazgo ejercido por la mujer empresaria influye de manera positiva en la productividad laboral, favoreciendo un ambiente de trabajo colaborativo, organizado y orientado al logro de resultados dentro de la empresa.

Palabras clave: liderazgo, productividad laboral, mujer empresaria.

ABSTRACT

The analysis of leadership and productivity, focused on the role of women entrepreneurs in the municipality of Escuinapa, Sinaloa, is particularly relevant in the current context due to its contribution to local organizational and economic development. This research seeks to understand how the exercise of female leadership influences employee performance and the internal dynamics of commercial enterprises. It also brings visibility to women's participation in managerial roles, providing evidence that challenges traditional management models that have historically limited women's presence in business leadership, especially within micro and small organizations.

The main objective of the study was to identify the leadership style exercised by a woman entrepreneur and to analyze its relationship with employee productivity in a commercial enterprise located in Escuinapa, Sinaloa. The research was conducted using a qualitative approach with a descriptive scope, employing the life history method of the entrepreneur as the primary methodological strategy, along with employees' perceptions of her career trajectory and leadership style. Data collection involved semi-structured interviews with company staff, complemented by non-participant observation, which allowed for the comparison of participants' accounts with everyday practices observed in the work environment.

The main findings indicate that the entrepreneur is actively involved in both operational and administrative activities, exercising leadership based on leading by example, constant communication, and conflict resolution through dialogue. These practices reflect a predominantly transformational leadership style, characterized by participation, closeness to staff, and a focus on human development. The workers said they felt valued, motivated and committed, which is reflected in the timely fulfillment of their tasks, constant customer service and efficient use of working time. In this sense, it is concluded that the leadership exercised by women entrepreneurs positively influences labor productivity, favoring a collaborative, organized and results-oriented work environment within the company.

Keywords: leadership, labor productivity, woman entrepreneur.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan retos estructurales relacionados con la competitividad, la permanencia en el mercado, la innovación y la gestión eficiente de sus recursos humanos, especialmente en entornos locales donde la dinámica económica se ve influida por factores sociales, culturales y de género. En este escenario, el liderazgo y la productividad se consolidan como elementos estratégicos para la sostenibilidad empresarial, ya que un liderazgo capaz de movilizar, motivar y orientar al equipo de trabajo resulta determinante para enfrentar los desafíos que impone un mercado cada vez más exigente y cambiante.

Particularmente en las microempresas comerciales, donde los recursos suelen ser limitados y las estructuras organizacionales poco formalizadas, el papel del liderazgo adquiere una relevancia aún mayor. La figura del empresario o empresaria no solo dirige las operaciones, sino que influye directamente en el clima laboral, la organización del trabajo y el desempeño del personal. En este sentido, la productividad trasciende la mera obtención de resultados económicos, ya que se relaciona con la capacidad de la empresa para operar de manera eficiente, mantener la calidad del servicio y responder oportunamente a las necesidades del mercado. En este marco, la participación de la mujer empresaria cobra especial importancia, ya que su liderazgo se ha ido posicionando como un factor clave en la gestión de micro y pequeñas empresas, particularmente en contextos locales como el municipio de Escuinapa, Sinaloa. A pesar de los avances en materia de inclusión y equidad, la presencia de mujeres en cargos de dirección continúa siendo limitada, lo que hace necesario visibilizar y analizar sus experiencias, estilos de liderazgo y aportaciones al desarrollo organizacional.

Bajo esta perspectiva, el presente estudio tuvo como objetivo identificar el estilo de liderazgo de la mujer empresaria y su relación con la productividad del trabajador en una empresa

comercial ubicada en Escuinapa, Sinaloa. El interés central de la investigación radica en comprender cómo las prácticas de liderazgo ejercidas por la empresaria influyen en el desempeño del personal y en el funcionamiento general de la organización, considerando las particularidades del contexto local y el carácter de microempresa. La microempresa escuinapense abrió sus puertas el 8 de noviembre del año 2001, dedicada a la venta de una variedad de productos en dos locales, tales como bisutería y artículos de temporada (juguetes, bisutería, peluches, etc.), es una empresa liderada por una mujer que ha sabido adaptarse, crecer y responder a las necesidades del mercado local, convirtiéndose en un referente de servicio, familia y tradición en Escuinapa. Su personal es de siete trabajadores, seis mujeres y un hombre.

Las variables de estudio (liderazgo y productividad), aplicadas a un caso en particular, permiten desarrollar investigaciones en torno a las microempresas de la región sur de la entidad sinaloense, pues lleva un componente de género que lo hace de interés público y académico, pues visibiliza la capacidad de liderazgo que poseen las mujeres en el ámbito empresarial y los resultados que es capaz de generar. Con base en la metodología empleada y el marco teórico desarrollado, logró identificarse el tipo de liderazgo, que la empresaria escuinapense, sujeto de estudio, posee, derivado de las características particulares observadas durante las entrevistas y la propia observación participante, Asimismo, se identificó que la productividad del trabajador se manifiesta en el tipo y la frecuencia de las actividades que realiza diariamente, como la atención al cliente, la organización de la mercancía y el cumplimiento de las labores asignadas; en el nivel de cumplimiento de las tareas en el día a día, al realizarse de manera puntual y ordenada; y en el uso eficiente del tiempo de trabajo, ya que las colaboradoras se incorporan de forma inmediata a sus funciones al inicio de la jornada laboral. Concluyendo que el liderazgo

ejercido por la mujer empresaria favorece un desempeño constante del personal, impactando positivamente en la productividad y en el funcionamiento general de la microempresa.

Finalmente, este trabajo está estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo planteamiento del problema de investigación se aborda de manera teórica y empírica las variables: liderazgo, productividad y empresa. Aquí se menciona que el liderazgo actual se distingue por su mayor colaboración, inclusión y adaptabilidad a las rápidas transformaciones que experimenta el mercado mundial, en tanto que la productividad resulta ser un factor esencial en la competitividad de las empresas tanto locales como nacionales y globales, en el que la mujer empresaria viene desempeñando, aunque en menor escala, un rol de suma importancia mediante su liderazgo. El capítulo retoma las problemáticas a las que se enfrentan las empresas en México, destacando la poca participación de la mujer en cargos de dirección.

En el capítulo II. Marco teórico, se presentan los estudios previos en torno a las variables: liderazgo, productividad y empresa. El liderazgo no solo conlleva la distribución de responsabilidades, sino la influencia clara de una visión conjunta, lo que Segundo (2023) ve como fundamental para alcanzar metas con entusiasmo y dedicación; la productividad trasciende el mero esfuerzo, como resalta Vázquez (2015), ya que esta se deriva de una gestión inteligente del tiempo, recursos y procesos, sumada a un liderazgo que defina objetivos precisos, promueva la formación y emplee instrumentos de evaluación para incrementar de manera constante el rendimiento; mientras que, Corona (2017), define la empresa como una entidad legal que lleva a cabo actividades económicas con el objetivo de producir ganancias. Resalta la relevancia de la estructura legal y administrativa para su operación eficaz y acorde con la legislación.

En el capítulo III. Materiales y métodos, se abordan enfoque, alcance, población, muestra y métodos de muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos y culmina con las decisiones metodológicas que orientan este estudio.

Finalmente, en el capítulo IV. Resultados y discusión, se exponen los resultados obtenidos del trabajo de campo, considerando las variables planteadas en la investigación.

Los resultados del estudio evidencian que la empresaria se involucra activamente tanto en las actividades operativas como administrativas, guiando con el ejemplo y mostrando disposición para resolver conflictos a través del diálogo y la comunicación directa. Estas prácticas reflejan un liderazgo de carácter transformacional, orientado a la participación, el desarrollo humano y la motivación del personal, lo cual se traduce en un mayor compromiso laboral y en mejoras en la productividad de la empresa.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el contexto actual, las empresas se enfrentan a diversos desafíos para mantenerse competitivas y mejorar sus niveles de productividad, por lo que el liderazgo se convierte en un elemento clave al influir directamente en el desempeño, la motivación y el compromiso del personal, especialmente en las micro y pequeñas empresas, donde la dirección recae principalmente en a persona propietaria.

Históricamente el liderazgo ha sido vinculado a lo masculino, lo que ha limitado el reconocimiento del aporte de las mujeres en la gestión organizacional. Aunque su participación en el ámbito ha crecido, las, mujeres empresarias continúan enfrentado estereotipos y barreras culturales que dificultan la valoración de su influencia en los resultados de las empresas, particularmente en contexto locales como Escuinapa Sinaloa.

En este municipio predominan las microempresas comerciales lideradas por mujeres; sin embargo, existe poca investigación que analice el estilo de liderazgo que ejerce y su relación con la productividad del personal. Esta falta de estudio impide visibilizar prácticas de liderazgo femenino que favorecen el clima laboral, el rendimiento y la permanencia de las empresas en el mercado.

Por ello, resulta necesario analizar el estilo de liderazgo de una mujer empresaria y su relación con la productividad del trabajador, con el fin de aportar evidencia que valore el liderazgo femenino como un factor relevante para el desarrollo organizacional y económico local.

Finalmente, las compañías actuales requieren líderes globales, adaptables y comprometidos, aptos para administrar equipos variados y motivar a su equipo. Para conseguirlo, es crucial que las entidades adquieran habilidades fundamentales: ajustarse con

rapidez a las transformaciones, innovar con recursos propios y promover culturas enfocadas en la mejora constante.

El fenómeno sobre el liderazgo y la productividad habría sido abordado por Eagly y Carli (2003), Catalyst (2020), McKinsey y Company (2018), Grosser y Moon (2005), Northouse (2018), Kotter (1996), Avolio, Walumbwa y Weber (2009), Porter (1990), Hamel y Prahalad (1994), Brynjolfsson y McAfee (2014), cada uno con sus respectivas posturas, bajo contextos particulares.

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Problema teórico

El liderazgo y la productividad en el ámbito empresarial son factores clave para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Sin embargo, las mujeres enfrentan barreras significativas en su camino y desempeño en posiciones de liderazgo, lo que afecta tanto su carrera profesional como la productividad organizacional.

A nivel mundial, las mujeres siguen estando subrepresentadas en puestos directivos, lugar donde se toman la mayoría de las decisiones de organizaciones y empresas. Este fenómeno está asociado a diversos factores, entre ellos, la discriminación de género, los estereotipos y las limitaciones en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional (Eagly y Carli, 2003).

La percepción de que el liderazgo está asociado a características masculinas limita la valoración del liderazgo femenino. Investigaciones sugieren que, aunque las mujeres demuestran un estilo de liderazgo colaborativo, empático y transformacional, cualidades que pueden resultar altamente efectivas en el contexto empresarial actual, estas no son siempre reconocidas o valoradas en el mismo nivel que las características consideradas "tradicionales" del liderazgo (Catalyst, 2020).

La brecha de género en posiciones de liderazgo afecta la productividad organizacional, ya que las empresas pierden la oportunidad de aprovechar un conjunto diverso de habilidades y perspectivas. La inclusión de mujeres en altos cargos directivos está directamente relacionada con un mayor rendimiento y creatividad organizacional, además de contribuir a una mayor innovación (McKinsey y Company, 2018).

Las políticas corporativas y gubernamentales también desempeñan un rol fundamental en este escenario. Numerosas entidades todavía no poseen estrategias definidas para promover la igualdad de género en la administración de empresas, lo que mantiene las inequidades. La puesta en marcha de acciones de inclusión, tales como la instauración de cuotas de género y el fomento de un entorno de trabajo más inclusivo, puede ser esencial para transformar esta situación. No obstante, no sólo se debe considerar la presencia de mujeres en puestos de liderazgo como un asunto de equidad social, sino también como una táctica para incrementar la competitividad y la productividad en el mercado mundial.

El liderazgo en las empresas a nivel mundial

Los especialistas están de acuerdo en que las dinámicas de administración de empresas han experimentado cambios considerables en las últimas décadas, impactados por elementos globales, tecnológicos y socioculturales. Autores como los que abordan en lo sucesivo de este apartado, resaltan la relevancia de un liderazgo que no solo se fundamente en la eficacia y la toma de decisiones, sino que además fomente la innovación, la inclusión y el crecimiento sostenible. El liderazgo actual se distingue por su mayor colaboración, inclusión y adaptabilidad a las rápidas transformaciones que experimenta el mercado mundial.

Según Northouse (2018), el liderazgo efectivo a nivel mundial se ha transformado de un enfoque centrado exclusivamente en la toma de decisiones autoritaria a un estilo más

participativo y democrático. En este contexto, las empresas deben integrar diversas perspectivas y trabajar hacia la creación de culturas organizacionales inclusivas, capaces de gestionar la diversidad cultural y geográfica. Northouse (2018), argumenta que el liderazgo global debe ser flexible, culturalmente consciente, y orientado hacia la colaboración, punto que implica entender y adaptarse a las diferencias locales sin perder la visión global.

Por su parte, Kotter (1996), considera que el liderazgo en el ámbito empresarial internacional se centra en la capacidad de inspirar y motivar a los empleados, fomentando un ambiente de innovación y adaptabilidad. En un mundo globalizado, las empresas necesitan líderes que sean capaces de manejar el cambio de manera efectiva, creando organizaciones resilientes ante los desafíos globales. El autor destaca que los líderes deben tener una visión estratégica clara y, al mismo tiempo, saber cómo gestionar la cultura organizacional para alinearla con los objetivos globales.

Adicionalmente, Avolio, Walumbwa y Weber (2009), en su trabajo sobre liderazgo transformacional, subrayan la relevancia de este estilo de liderazgo en las empresas globales. Este enfoque promueve la motivación intrínseca y el desarrollo de los empleados, favoreciendo la creación de equipos de alto rendimiento que no sólo buscan cumplir con los objetivos organizacionales, sino también con el bienestar de los individuos dentro de la empresa. Según estos autores, el liderazgo transformacional es crucial para enfrentar los retos del mercado global, ya que fomenta una visión compartida, promueve la innovación y mejora la cohesión organizacional.

En el contexto de la inclusión de mujeres en roles de liderazgo, McKinsey y Company (2018), resaltan que las empresas con una mayor diversidad de género en sus equipos directivos tienen un desempeño financiero superior. La investigación sugiere que el liderazgo diverso no solo es una cuestión de equidad social, sino una estrategia empresarial eficaz que contribuye a mejorar los resultados organizacionales. Las empresas globales que promueven

la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo no solo abordan temas de justicia, sino que también enriquecen su capacidad de innovación y resolución de problemas.

Además del liderazgo, la productividad también es un factor importante y necesario de analizar, ya que tanto este como el liderazgo son los factores que medirán el nivel de desempeño.

La productividad a nivel mundial

La productividad es un factor esencial en la competitividad de las empresas a nivel mundial. Los estudios sobre este tema destacan cómo la eficiencia en el uso de recursos, la innovación, la tecnología y el liderazgo impactan directamente en la capacidad productiva de las organizaciones. Varios autores coinciden en que la productividad no solo se mide a través de los resultados financieros, sino también por la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios rápidos y por su enfoque en la sostenibilidad a largo plazo.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2017). Estos autores sostienen que la productividad se incrementa cuando las empresas implementan estrategias competitivas, enfocadas en la eficiencia operativa, la innovación y el uso estratégico de los recursos.

Por otro lado, Hamel y Prahalad (1994), señalan que la productividad empresarial en el contexto global depende de la capacidad de las empresas para gestionar sus competencias esenciales. Estos autores proponen que las empresas deben centrarse en desarrollar capacidades clave que les permitan diferenciarse en el mercado global y ser más eficientes en sus operaciones. Las competencias esenciales, tales como el desarrollo de tecnología propia y el establecimiento de relaciones estratégicas con otras organizaciones, son cruciales para alcanzar una productividad sostenida.

Un estudio realizado por McKinsey y Company (2018), sobre la productividad global, indica que las empresas que adoptan la digitalización y la automatización son capaces de

incrementar significativamente sus niveles de productividad. En su informe, McKinsey subraya que el uso de tecnologías avanzadas no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a las empresas responder más rápidamente a las demandas del mercado y reducir los costos. Las empresas que implementan nuevas tecnologías, especialmente aquellas que utilizan big data e inteligencia artificial, son más competitivas en el entorno global, lo que incrementa su capacidad para innovar y mejorar su productividad.

Además, Schultz (1961), en su teoría del capital humano, sugiere que, una de las claves para aumentar la productividad empresarial, es la inversión en el desarrollo del talento humano. Para el autor, las empresas que invierten en la educación y capacitación de sus empleados logran no sólo una mayor eficiencia operativa, sino también una mayor capacidad de innovación y adaptabilidad ante cambios del mercado. En el contexto actual, las empresas que logran integrar el desarrollo de su capital humano dentro de sus estrategias empresariales tienden a experimentar un aumento en su productividad.

Finalmente, Brynjolfsson y McAfee (2014), en su obra sobre la "segunda era de las máquinas", exploran cómo la tecnología, específicamente la automatización y la inteligencia artificial, está transformando la productividad a nivel mundial. Los autores afirman que, si bien la automatización puede incrementar la productividad al reducir costos y mejorar la eficiencia, también puede generar disrupciones en el mercado laboral, lo que obliga a las empresas a equilibrar la adopción tecnológica con la inversión en el desarrollo de nuevas habilidades en su fuerza laboral.

Las problemáticas de las empresas en México

En México, la representación de la mujer en cargos de liderazgo sigue siendo insuficiente, lo que impacta negativamente en la productividad de las empresas. A pesar de los avances en la inclusión de mujeres en el ámbito empresarial, persisten barreras estructurales, culturales

y sociales que dificultan su acceso a roles directivos y, por ende, limitan su impacto potencial en la productividad organizacional. La subrepresentación femenina en puestos de toma de decisiones implica la pérdida de una valiosa perspectiva que podría contribuir significativamente a la innovación y el rendimiento empresarial (González, 2020).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI- (2022), las mujeres en México tienen una participación creciente en la fuerza laboral, pero su presencia en puestos directivos sigue siendo inferior al 40%. Este déficit está relacionado con los estereotipos de género, que asocian la capacidad de liderazgo con características masculinas, dejando a las mujeres fuera de las principales esferas de decisión. Estos estereotipos no solo limitan las oportunidades de ascenso para las mujeres, sino que también perpetúan una cultura organizacional que subestima sus capacidades de liderazgo (Ortiz, 2019).

Los estudios han demostrado que la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo contribuye positivamente a la productividad y la competitividad de las empresas. Un informe de McKinsey y Company (2018), revela que las empresas con mayor diversidad de género en sus equipos directivos tienen un rendimiento financiero superior. La perspectiva diversa que las mujeres aportan a la toma de decisiones no solo enriquece la visión organizacional, sino que también mejora la capacidad de respuesta ante los desafíos del mercado, fomentando la innovación y el desarrollo de nuevas estrategias competitivas (McKinsey y Company, 2018).

Sin embargo, las políticas públicas y las estrategias empresariales en México aún son insuficientes para superar las barreras estructurales que limitan el acceso de las mujeres a cargos de liderazgo. La falta de políticas efectivas de igualdad de género y la escasa

implementación de programas de mentoría¹ y liderazgo femenino dificultan el desarrollo profesional de las mujeres en el ámbito corporativo. Además, la carga de trabajo no remunerado y las responsabilidades domésticas siguen siendo una limitante para muchas mujeres que buscan ascender en sus carreras, lo que afecta su productividad y crecimiento profesional (González, 2020).

El liderazgo en las empresas de México

El liderazgo ha sido objeto de múltiples estudios, que abordan tanto las características del liderazgo tradicional como los desafíos que enfrentan las organizaciones en un entorno global y competitivo. McKinsey y Company (2018) coinciden en que el liderazgo en México se encuentra en un proceso de transformación, impulsado por la globalización, la necesidad de innovación y la creciente importancia de la inclusión y la diversidad en los equipos directivos.

López y García (2020), señalan que, tradicionalmente, el liderazgo en las empresas mexicanas ha estado marcado por un estilo jerárquico y autoritario, en el que las decisiones se toman de arriba hacia abajo. Este tipo de liderazgo limita la capacidad de innovación y la toma de decisiones rápida, lo cual es un desafío en un mercado tan dinámico como el actual. Los autores sugieren que, para mejorar la competitividad de las empresas en México, es necesario adoptar modelos de liderazgo más colaborativos y horizontales, que permitan a los empleados participar activamente en los procesos de toma de decisiones y fomentar la creatividad.

¹ Su traducción en inglés *mentoring*. Esta consiste en “una relación de desarrollo personal en la cual una persona más experimentada o con mayor conocimiento ayuda a otra menos experimentada o con menor conocimiento”

De acuerdo con González (2019), el liderazgo en las empresas mexicanas también enfrenta un obstáculo relacionado con los estereotipos de género y la subrepresentación de las mujeres en cargos directivos. A pesar de los avances hacia la igualdad de género en diversas áreas, las mujeres continúan estando marginadas de las posiciones de liderazgo en las empresas.

González (2019), argumenta que los estereotipos de género que asocian el liderazgo con características masculinas siguen prevaleciendo en la cultura corporativa mexicana, lo que limita la plena participación de las mujeres en el ámbito empresarial. Este desequilibrio no solo es un tema de justicia social, sino que también reduce las oportunidades para las empresas de aprovechar el potencial de liderazgo femenino, lo que afecta negativamente su competitividad y productividad.

Por su parte, Rodríguez y Martínez (2017), destacan que las empresas mexicanas que han adoptado un liderazgo transformacional y orientado hacia el desarrollo de sus empleados han demostrado ser más exitosas en la implementación de cambios organizacionales y en la mejora de su rendimiento. Este tipo de liderazgo se basa en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus equipos, generando un entorno de confianza y compromiso. Las organizaciones que han adoptado estas prácticas de liderazgo han experimentado un aumento en la productividad, en la innovación y en la satisfacción laboral de los empleados.

Según Rodríguez y Martínez (2017), el liderazgo transformacional también favorece el desarrollo de una cultura organizacional inclusiva y dinámica, adaptada a los retos del entorno global. Finalmente, McKinsey y Company (2018), en su estudio sobre la diversidad de género en las empresas de México, sostiene que aquellas organizaciones que promueven un liderazgo diverso e inclusivo, especialmente en términos de género, tienen un desempeño superior en términos de productividad y resultados financieros. La investigación revela que

las empresas con una mayor representación femenina en cargos directivos presentan mejores indicadores de rentabilidad y rendimiento, lo que refuerza la importancia de promover un liderazgo inclusivo que aproveche todo el potencial disponible.

La productividad en las empresas mexicanas

Diversos autores coinciden en que la productividad de las empresas mexicanas se ve influenciada por factores como la eficiencia en el uso de recursos, la tecnología, la capacitación del capital humano, la calidad de los procesos organizacionales y las políticas públicas implementadas a nivel nacional y empresarial.

González y Sánchez (2020), destacan que una de las principales barreras para mejorar la productividad en las empresas de México es la falta de inversión en innovación y tecnología. Aunque las grandes empresas han comenzado a adoptar tecnologías avanzadas, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) siguen enfrentando limitaciones en cuanto a recursos financieros y capacitación para incorporar herramientas digitales que mejoren sus procesos. Según los autores, la digitalización y la automatización de procesos son factores clave para aumentar la competitividad y la productividad a nivel global, y su implementación en México sigue siendo desigual. Las empresas que logran integrar estas tecnologías experimentan mejoras significativas en su eficiencia operativa.

Por otro lado, Ortiz y Martínez (2018), enfatizan la importancia del capital humano en la productividad de las empresas mexicanas. De acuerdo con su investigación, las empresas que invierten en la formación y desarrollo de sus empleados logran mejorar la calidad de sus productos y servicios, lo que se traduce en un aumento en la productividad. Sin embargo, señalan que muchas empresas en México no han logrado comprender la relación directa entre inversión en capacitación y productividad. En este sentido, las políticas educativas y de formación profesional son fundamentales para que las empresas puedan contar con personal altamente calificado y adaptado a los nuevos desafíos del mercado global.

McKinsey y Company (2018), resaltan en su informe sobre la productividad a nivel mundial que las empresas mexicanas que promueven la diversidad en sus equipos directivos y operativos tienen mayores niveles de productividad. La investigación muestra que la diversidad no solo es una cuestión de inclusión, sino también un factor que impulsa la innovación y mejora la toma de decisiones, lo que a su vez aumenta la eficiencia y el rendimiento de las organizaciones. La capacidad de las empresas para integrar diferentes perspectivas y habilidades contribuye a generar soluciones creativas a problemas complejos, al tiempo que mejora la productividad en el largo plazo.

Pérez y López (2021), argumentan que la falta de infraestructura y el bajo nivel de competitividad en algunos sectores productivos en México afectan directamente la productividad empresarial. Según su análisis, una cantidad significativa de empresas mexicanas operan en un entorno de infraestructura deficiente, situación que aumenta los costos operativos y disminuye la competitividad. La falta de acceso a una infraestructura adecuada para el transporte, la logística y la comunicación impide que las empresas maximicen su eficiencia y, por lo tanto, su productividad.

Las problemáticas de las empresas en Sinaloa

En el contexto empresarial de Sinaloa, uno de los principales desafíos radica en la subrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo y la falta de políticas efectivas que fomenten su integración en roles decisivos. A pesar de los avances en términos de igualdad de género, las mujeres continúan enfrentando barreras significativas que afectan tanto su desarrollo profesional como la productividad de las empresas en la región. Esta problemática se manifiesta principalmente en la persistencia de estereotipos de género, la falta de apoyo institucional para el liderazgo femenino y la sobrecarga de responsabilidades domésticas, lo que limita su acceso a cargos directivos (Ramírez, 2019).

Según un estudio realizado por el INEGI (2020), en Sinaloa, las mujeres participan activamente en el mercado laboral, pero su presencia en puestos de alta dirección sigue siendo considerablemente baja, con una participación inferior al 30% en los sectores más productivos. Esta subrepresentación no solo refleja una inequidad social, sino que también implica una pérdida de oportunidades para las empresas de aprovechar la diversidad y la capacidad de innovación que las mujeres pueden aportar a los procesos de toma de decisiones (González, 2021).

Por otro lado, Hernández y Sánchez (2018), sugieren que el liderazgo femenino en las empresas de Sinaloa, aunque valioso, aún enfrenta una serie de obstáculos. A menudo las mujeres líderes tienen que demostrar sus capacidades en un entorno tradicionalmente dominado por hombres, lo que genera un doble desafío: por un lado, está la presión de equilibrar su rol profesional con las expectativas familiares, y por otro, deben superar las barreras culturales y organizacionales que limitan su ascenso a posiciones de liderazgo. Esto contribuye a una baja representación femenina en niveles directivos, afectando indirectamente la productividad organizacional al no contar con perspectivas diversas en los procesos estratégicos.

La falta de políticas efectivas para promover la equidad de género también se refleja en los bajos índices de retención de mujeres en puestos de liderazgo. Fernández y López (2020), concluyen que, en Sinaloa, las mujeres abandonan sus empleos antes de alcanzar cargos directivos debido a la falta de apoyo en términos de flexibilidad laboral y programas de capacitación. Esto genera un vacío en el talento empresarial y limita el potencial de las empresas para mejorar su competitividad y productividad, ya que no aprovechan completamente el talento disponible.

El liderazgo en las empresas de Sinaloa

Existen diversos estudios que abordan, tanto las prácticas tradicionales de liderazgo como las nuevas tendencias que buscan adaptarse a los desafíos del entorno globalizado. De esta manera, Fernández y López (2020), coinciden en que el liderazgo en la región está en proceso de transformación, con un énfasis creciente en la adopción de modelos más colaborativos e inclusivos, que fomentan la innovación y la competitividad.

Por su parte, Ramírez y Ortega (2018), señalan que, en Sinaloa, las empresas suelen mantener estructuras jerárquicas tradicionales en las que las decisiones se toman de arriba hacia abajo. Este estilo de liderazgo, basado en el control y la autoridad, sigue predominando en muchas organizaciones, especialmente en sectores económicos más conservadores, como la agricultura y la manufactura. Sin embargo, los autores destacan que las empresas que han logrado adoptar un estilo de liderazgo más participativo, que promueve la toma de decisiones compartida y la inclusión de diversas voces, tienden a mostrar una mayor adaptabilidad y competitividad en el mercado. Según su estudio, el liderazgo colaborativo ha comenzado a ganar terreno, especialmente en empresas de sectores más dinámicos, como el tecnológico y el de servicios.

En esta tesitura, Martínez y Pérez (2020) argumentan que, aunque el liderazgo en Sinaloa enfrenta retos relacionados con la centralización de poder en manos de pocos, también se observa una tendencia creciente hacia el liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo, basado en la inspiración, la motivación y el desarrollo de los empleados, ha demostrado ser clave para generar un ambiente de trabajo más innovador y proactivo. Según Martínez y Pérez (2020), las empresas que implementan un liderazgo transformacional logran no solo mejorar la productividad, sino también crear culturas organizacionales más saludables y enfocadas en la sostenibilidad. Sin embargo, los autores

destacan que la adopción de estos modelos sigue siendo un desafío en muchas empresas, especialmente en aquellas que aún operan con un enfoque tradicionalista.

El liderazgo femenino también ha comenzado a ser un tema de interés en Sinaloa, especialmente en el contexto de la creciente participación de la mujer en el mercado laboral y en puestos de liderazgo. González y Sánchez (2019), apuntan que, a pesar de los avances hacia la igualdad de género, las mujeres en Sinaloa todavía enfrentan barreras significativas para acceder a puestos directivos, lo que limita el impacto potencial de su liderazgo en las organizaciones. Estas barreras incluyen estereotipos de género, falta de políticas de igualdad y una cultura empresarial que sigue asociando el liderazgo con características tradicionalmente masculinas. No obstante, las investigaciones sugieren que las mujeres que logran ascender a posiciones de liderazgo en Sinaloa tienden a ser más inclusivas y orientadas hacia la colaboración, lo que puede mejorar el desempeño organizacional y la productividad (González y Sánchez, 2019).

La productividad de las empresas en Sinaloa es un tema central en el desarrollo económico de la región, especialmente, considerando los retos y oportunidades, derivados de su contexto. Diversos estudios sugieren que la productividad en Sinaloa depende de una combinación de factores como la innovación, la eficiencia en el uso de recursos, la infraestructura, la calidad de los procesos y la capacitación del capital humano. Aunque existen avances en ciertos sectores, todavía persisten desafíos significativos que limitan el potencial productivo de un número significativo de organizaciones.

González y Rivera (2020), señalan que uno de los principales obstáculos para mejorar la productividad en las empresas de Sinaloa es la falta de inversión en tecnología e innovación. La región, predominantemente agrícola y con una fuerte dependencia de industrias tradicionales como la pesca y la manufactura, enfrenta dificultades para incorporar tecnologías avanzadas que optimicen los procesos productivos. Según los autores, las

pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son particularmente vulnerables a esta limitación, ya que carecen de los recursos necesarios para implementar tecnologías que les permitan mejorar la eficiencia y competitividad. Sin embargo, los autores también argumentan que las empresas que han logrado integrar tecnologías digitales y automatización de procesos han visto un aumento significativo en su productividad y capacidad de respuesta ante las demandas del mercado.

En cuanto al capital humano, Martínez y López (2019), destacan que la capacitación y el desarrollo de habilidades son fundamentales para aumentar la productividad en las empresas de Sinaloa. Los autores sugieren que, aunque la región ha experimentado un crecimiento en términos de educación y formación profesional, las empresas locales aún enfrentan desafíos relacionados con la falta de programas de capacitación continua para sus empleados. La escasa inversión en la capacitación técnica y profesional, sumada a la alta rotación de personal en algunos sectores, limita las oportunidades de mejora en la productividad organizacional. En este contexto, los investigadores proponen que las empresas en Sinaloa deberían invertir más en programas de formación y desarrollo para fortalecer las competencias de sus empleados, lo cual generaría un impacto positivo en la eficiencia operativa.

Ramírez y Sánchez (2021) abordan también el papel de la infraestructura en la productividad empresarial en Sinaloa. En su análisis, los autores explican que las deficiencias en la infraestructura logística y de transporte representan un obstáculo importante para las empresas en la región. La falta de acceso a redes de transporte eficientes y la limitada conectividad en algunas zonas rurales afectan la capacidad de las empresas para optimizar sus operaciones y reducir costos. Según Ramírez y Sánchez (2021), las inversiones en infraestructura son cruciales para mejorar la competitividad de las empresas de Sinaloa, especialmente en sectores clave como la agroindustria y la pesca.

Finalmente, McKinsey y Company (2018), resaltan que la adopción de prácticas organizacionales inclusivas y la diversificación de los equipos de trabajo también pueden contribuir significativamente a la mejora de la productividad. Aunque no se centra específicamente en Sinaloa, el informe global sobre productividad y diversidad muestra que las empresas que promueven la igualdad de género y la inclusión en sus estructuras organizativas tienen un rendimiento superior. En este sentido, las empresas de Sinaloa que logran integrar más perspectivas diversas en su equipo directivo y operativo tienden a ser más innovadoras y productivas, lo que puede contribuir a mejorar su posición en el mercado.

El rol de la mujer en las empresas

El rol de la mujer en el mundo ha cambiado drásticamente a lo largo de las últimas décadas, especialmente en términos de su participación en la vida laboral, política y social. Aunque todavía persisten desigualdades de género en muchas partes del mundo, las mujeres han logrado avances significativos en diversas áreas, contribuyendo de manera crucial al desarrollo de sus comunidades y países. En términos globales, la participación de las mujeres en el ámbito laboral, su inclusión en la toma de decisiones políticas y su impacto en la economía mundial se han incrementado, pero siguen existiendo importantes desafíos en cuanto a la equidad y la igualdad de oportunidades.

Según UN Women -ONU Mujeres, por sus siglas en inglés- (2021), las mujeres representan alrededor del 39% de la fuerza laboral mundial, y su participación ha ido en aumento en las últimas décadas. Sin embargo, la brecha de género sigue siendo un tema central, ya que estas continúan percibiendo menos ingresos que los hombres, enfrentando condiciones laborales más precarias y siendo subrepresentadas en los cargos de liderazgo. En países en desarrollo y en regiones con sistemas patriarcales más arraigados, la brecha

de género en el trabajo es aún más pronunciada, lo que limita las oportunidades de las mujeres para alcanzar su máximo potencial económico (UN Women, 2021).

Sen (1999), señala que el rol de la mujer también ha sido históricamente definido por restricciones sociales y culturales que han limitado sus posibilidades de acceder a la educación y a puestos de poder. A pesar de los avances en la educación de las mujeres, en muchas regiones del mundo, especialmente en áreas rurales y comunidades conservadoras, las mujeres siguen enfrentando obstáculos para acceder a una educación de calidad, lo que perpetúa ciclos de pobreza y desigualdad. Sen argumenta que la educación de las mujeres es fundamental para el desarrollo humano y económico, y que una mayor inclusión educativa de las mujeres podría tener un impacto significativo en el bienestar de las naciones.

En el ámbito político, las mujeres han alcanzado una mayor representación, aunque sigue existiendo una subrepresentación significativa. Según el Foro Económico Mundial (2020), solo el 25% de los parlamentos nacionales en el mundo están formados por mujeres, y solo un pequeño porcentaje ocupa cargos de liderazgo ejecutivo, como presidentas o primeras ministras. A pesar de estos avances, la política sigue siendo un campo dominado por hombres, lo que limita la perspectiva inclusiva en las políticas públicas y la toma de decisiones importantes.

Además, el rol de la mujer ha trascendido el ámbito doméstico para convertirse en un motor clave para el desarrollo económico. Kabeer (2015), argumenta que la participación de las mujeres en el mercado laboral no sólo es un derecho fundamental, sino que también tiene un impacto positivo en el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y el desarrollo social. La inclusión de las mujeres en la economía fomenta la diversidad y la innovación, contribuyendo a la productividad y competitividad de las naciones.

El rol de la mujer en México

El rol de la mujer ha evolucionado significativamente a lo largo de los últimos años, especialmente en los ámbitos educativo, laboral y político. Sin embargo, en las últimas décadas, la brecha educativa entre hombres y mujeres ha disminuido considerablemente, aun cuando las mujeres representan actualmente el 51% de la población estudiantil en niveles de educación superior. A pesar de estos avances, persisten desigualdades en las oportunidades y en la calidad de la educación en ciertas regiones, especialmente en áreas rurales y marginadas. La inclusión educativa de las mujeres es un factor clave para su empoderamiento y, por ende, para el desarrollo económico del país (INEGI, 2020).

En el ámbito laboral, las mujeres mexicanas siguen enfrentando una significativa brecha salarial. Según González (2019), las mujeres ganan, en promedio, un 16% menos que los hombres por el mismo trabajo. Esta disparidad salarial es más pronunciada en sectores como la industria, el comercio y la tecnología, donde las mujeres enfrentan barreras adicionales para acceder a cargos directivos y de liderazgo.

UN Women (2021), resalta que la participación de las mujeres en la fuerza laboral ha aumentado, pero la brecha de género sigue siendo un obstáculo importante para la igualdad económica. La falta de políticas de igualdad de género en las empresas, así como la escasa representación femenina en puestos de toma de decisiones, limita el potencial de las mujeres para contribuir plenamente al crecimiento económico del país.

En la esfera política, México ha experimentado importantes avances en la inclusión de las mujeres en cargos de representación política. Pérez y Martínez (2020), señalan que, desde la implementación de la paridad de género en 2019, las mujeres representan más del 50% de los legisladores en la Cámara de Diputados y el Senado. Sin embargo, aunque la paridad se ha alcanzado a nivel de representación, las mujeres continúan enfrentando desafíos en términos de poder real y de liderazgo dentro de las estructuras políticas. Las

mujeres aún están subrepresentadas en cargos ejecutivos, como gobernadoras y presidentas municipales, lo que refleja la persistencia de barreras culturales y políticas en el ámbito de la toma de decisiones.

Además, las mujeres en México enfrentan altos índices de violencia de género, lo que limita aún más su capacidad para desarrollarse plenamente. Según Amnistía Internacional (2021), México es uno de los países con mayores tasas de feminicidio, en el que las mujeres viven bajo el riesgo constante de violencia doméstica, acoso sexual y trata de personas. Esto no solo afecta la calidad de vida de las mujeres, sino que también representa un obstáculo para su participación en la vida social, política y económica del país.

El rol de la mujer en Sinaloa ha experimentado importantes transformaciones en las últimas décadas, especialmente en los ámbitos laborales, sociales y políticos. A pesar de los avances en términos de inclusión y participación, las mujeres en Sinaloa aún enfrentan retos significativos, tales como la violencia de género, la discriminación laboral y la falta de acceso a oportunidades de liderazgo. La sociedad sinaloense, aunque ha mostrado avances en la mejora de la equidad de género, sigue siendo testigo de la persistencia de ciertas barreras culturales y sociales que limitan el desarrollo pleno de las mujeres.

En el ámbito laboral, las mujeres sinaloenses han comenzado a integrarse de manera más activa a diversas áreas productivas, especialmente en la agricultura, la educación y los servicios. Según el INEGI (2020), las mujeres en Sinaloa participan activamente en el mercado laboral, representando aproximadamente el 40% de la fuerza laboral del estado. Sin embargo, la desigualdad salarial sigue siendo una problemática importante, las mujeres, en promedio, ganan menos que los hombres por trabajos similares, y su presencia en puestos de alta dirección es significativamente menor (INEGI, 2020).

González y Soto (2019) argumentan que la incorporación de las mujeres al mercado laboral en Sinaloa ha sido un factor clave para el crecimiento económico, pero que la falta de

políticas laborales inclusivas sigue limitando sus oportunidades. En particular, las mujeres de Sinaloa enfrentan obstáculos relacionados con la falta de flexibilidad laboral, la escasa oferta de guarderías y el predominio de roles tradicionales de género que siguen relegando a las mujeres a trabajos informales o mal remunerados. Esto refleja una desventaja estructural en comparación con sus contrapartes masculinas.

En el ámbito político, las mujeres en Sinaloa han logrado ciertos avances, pero la paridad en el liderazgo político sigue siendo un desafío. Ramírez (2021) señala que, aunque en los últimos años se han implementado políticas para promover la participación política de las mujeres, como la paridad en las candidaturas a cargos de elección popular, las mujeres en Sinaloa siguen siendo subrepresentadas en puestos clave de poder ejecutivo, como las gubernaturas o las presidencias municipales. Según el Instituto Estatal Electoral de Sinaloa - IEES- (2021), las mujeres representan más del 40% de las diputaciones en el Congreso del Estado, pero el acceso a cargos de mayor poder sigue siendo limitado.

En el ámbito social, la violencia de género sigue siendo uno de los problemas más graves que enfrentan las mujeres en Sinaloa. De acuerdo con Amnistía Internacional (2020), el estado ocupa altos índices de violencia doméstica y feminicidio, lo cual afecta de manera directa el bienestar y la autonomía de las mujeres. La falta de recursos adecuados para la atención de víctimas y la impunidad en muchos casos de violencia de género agravan la situación, dificultando la integración plena de las mujeres en la sociedad y la economía. En este sentido, Sánchez y Hernández (2018), destacan que los esfuerzos por erradicar la violencia de género deben intensificarse, con políticas públicas más eficaces y una mayor sensibilización social.

Tradicionalmente, las empresas han sido lideradas por hombres, lo que ha generado una brecha en cuanto a la participación de las mujeres en puestos de dirección y toma de decisiones. Sin embargo, la presencia femenina en el ámbito empresarial ha ido en aumento,

y con ello, la necesidad de comprender cómo influye su estilo de liderazgo en los resultados organizacionales (Méndez y Ordoñez, 2019). Estudios han demostrado que las mujeres líderes suelen tener un enfoque más colaborativo, empático y orientado al trabajo en equipo, lo cual puede tener un impacto positivo en la productividad (Eagly y Carli, 2003).

En el caso de Escuinapa, un municipio con un entorno empresarial en desarrollo es importante analizar cómo las mujeres han asumido roles de liderazgo en las empresas locales y de qué manera esto se relaciona con la productividad. A pesar de su participación en el ámbito económico, aún existe poca información académica sobre sus aportaciones específicas al liderazgo organizacional en esta región.

Por ello, surge la necesidad de investigar cuál es el impacto del liderazgo femenino en la productividad de las empresas en Escuinapa, cómo se ejerce este liderazgo y qué retos enfrentan las mujeres líderes en un entorno tradicionalmente masculino.

En todas las sociedades, mujeres y hombres desempeñan ocupaciones diferentes y asumen diversas responsabilidades, pero las mujeres adicionalmente desempeñan varias actividades complejas en el hogar ya que el trabajo y la familia siempre están vinculados entre sí y sus labores no son retribuidas monetariamente, aun cuando son tareas productivas. Por su parte, el hombre suele desempeñar un rol marginal en las labores domésticas ya que en teoría es a él a quien le corresponde realizar el trabajo fuera del hogar (FAO, 2004).

Las mujeres empresarias han ganado visibilidad a nivel mundial en las últimas décadas, especialmente con el crecimiento de la participación femenina en el mundo empresarial y el impulso de políticas que fomentan la inclusión y el emprendimiento femenino. A pesar de los avances, las mujeres continúan enfrentando varios desafíos en términos de igualdad de oportunidades, financiamiento y acceso a redes de apoyo, lo que limita su capacidad para competir en igualdad de condiciones con los hombres. A nivel

global, las mujeres empresarias han sido fundamentales para la innovación, el crecimiento económico y la creación de empleo, pero aún existe una notable brecha de género en los sectores más rentables y de liderazgo.

Según McKinsey & Company (2018), las mujeres empresarias en el mundo enfrentan barreras sistémicas que dificultan su acceso a financiamiento y a las redes empresariales necesarias para el crecimiento de sus negocios. La investigación muestra que las mujeres son menos propensas que los hombres a recibir financiamiento de riesgo o capital semilla, lo que limita su capacidad para expandir sus empresas a gran escala. Además, las mujeres a menudo se enfrentan a prejuicios y estereotipos de género que las perciben como menos competentes o confiables para liderar empresas. A pesar de estas barreras, las mujeres están demostrando una gran resiliencia y creatividad, con muchas empresarias que han logrado establecer negocios exitosos en una variedad de industrias, desde tecnología hasta moda y servicios financieros.

Sharon Hadary (2017), en su libro *Women Entrepreneurs: A Guide to Starting Your Own Business*, explica que el crecimiento de las mujeres empresarias ha sido acelerado por el acceso a nuevas plataformas tecnológicas, las cuales les han permitido iniciar y hacer crecer sus negocios sin depender de los modelos tradicionales de financiamiento o redes de apoyo. Hadary subraya que la capacidad de las mujeres para adaptar sus empresas a las nuevas demandas del mercado y su enfoque en soluciones innovadoras han sido clave para su éxito en un entorno competitivo. Además, señala que el crecimiento de las mujeres empresarias también ha sido impulsado por una mayor educación y la creación de redes de apoyo y mentoría.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), las mujeres empresarias han sido un motor clave de crecimiento. Según el Foro Económico Mundial (2020), las mujeres emprendedoras tienen un impacto significativo en la creación de empleo,

especialmente en economías emergentes y en desarrollo. Sin embargo, el informe también destaca que las mujeres siguen siendo subrepresentadas en sectores clave como la tecnología, las finanzas y la industria, lo que limita su influencia en áreas de alto rendimiento económico. En muchos casos, las mujeres empresarias se ven obligadas a gestionar empresas en sectores que tradicionalmente se perciben como "femeninos", como el cuidado de la salud, la moda y la educación, lo que a menudo conlleva menores márgenes de ganancia.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés -2021-) afirma que, a pesar de los desafíos, las políticas públicas están empezando a tener un impacto positivo en la inclusión de las mujeres en el mundo empresarial. Las iniciativas de emprendimiento femenino, como las incubadoras de negocios para mujeres, programas de mentoría y acceso a microcréditos, han aumentado la capacidad de las mujeres para iniciar y hacer crecer sus empresas. Además, los estudios de este organismo sugieren que las mujeres empresarias tienden a adoptar enfoques de negocio más colaborativos y sostenibles, lo que les permite generar un impacto positivo en sus comunidades y economías locales.

En México, las mujeres empresarias, han desempeñado un papel fundamental en el desarrollo económico del país, contribuyendo de manera significativa al crecimiento del mercado laboral y la innovación empresarial. A pesar de los avances en la inclusión de las mujeres en el ámbito empresarial, siguen enfrentando diversos desafíos, como el acceso limitado a financiamiento, la subrepresentación en sectores clave y las barreras culturales que dificultan su avance en posiciones de liderazgo.

Según INEGI (2020), las mujeres representan aproximadamente el 36% de la clase empresarial en México, lo que refleja una creciente participación femenina en el mundo de los negocios. Sin embargo, esta cifra sigue siendo inferior a la de los hombres, quienes

dominan los sectores más rentables y de alto crecimiento. Las mujeres empresarias en México suelen estar más concentradas en pequeñas y medianas empresas (PyMEs), especialmente en sectores como el comercio, la restauración y los servicios. Cabe destacar que su participación sigue siendo limitada en industrias tecnológicas, industriales y financieras, donde las barreras de entrada son más altas.

González y Soto (2019), argumentan que el acceso a financiamiento sigue siendo uno de los mayores obstáculos para las mujeres empresarias en México. Según su investigación, ellas tienen menos acceso a créditos y financiamiento en comparación con los hombres, lo que limita su capacidad para expandir y diversificar sus negocios. empero la existencia de programas gubernamentales y de organismos privados que ofrecen apoyo a las mujeres emprendedoras, muchas enfrentan dificultades para cumplir con los requisitos establecidos, lo que perpetúa la brecha de género en el acceso a recursos financieros.

En términos de políticas públicas, Corral y Serrano (2021), destacan que el gobierno mexicano ha implementado diversas iniciativas para fomentar el emprendimiento femenino, tales como programas de capacitación, financiamiento y redes de apoyo para mujeres empresarias. Sin embargo, las políticas públicas aún son insuficientes para garantizar la equidad en el acceso a recursos y oportunidades. Los programas existentes deben desarrollarse para ser más inclusivos y abordar de manera más efectiva las necesidades específicas de las mujeres empresarias, especialmente en áreas rurales y marginadas.

Además, las mujeres empresarias en México enfrentan desafíos relacionados con los estereotipos de género y las expectativas sociales. Según Vargas (2020), las mujeres a menudo deben equilibrar las responsabilidades laborales con las responsabilidades familiares, lo que puede generar dificultades para acceder a oportunidades de crecimiento profesional o para escalar sus negocios. En este sentido, la falta de redes de apoyo y la

persistencia de roles tradicionales de género dificultan el desarrollo de las mujeres en el ámbito empresarial.

Aun con estos desafíos, las mujeres empresarias en México están demostrando una notable resiliencia y capacidad para innovar. Amnistía Internacional (2020) señala que, en los últimos años, las mujeres han comenzado a liderar proyectos empresariales en áreas clave como la tecnología, la moda y la salud, utilizando sus habilidades para encontrar soluciones innovadoras a problemas sociales y económicos. El impacto positivo de las mujeres empresarias no solo se refleja en el crecimiento económico, sino también en el fortalecimiento de comunidades locales y en la promoción de prácticas empresariales más inclusivas y sostenibles.

En conclusión, aunque las mujeres empresarias en México han logrado avances en términos de acceso a recursos y visibilidad, siguen enfrentando barreras significativas que limitan su participación en sectores clave y en posiciones de liderazgo. Para mejorar su situación es crucial implementar políticas públicas más eficaces que aborden de manera integral los desafíos relacionados con el financiamiento, la capacitación y la representación de las mujeres en el ámbito empresarial.

En Sinaloa, las mujeres empresarias han sido un componente clave para el desarrollo económico, destacándose especialmente en áreas como el comercio, los servicios, la agricultura y la producción artesanal. Las mujeres en Sinaloa enfrentan barreras significativas en términos de acceso a financiamiento, educación empresarial y redes de apoyo. No obstante, las políticas públicas y las iniciativas privadas están trabajando hacia la promoción del emprendimiento femenino, reconociendo su potencial como motor de desarrollo económico.

Según el INEGI (2020), las mujeres en Sinaloa constituyen una proporción significativa de los emprendedores, aunque predominan en las pequeñas y medianas

empresas (PyMEs). Sin embargo, las mujeres siguen estando subrepresentadas en sectores más dinámicos y rentables, como la industria tecnológica y la manufactura. Al igual que en muchas otras regiones de México, están concentradas principalmente en negocios de menor escala, como el comercio, los servicios de alimentación y la producción artesanal, que a menudo presentan márgenes de ganancia más bajos.

Ramos y López (2021) señalan que uno de los mayores obstáculos para las mujeres empresarias en Sinaloa es el acceso al financiamiento. A menudo, las mujeres enfrentan dificultades para obtener crédito debido a los estereotipos de género y la falta de garantías, lo que les dificulta hacer crecer sus negocios. La falta de capital de riesgo o líneas de crédito adaptadas a las necesidades de las mujeres emprendedoras limita su capacidad para expandir sus empresas y competir en sectores más lucrativos. Además, las mujeres empresarias en Sinaloa enfrentan una menor presencia en las redes de negocios y mentoría, lo que limita las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional (INEGI, 2020).

En cuanto a las políticas públicas, Gutiérrez y Ramírez (2019), destacan que existen programas gubernamentales y de organizaciones no gubernamentales (ONGs) que buscan promover el emprendimiento femenino en Sinaloa, como el acceso a microcréditos y programas de capacitación. Sin embargo, aún persisten importantes desafíos en su efectividad, debido a la falta de continuidad, la burocracia y la falta de conocimiento de estas iniciativas por parte de muchas mujeres emprendedoras, especialmente en comunidades rurales.

Una de las iniciativas más destacadas en Sinaloa es la promoción de espacios de colaboración y apoyo a mujeres emprendedoras, tales como las incubadoras de negocios y los grupos de mujeres empresarias. Ávila (2020) observa que estas redes están comenzando a tener un impacto positivo al proporcionar a las mujeres empresarios las herramientas necesarias para impulsar sus negocios, además de ofrecer un espacio para el

intercambio de experiencias y la creación de vínculos que pueden facilitar el acceso a nuevos mercados.

Por otro lado, las mujeres empresarias en Sinaloa también enfrentan la carga de los roles tradicionales de género, que a menudo las obligan a equilibrar sus responsabilidades familiares con sus actividades profesionales. Esto crea una barrera adicional para aquellas que desean expandir sus negocios o acceder a nuevas oportunidades de capacitación y liderazgo. Villaseñor (2021) argumenta que, a pesar de estos retos, muchas mujeres en Sinaloa están demostrando una gran capacidad para gestionar sus negocios mientras mantienen sus responsabilidades familiares, lo que subraya la necesidad de políticas laborales más flexibles y programas de apoyo.

Escuinapa, un municipio en el estado de Sinaloa, México, tiene una comunidad creciente de mujeres empresarias que han jugado un papel importante en el desarrollo económico y social de la región. Aunque la información sobre mujeres empresarias en Escuinapa puede no ser tan ampliamente difundida como en áreas más grandes, hay varios ejemplos y sectores en los que las mujeres han demostrado su capacidad para generar negocios exitosos.

Comercio local:

No existe un dato oficial preciso que brinde cuantificar el número de negocios en los que participa la mujer en Escuinapa, pero, mediante la observación participante y recorridos cotidianos, nos percatamos de mujeres laborando en el comercio minorista, ya sea a través de tiendas de abarrotes, panaderías, restaurantes y otros negocios que atienden las necesidades diarias de la comunidad. Estos negocios no solo son fundamentales para la economía local, sino que también son un reflejo del emprendimiento de las mujeres en comunidades más pequeñas.

Turismo: Escuinapa está cerca de la playa, por lo que el turismo es una fuente de ingresos clave en la región. Las mujeres empresarias están involucradas en servicios turísticos como guías turísticas, pequeños hoteles, restaurantes especializados y ecoturismo, ofreciendo una alternativa al turismo tradicional y promoviendo el desarrollo sostenible de la zona.

Artesanías y productos locales:

En Escuinapa y otras áreas rurales de Sinaloa, las mujeres empresarias a menudo se dedican a la producción de artesanías tradicionales, como tejidos, cerámica y productos de cuero, que son exportados o vendidos en mercados locales. Esto no solo genera ingresos para ellas, sino que también conserva la identidad cultural de la región.

1.1.2 Planteamiento empírico

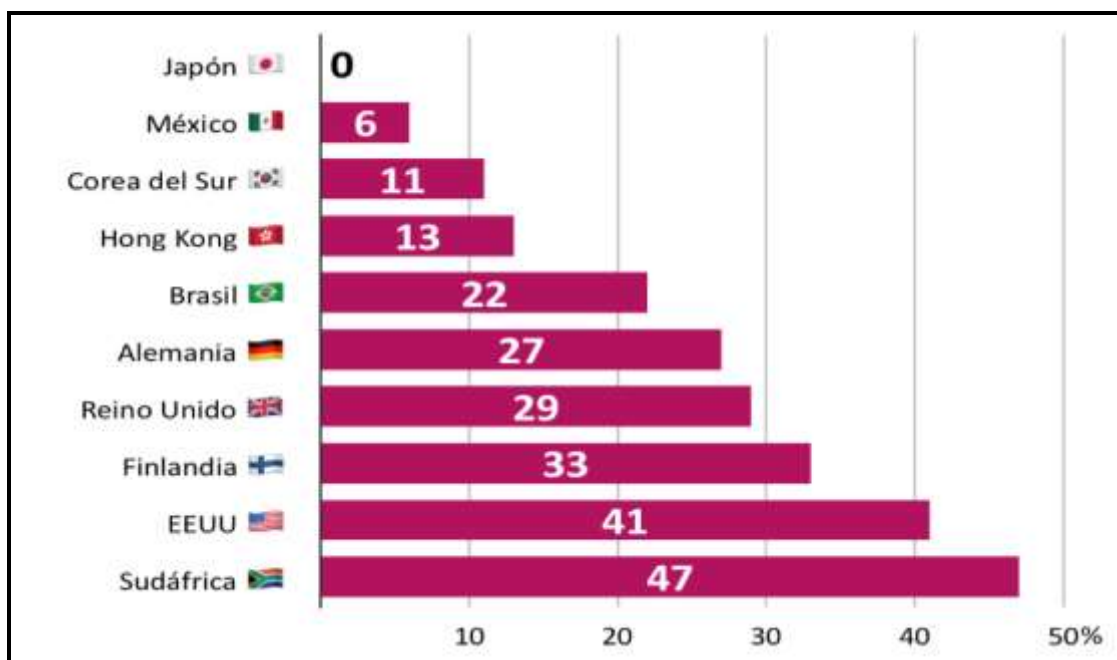
Las empresas a nivel global enfrentan diversos problemas que impactan su productividad, competitividad y sostenibilidad. Estos problemas incluyen la falta de acceso a financiamiento, las dificultades en la gestión del talento, la competencia desleal, la escasez de recursos naturales y las políticas económicas inestables. A través de estudios y estadísticas proporcionadas por organismos internacionales y consultoras, es posible identificar las principales dificultades que enfrentan las empresas y cómo estos problemas afectan la economía global. La productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) es inferior a la de las grandes empresas en todos los países, con una brecha más amplia en las economías emergentes, por lo que quizás sea común que lleguen a fracasar (Foro Económico Mundial, 2024).

Liderazgo en el mundo

Un ejemplo de desigualdad de género en el liderazgo es el de las salas de redacción, presentado por el Instituto Reuters, en un informe titulado "Mujeres y liderazgo en los medios

informativos en 2020: evidencias de 10 mercados”, en el que, a partir de una muestra estratégica de 200 grandes medios *online* y *offline* en 10 mercados de cuatro continentes, apenas el 23% (de esos 200 medios) las jefaturas están en manos de mujeres (Gráfico1). Como se aprecia, en Japón no hay mujer que lidere algunas de las redacciones de la muestra; México ocupa el segundo lugar y luego dos países más del continente asiático. Sorprende Sudáfrica que, siendo uno de los países con mayor pobreza y desigualdad (31% de la población viviendo en dichas condiciones, según el Banco Mundial, 2024), sea donde el género femenino destaque en el liderazgo de medios al representar el 47% de la muestra. No sorprende las tasas de los países europeos y los Estados Unidos donde las luchas por los derechos de la mujer han sido una constante histórica y además de caracterizarse por su elevada industrialización y digitalización (Gráfico 1).

Gráfica 1. Porcentaje de mujeres que lideran redacciones en cada mercado

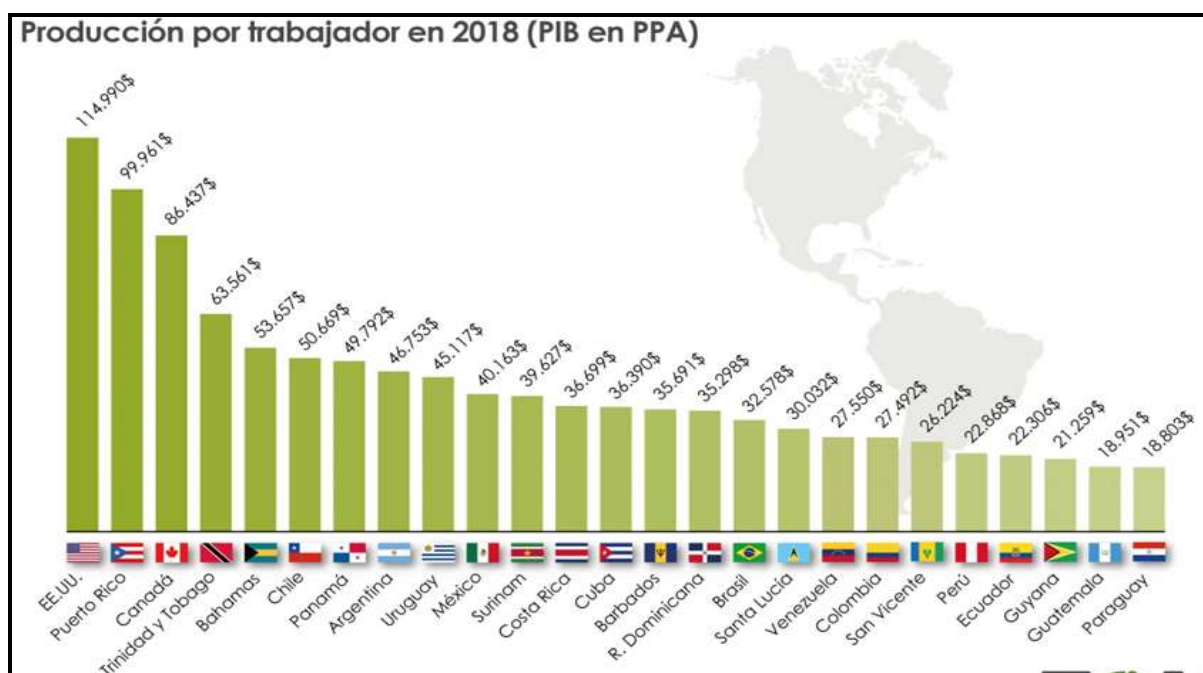


Fuente: Instituto Reuters (2020).²

² Fuente: Instituto Reuters (2020). Recuperado de: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/mujeres-y-liderazgo-en-los-medios-informativos-en-2020-evidencias-de-10-mercados>

Respecto a la productividad. El gráfico 2, presentado por la Organización Internacional del Trabajo (2018), refleja diferencias en la productividad laboral entre países de América, siendo Estados Unidos y Canadá, por ejemplo, los que tienen una productividad alta, mientras que las economías emergentes y menos desarrolladas tienen niveles bajos. Estados Unidos y Canadá, sin duda, se caracterizan por poseer economías con niveles de tecnificación y digitalización de vanguardia, sobre todo en el sector industrial y el desarrollo de software, además de entornos laborales saludables (no tóxicos), y salarios competitivos, por citar algunos ejemplos. A ello habría que agregar que este aumento de la productividad es principalmente el “resultado de una mejor combinación de capital, trabajo y tecnología”, como destacara en 2009 la OIT.³

Gráfica 2. Productividad laboral en América

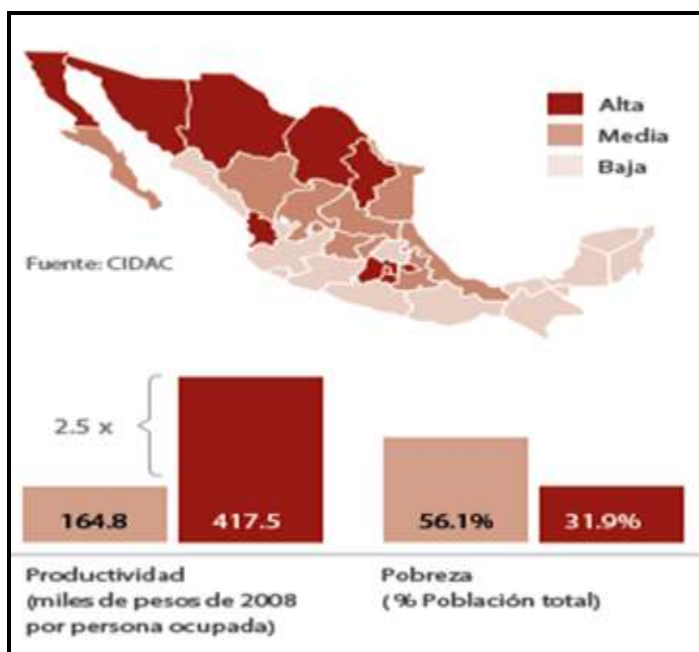


Fuente: Organización Internacional del Trabajo (2018).

³Fuente: OIT (2009). Recuperado de: <https://www.ilo.org/es/resource/news/la-productividad-del-trabajo-mas-alta-la-tiene-eeuu-mientras-en-el-resto>

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público -SHCP- (2015),⁴ retomó un informe del Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. en el que se muestran los diferentes estados con mayor y menores índices de productividad en el país. En el mapa, desarrollado por este centro, se pueden observar las desigualdades regionales: a decir, los estados del norte lideran la productividad, mientras que los del sur y sureste enfrentan mayores desafíos en dicha materia. Esto sugiere la necesidad de políticas para reducir estas brechas y fomentar un desarrollo económico más equitativo en todo el país (Figura 1). El norte del país se ha caracterizado por una larga trayectoria industrial y manufacturera a lo largo de la frontera con Estados Unidos (Mendoza y Torres-Preciado, 2022),. Mientras que, “las economías del Sur-Sureste de México tienden a centrarse en industrias y sectores en los que tienen una productividad relativamente más baja” (Grupo Banco Mundial, 2024).⁵

Figura 1. Índice de productividad en México



Fuente: SHCP (2015).

⁴ Fuente: SHCP (2015). “¿Qué es la productividad y por qué es importante elevarla en México?” Recuperado de: <https://www.gob.mx/shcp/articulos/que-es-la-productividad-y-por-que-es-importante-elevarla-en-mexico>

⁵ Fuente: Grupo Banco Mundial (2024). Estudio sobre estados del Sursureste de México. Resumen ejecutivo. Grupo Banco Mundial. Recuperado de: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2025/mexico-sss-summary-es.pdf>

En el caso del mundo laboral mexicano, datos presentados por el INEGI en 2025, muestran que, en México, una proporción significativa de mujeres están participando en el mercado laboral: “en noviembre de 2024, la población ocupada alcanzó 60 millones de personas, que representa el 97.4 % de la población económicamente activa -PEA-. La ocupación de mujeres fue de 24.7 millones y la de hombres, de 35.3 millones.” (Tabla 1).

Tabla 1. 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	Noviembre de 2024	
	Absolutos	Relativos ^{1/}
Total	102 640 931	100.0
Población económicamente activa (PEA) ^{1/}	61 630 923	60.0
Ocupada ^{2/}	60 004 586	97.4
Desocupada ^{2/}	1 626 337	2.6
Población no económicamente activa (PNEA) ^{1/}	41 010 008	40.0
Disponible ^{3/}	5 475 434	13.4
No disponible ^{3/}	35 534 574	86.6
Mujeres	54 469 113	100.0
Población económicamente activa (PEA) ^{1/}	25 448 522	46.7
Ocupada ^{2/}	24 743 402	97.2
Desocupada ^{2/}	705 120	2.8
Población no económicamente activa (PNEA) ^{1/}	29 020 591	53.3
Disponible ^{3/}	3 651 807	12.6
No disponible ^{3/}	25 368 784	87.4
Hombres	48 171 818	100.0
Población económicamente activa (PEA) ^{1/}	36 182 401	75.1
Ocupada ^{2/}	35 261 184	97.5
Desocupada ^{2/}	921 217	2.5
Población no económicamente activa (PNEA) ^{1/}	11 989 417	24.9
Disponible ^{3/}	1 823 627	15.2
No disponible ^{3/}	10 165 790	84.8

Fuente: INEGI (2025).⁶

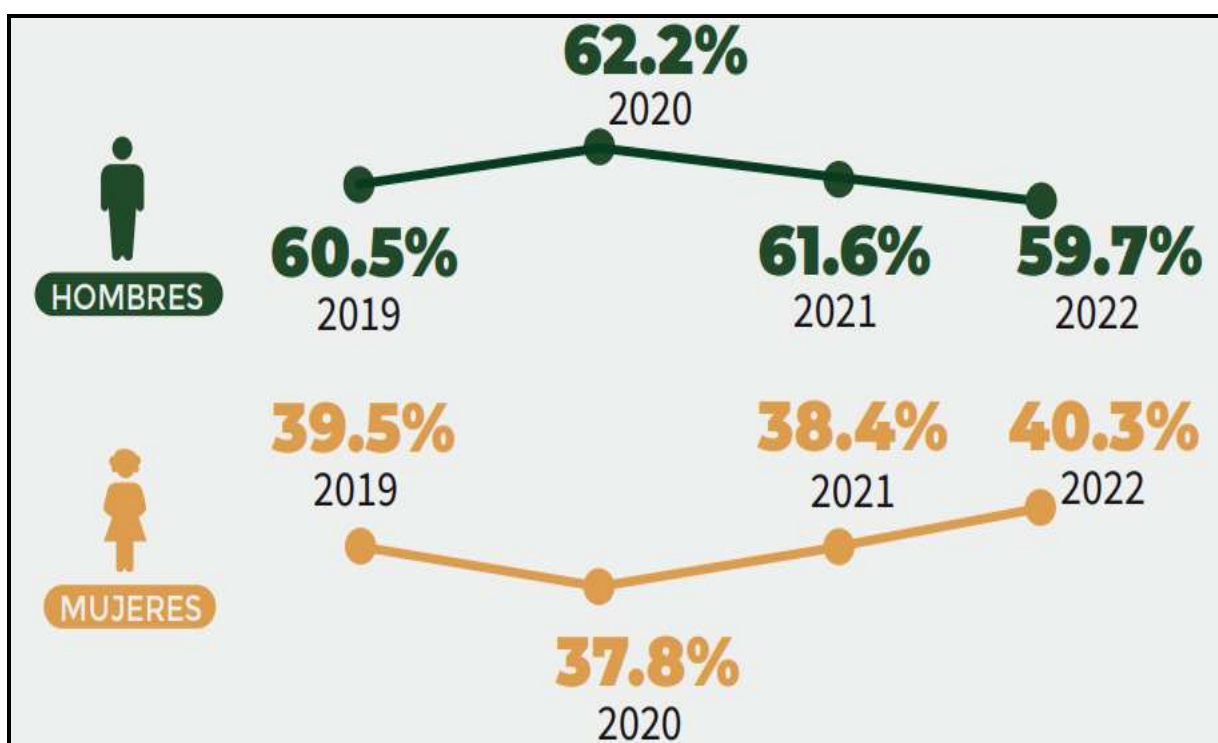
Como se aprecia en la tabla 1, el porcentaje de mujeres desocupadas es ligeramente mayor (2.8%) respecto al de los hombres (2.5%). Algunos estudios sobre el tema sugieren que este fenómeno se debe a que las mujeres enfrentan desafíos adicionales en el mercado

⁶ INEGI (2025). Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE). Indicadores de ocupación y empleo. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/iioe/IOE2025_01.pdf

laboral, como la dificultad para encontrar empleo, la precariedad laboral, la desigualdad salarial o a que tienen que encargarse de las tareas del hogar (Kaplan y Piras, 2019).

En el caso de Sinaloa, la participación de la mujer en el mercado laboral ha ido en auge. El Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa -CODESIN-, presentó un breve informe en 2023 en el que desataca la evolución de la mujer en el ámbito laboral. Dicho organismo expone que, de 46,291 mujeres incorporadas al mercado laboral en 2021, en 2022 se incorporaron 58,693 más, superando a los hombres que sólo se incorporaron en este último año 24,362 (Figura 2).⁷

Figura 2. Incorporación de la mujer en el mercado laboral en Sinaloa



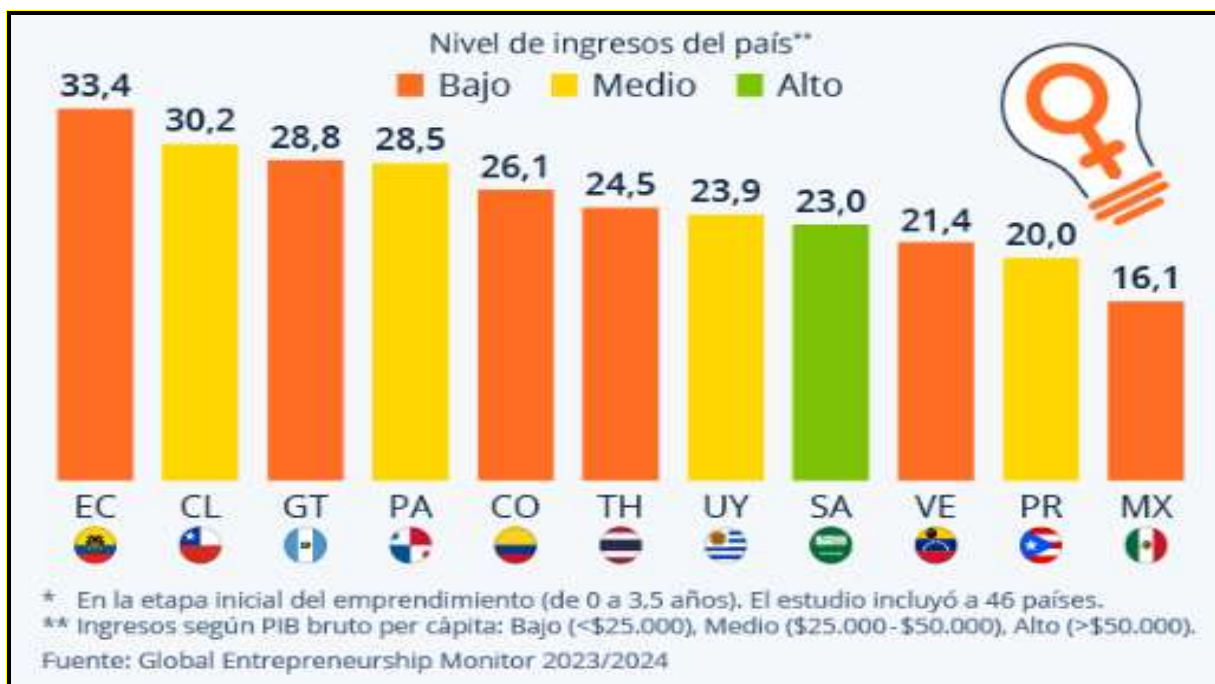
Fuente: CODESIN (2023).

⁷ Fuente: CODESIN (2023). Participación de la mujer en la vida económica de Sinaloa. Recuperado de: <https://estadisticas.sinaloa.gob.mx/Codesin/Participaci%C3%B3n%20de%20la%20mujer%20en%20econom%C3%ADa%20sinaloense.pdf>

La participación laboral de los hombres es consistentemente más alta que la de las mujeres en Sinaloa durante estos tres años. Mientras que los hombres mostraron un aumento general, la participación de las mujeres tuvo una caída más pronunciada en 2020, posiblemente relacionada con la pandemia de COVID-19, y una leve recuperación en 2021.

En la figura 3 se sugiere que el emprendimiento femenino es más común en países con niveles de ingresos bajos o medios, donde las mujeres recurren al emprendimiento como una fuente de ingresos y autonomía económica. Ecuador lidera este ranking con un porcentaje notable del 33.4%.

Gráfica 3. Países con el mayor porcentaje de emprendedoras en la población femenina de 18-64 años



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (2024).

Estudios realizados muestran avances y desafíos en la participación de la mujer en varios aspectos de la vida. Históricamente, la industria tecnológica ha sido dominada por

hombres, lo que ha contribuido a una baja representación de las mujeres, especialmente en roles de liderazgo o áreas técnicas, según García y López (2022).

La globalización ha permitido que las empresas y organizaciones internacionales pongan un mayor énfasis en la equidad de género. Las multinacionales han adoptado políticas inclusivas y han establecidos metas de diversidad que favorecen la inclusión de mujeres en roles de liderazgo y en áreas técnicas, como la tecnología y las ciencias. Sin embargo, la globalización también ha puesto de manifiesto la desigualdad de género, especialmente en países donde persisten normas culturales y sociales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de poder. Según González y Ramírez (2020), la globalización ha acelerado la implementación de políticas de equidad de género en empresas internacionales, lo que ha tenido un impacto positivo en la productividad la innovación en diversos sectores.

En la figura 4 se muestra la participación económica que tuvo la mujer en México del año 2023, a pesar de ser más las mujeres que no participan en el mercado laboral, los números ante las que sí, demuestran ser competitivos.

Figura 3. Participación económica de las mujeres en México



Fuente: Instituto Mexicano para la Competitividad (2023).

Con base en lo anterior, se plantea como línea de investigación la situación que experimenta la microempresa comercial con relación al liderazgo de la mujer empresaria y la productividad de la organización, para enfrentar los desafíos empresariales y los retos para su permanencia en el mercado. La investigación se desarrolla considerando el caso de una microempresa comercial localizada en el municipio de Escuinapa. el estudio se llevó a cabo del mes de enero de 2024 al mes de diciembre de 2025, considerando elementos de la gestión e innovación en las organizaciones como liderazgo y productividad.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Identificar el estilo de liderazgo de la mujer empresaria y su relación con la productividad del trabajador en la empresa de Escuinapa.

1.2.2 Objetivos específicos

Liderazgo

- Identificar los tipos de liderazgo de la mujer empresaria en el municipio de Escuinapa.
- Analizar las características de los tipos de liderazgo de la mujer empresaria

Productividad

- Identificar los métodos empleados para medir la productividad.
- Analizar las medidas de eficiencia de la productividad

Empresa

- Identificar los tipos de empresas que existen
- Analizar las características de las empresas de Escuinapa

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 *Pregunta general*

¿Qué tipo de liderazgo posee la mujer empresaria en el municipio de Escuinapa para influir en la productividad de las empresas locales?

1.3.2 *Preguntas específicas*

Liderazgo

¿Cuáles son los tipos de liderazgo de la mujer empresaria en Escuinapa

¿Cuáles son las características de los tipos de liderazgo de la mujer empresaria en Escuinapa?

Productividad

¿Cuáles son los métodos para medir la productividad en la empresa?

¿Cuáles son las medidas de eficiencia de la productividad

Empresa

¿Cuáles son los tipos de empresas?

¿Cuáles son las características de las empresas de Escuinapa?

1.4 Hipótesis

Hipótesis 1

La empresaria comercial desempeña un liderazgo de tipo transformacional, caracterizado por la empatía, la comunicación y el liderazgo basado en el ejemplo, el cual influye positivamente en la productividad de los trabajadores de la empresa en Escuinapa, al fomentar la motivación, el compromiso y el desarrollo del personal, reflejándose en un mejor desempeño laboral.

Hipótesis 2

El liderazgo participativo y orientado al desarrollo humano que ejerce la mujer empresaria favorece un ambiente laboral positivo, lo cual contribuye al incremento de la productividad de los trabajadores en la empresa de Escuinapa, al fortalecer la comunicación, la colaboración y el compromiso del personal.

1.5 Justificación

El estudio del liderazgo y la productividad, con enfoque en el rol de la mujer en empresas de Escuinapa, Sinaloa, es relevante por su impacto social y económico. Promueve la igualdad de género al visibilizar y valorar la participación femenina en puestos estratégicos, rompiendo con estructuras patriarcales que históricamente han limitado su desarrollo.

Además, evidencia que el liderazgo femenino, especialmente el transformacional, fomenta entornos laborales inclusivos, innovadores y colaborativos, lo que incrementa la productividad y el compromiso organizacional. En el contexto de Sinaloa, donde las mujeres son clave en el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas, esta investigación contribuye a reconocer su influencia como motor de crecimiento económico y bienestar social, fortaleciendo así la equidad y el progreso local.

Además, la participación de las mujeres en el ámbito empresarial ha demostrado ser un motor de desarrollo local. Dicho de otra manera, ofrece una oportunidad para entender y valorar la influencia de las mujeres en el ámbito empresarial. Creemos que al identificar los tipos de liderazgo de la mujer empresaria en la región, y su relación con la productividad en sus empresas, permitirá sentar las bases para nuevos estudios en torno a dicho fenómeno, a fin de garantizar una dinámica productiva saludable y sostenible.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo constituye el fundamento conceptual de la investigación, estructurándose a partir de tres ejes: liderazgo, productividad y empresa. El análisis conjunto de estas variables permite desglosar la operatividad y eficacia de las organizaciones, con un enfoque especializado en el contexto de las mujeres empresarias en México.

El presente capítulo constituye el fundamento conceptual de la investigación, estructurándose a partir de tres ejes: liderazgo, productividad y empresa. El análisis conjunto de estas variables permite desglosar la operatividad y eficacia de las organizaciones, con un enfoque especializado en el contexto de las mujeres empresarias en México.

2.1 Liderazgo:

Para la variable independiente liderazgo se desarrollan los tipos de liderazgo de la mujer empresaria en Escuinapa y sus características, a partir de las contribuciones de diversos autores como Segundo (2023), Bass y Avolio (1994) y Ramos López (2015).

El liderazgo trasciende la simple delegación de tareas; se fundamenta en la capacidad de proyectar una visión compartida que inspire compromiso. Esta influencia es clave para lograr objetivos con determinación. Este enfoque se alinea con el liderazgo transformacional, un estilo frecuentemente observado en mujeres líderes que priorizan el crecimiento individual, la creatividad y la motivación de sus colaboradores.

2.1.1 Concepto de liderazgo

El origen etimológico de las palabras líder y liderazgo es "laed", que significa camino". Laeden--el verbo—significa viajar", se refiere a la acción de llevarlo de la mano, conducirlo, guiarlo, orientarlo. (Balanta et al., 2020, p. 4).

El liderazgo no solo conlleva la distribución de responsabilidades, sino la influencia clara de una visión conjunta, lo que Segundo (2023) ve como fundamental para alcanzar metas con entusiasmo y dedicación; de acuerdo con Martínez (2020), esto demuestra el enfoque transformacional, común en líderes femeninas que fomentan innovación, motivación y desarrollo personal en su equipo.

El liderazgo no solo conlleva la distribución de responsabilidades, sino la influencia clara de una visión conjunta, lo que Segundo (2023) ve como fundamental para alcanzar metas con entusiasmo y dedicación.

El liderazgo empresarial es la acción de influenciar y guiar a los trabajadores durante la ejecución de los objetivos planteados por la organización, con entusiasmo y eficiencia. La opinión del líder es valorada y respetada por los grupos, constituyendo un importante activo para la empresa (Segundo, 2023).

El liderazgo posee características las cuales han sido objeto de estudio a lo largo del tiempo, de ahí que los tipos de liderazgo se refieren a variados enfoques y estilos que las personas emplean para guiar, motivar y gestionar a los equipos u organizaciones. Por lo que no existe un único estilo en tanto que, el estilo de liderazgo más efectivo por lo regular depende de la situación y las necesidades del equipo.

El liderazgo empresarial es la acción de influenciar y guiar a los trabajadores durante la ejecución de los objetivos planteados por la organización, con entusiasmo y eficiencia. La opinión del líder es valorada y respetada por los grupos, constituyendo un importante activo para la empresa (Segundo, 2023).

Argumento personal:

Esta información subraya algo que creo esencial para cualquier organización: un liderazgo que inspira y proyecta confianza es esencial para alcanzar resultados con entusiasmo y

eficacia (Segundo, 2023). Cuando el líder no sólo asigna tareas, sino que transmite de manera clara una visión atractiva, incentiva a su equipo a esforzarse al máximo, lo que potencia el compromiso, optimiza el entorno laboral y potencia la productividad tanto individual como grupal. Si los trabajadores se sienten apreciados y atendidos, suelen involucrarse con mayor dedicación; adicionalmente, es más probable que sugieran ideas, colaboren de manera natural y solucionen problemas con una actitud proactiva.

Ahora bien, el liderazgo posee sus características las cuales han sido objeto de estudio a lo largo del tiempo, de ahí que los tipos de liderazgo se refieren a variados enfoques y estilos que las personas emplean para guiar, motivar y gestionar a los equipos u organizaciones. Por lo que no existe un único estilo en tanto que, el estilo de liderazgo más efectivo por lo regular depende de la situación y las necesidades del equipo.

2.1.2 Tipos de liderazgo

Entender que no existe un único estilo de liderazgo es fundamental para el éxito organizacional. La capacidad de discernir qué enfoque aplicar según el contexto permite potenciar el talento humano, fortalecer los vínculos del equipo y elevar la productividad.

Liderazgo transformacional: Para este tipo de liderazgo la comunicación se basa en la inspiración y la motivación. Los líderes transformacionales comunican su visión de una manera clara y apasionada, buscando conectar emocionalmente con sus seguidores. La comunicación es unidireccional en cuanto a la transmisión de la visión del líder, pero también es bidireccional, ya que estos líderes fomentan el diálogo y la retroalimentación para mantener un ambiente de colaboración (Hermosilla, 2016).

Liderazgo transaccional: La comunicación en el liderazgo transaccional es más estructurada y directa, basada en intercambios claros de recompensas y castigos. Aquí, los

líderes tienden a ser menos expresivos emocionalmente y se enfocan más en las instrucciones y expectativas claras (Martins, 2024).

Liderazgo autocrático: El liderazgo autocrático se caracteriza por una comunicación unidireccional, donde el líder toma todas las decisiones sin consultar a su equipo. En este estilo, la retroalimentación y las opiniones del equipo generalmente no se consideran (Educames, 2025).

Liderazgo democrático: En este tipo de liderazgo, la comunicación es participativa y colaborativa, lo que implica que el líder fomenta la interacción constante y el intercambio de ideas con su equipo. El líder escucha y considera las opiniones de los miembros del equipo antes de tomar decisiones importantes (Calzadilla, 2024).

Liderazgo laissez-faire: El líder permite que los miembros del equipo se comuniquen entre sí de manera autónoma y solo interviene cuando es absolutamente necesario. Además, fomenta la autonomía y la creatividad de los empleados (Calzadilla, 2024).

Liderazgo servicial: El líder se ve como un facilitador que apoya a su equipo, y la comunicación se basa en el respeto mutuo, la empatía y la comprensión (Asana, 2025).

Liderazgo carismático: El líder carismático comunica de manera emotiva y persuasiva, generando entusiasmo y motivación en su equipo. La comunicación es frecuentemente emocional, con un enfoque en inspirar a los empleados a seguir la visión del líder (Asana, 2025).

Liderazgo situacional: Es un enfoque de gestión que postula que no existe un estilo de liderazgo único y universalmente efectivo, sino que el estilo más apropiado depende de la situación específica y del nivel de madurez de los seguidores. Los líderes situacionales adaptan su enfoque según las necesidades del equipo y la tarea en cuestión, buscando la máxima eficacia en cada caso (Asana, 2025).

Diversas investigaciones han señalado que el liderazgo femenino presenta una tendencia hacia prácticas participativas, una mayor orientación al desarrollo de las personas y una atención constante a las relaciones interpersonales dentro de la organización (Ramos et al., 2002; Contreras et al., 2012). Estas características adquieren especial relevancia en el contexto de la microempresa, donde la mujer empresaria suele asumir múltiples funciones, lo que la lleva a desarrollar estilos de liderazgo flexibles y adaptativos, orientados a garantizar la continuidad del negocio.

El liderazgo trasciende la simple delegación de tareas; se fundamenta en la capacidad de proyectar una visión compartida que inspire compromiso. Esta influencia es clave para lograr objetivos con determinación. Este enfoque se alinea con el liderazgo transformacional, un estilo frecuentemente observado en mujeres líderes que priorizan el crecimiento individual, la creatividad y la motivación de sus colaboradores

Según Sánchez (2015), uno de los estilos predominantes del liderazgo femenino en el contexto empresarial es el liderazgo emocional, el cual se basa en la inteligencia emocional para gestionar las relaciones laborales, comprender las emociones de los demás y tomar decisiones equilibradas que favorezcan tanto los intereses de la empresa como el bienestar de los empleados.

Por otro lado, Gutiérrez (2018) define el liderazgo ético y social como un estilo propio de muchas mujeres en el ámbito empresarial, que se enfoca en la justicia social, la equidad de género y el bienestar de la comunidad, además de la rentabilidad empresarial. Este estilo promueve la responsabilidad social y la toma de decisiones basadas en valores.

Ramos y López (2021), examinan los estilos de liderazgo desde un enfoque de género, resaltando cómo el liderazgo femenino se adapta a las exigencias de las organizaciones actuales. La escritora sostiene que la inclusión de mujeres en cargos de

dirección brinda un plus a las compañías, fomentando un liderazgo transformacional marcado por la empatía, la cooperación y una comunicación eficaz.

Además, se destaca que las mujeres tienden a adoptar un enfoque de comunicación más colaborativo y centrado en las relaciones, lo que favorece la formación de equipos unidos y estimulados. Este método de comunicación fomenta un entorno de trabajo inclusivo y abierto, fundamental para el triunfo del liderazgo transformativo. Argumento personal:

Los estilos de liderazgo son esenciales para guiar a los equipos hacia el éxito, y cada uno tiene un impacto distinto sobre la cultura organizacional y el rendimiento. Cada líder debe tener la capacidad de adaptarse a las necesidades del equipo y a los objetivos organizacionales, integrando diferentes enfoques según el momento y las circunstancias.

La comunicación en todos los estilos de liderazgo es importante, ya que la forma de comunicarse del líder influye en la eficiencia operativa y en la creación de un ambiente de trabajo saludable y productivo. El liderazgo femenino, tal y como lo exponen Ramos y López (2021), brindan un valor único a las compañías (relacionándose con empatía, incentiva y forma equipos unidos). Al fusionarse con las técnicas sugeridas por Teresa Baró, el resultado es potente: mujeres líderes que expresan sus ideas de manera clara, respaldan sus ideas con confianza y combaten prejuicios sin abandonar su carácter colaborativo. Ese enfoque puede impactar de manera positiva en cualquier organización: genera un entorno en el que todos se sienten atendidos, motivados y preparados para colaborar en la consecución de metas compartidas, con entusiasmo y respeto.

Con base en lo anterior, los estilos de liderazgo son esenciales para guiar a los equipos hacia el éxito, y cada uno tiene un impacto distinto sobre la cultura organizacional y el rendimiento. Cada líder debe portar la capacidad de adaptarse a las necesidades del equipo

y a los objetivos organizacionales, integrando diferentes enfoques según el momento y las circunstancias.

La comunicación en todos los estilos de liderazgo es importante, ya que la forma de comunicarse del líder influye en la eficiencia operativa y en la creación de un ambiente de trabajo saludable y productivo. Lo que puede impactar de manera positiva en cualquier organización: generando un entorno en el que todos se sienten atendidos, motivados y preparados para colaborar en la consecución de metas compartidas, con entusiasmo y respeto.

2.1.3 Características de los tipos de liderazgo

- **Autocrático:** Se caracteriza porque el líder concentra la toma de dediciones y ejerce un control estricto sobre el personal, la comunicación es vertical y se espera obediencia por parte de los trabajadore y sus cualidades ser firme en la toma de decisiones tener el control actuar con rapidez en situaciones críticas y sobre todo orientado al cumplimiento de normas. Northouse (2018) señala que este estilo puede ser eficiente en situaciones de crisis.
- **Democrático o participativo:** Promueve la colaboración y la inclusión del equipo en la toma de decisiones. El líder fomenta un ambiente de confianza donde se valora la participación de los trabajadores favoreciendo la comunicación abierta y él trabajó en equipo, ya que las personas se sienten escuchadas y tomadas en cuenta:

Su principal cualidad destaca la capacidad de escuchar el respeto por las opiniones del equipo, la comunicación clara abierta, así como la habilidad para coordinar esfuerzos colectivos orientados al logro de objetivos comunes. Avolio et al. (2009)

- Transformacional: Se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar al personal, promoviendo cambios positivos, guía con el ejemplo, fomenta un ambiente humano y participativo, y orienta al equipo hacia el logro de objetivos compartidos, entre sus principales cualidades destaca la empatía, la motivación constante la capacidad de inspirar, el compromiso con el crecimiento del equipo. de acuerdo con Bass y Avolio (1994) este tipo de liderazgo influye de manera positiva en la productividad y el compromiso de los trabajadores, mientras que Avolio et al. (2009) señalan que también impulsa la innovación y el crecimiento organizacional.
- Transaccional: Se basa en una relación de intercambio entre el líder y los trabajadores donde el cumplimiento de objetivos se recompensa y el bajo desempeño puede generar sanciones, se enfoca en el control, la supervisión constante y el apego a normas establecidas, Entre sus principales cualidades destacan la claridad en los objetivos, la capacidad de supervisión, la organización y la orientación a resultados.
- Laissez-faire: Se caracteriza por otorgar a los trabajadores un alto grado de libertad para tomar decisiones y desarrollar sus actividades, sin embargo, también puede afectar el desempeño si no existen objetivos claros ni seguimiento adecuado (Northouse, 2018). Destacan la confianza en el personal, la tolerancia, la flexibilidad y la baja intervención en las tareas cotidianas.

Por lo anterior, no existe un estilo de liderazgo único que sea infalible; más bien, la eficacia de un líder radica en su capacidad para adaptarse al contexto y a las necesidades de su equipo. Mientras que el liderazgo autocrático y el transaccional son herramientas valiosas en entornos que requieren estructura, disciplina y respuestas rápidas ante crisis, modelos como

el democrático y el transformacional son fundamentales para fomentar la innovación, el sentido de pertenencia y el crecimiento humano a largo plazo.

Por otro lado, el estilo laissez-faire resalta la importancia de la autonomía, aunque nos recuerda que la libertad sin dirección puede derivar en ineficiencia. En última instancia, el éxito organizacional depende de un equilibrio donde el líder sepa cuándo ejercer control y cuándo inspirar la autogestión, integrando la claridad de objetivos con la motivación intrínseca del personal.

2.2 Productividad:

Más allá de ser una cifra estadística, la productividad se rige como el motor de competitividad en el mercado actual. En un entorno donde los recursos son finitos y la demanda es cada vez más exigente, entender cómo una organización transforma su esfuerzo en valor real es crucial.

Para esta variable dependiente, se identificarán los métodos empleados para medir la productividad y sus medidas de eficiencia. Con base en autores como Vázquez (2015) y Chiavenato (2017).

2.2.1 Concepto de productividad

De acuerdo con Vázquez (2015), la productividad en el ámbito empresarial no se limita a la cantidad de trabajo o esfuerzo, sino que es el producto de un liderazgo capaz de optimizar recursos, procesos y resultados de forma inteligente.

Para Parra (2001), La productividad es la capacidad de una organización para transformar sus recursos en resultados óptimos, logrando un equilibrio entre el análisis de datos y el potencial humano.

Drucker señala que la medición de la productividad debe centrarse en el desempeño del trabajador y la eficiencia en la ejecución de las tareas, más que únicamente en resultados financieros. Para el autor, los métodos de medición incluyen la observación del cumplimiento de objetivos, el uso del tiempo y la calidad del trabajo realizado, especialmente en organizaciones donde el capital humano es el principal recurso. (Drucker, 2001).

Chiavenato propone que la productividad se mide mediante métodos que analizan la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, destacando el comportamiento del personal, la organización del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas. El autor considera que la medición puede realizarse tanto de manera cuantitativa como cualitativa, dependiendo del tipo de organización (Chiavenato, 2017).

Coincido con Chiavenato (2017) y Dessler (2015) en que la productividad no se limita únicamente a indicadores cuantitativos, sino que también depende del comportamiento cotidiano de los trabajadores y de su desempeño en tareas específicas. En el caso de la empresa estudiada en Escuinapa, se pudo observar que la productividad se refleja en la puntualidad, la organización de las actividades, la iniciativa para atender al cliente y la responsabilidad en el cumplimiento de tareas. Estos elementos confirman que medir la productividad a través de la observación directa y la evaluación del desempeño diario proporciona una visión más realista y completa de cómo contribuye cada trabajadora al funcionamiento de la empresa, especialmente en micro y pequeñas organizaciones donde los procesos son más flexibles y personalizados. Por lo tanto, ambos autores respaldan la pertinencia de un enfoque cualitativo basado en la práctica diaria, que es precisamente el método utilizado en esta investigación.

Es, en esencia, la combinación de medir indicadores precisos para decidir con inteligencia y motivar a las personas para que actúen con excelencia, entendiendo que el éxito colectivo es el reflejo directo del compromiso individual

La productividad trasciende el mero esfuerzo: se deriva de una gestión inteligente del tiempo, recursos y procesos, sumada a un liderazgo que defina objetivos precisos, promueva la formación y emplee instrumentos de evaluación para incrementar de manera constante el rendimiento. Vázquez (2015).

Con base en lo anterior y bajo esta perspectiva, la productividad es el resultado de una dirección estratégica que transforma el compromiso individual en excelencia colectiva, utilizando la evaluación constante no solo para medir, sino para evolucionar.

2.2.2 Métodos para medir la productividad

Para que las empresas puedan reaccionar de manera efectiva ante desafíos como la innovación, la optimización de recursos y la competencia, la productividad es un elemento clave, entendida como la capacidad de una organización para generar resultados superiores con los insumos disponibles. Es esencial no solo medirla correctamente, sino también sugerir métodos de mejora que posibiliten a la empresa comercializadora con liderazgo para explotar su potencial productivo. Los métodos para medir la productividad son:

El método de la productividad total, que mide la eficiencia de todos los factores de producción, no solo del trabajo, sino también del capital, materiales y otros recursos utilizados en el proceso de producción. Este método es adecuado para evaluar la productividad en contextos donde múltiples insumos están involucrados (Dubey, 2025). Este método es especialmente apropiado para las organizaciones que quieren examinar su rendimiento global y mejorar todos sus recursos al mismo tiempo. Tiene el beneficio de proporciona una perspectiva integral sobre la eficiencia, la limitante es que necesita

información sólida de todos los insumos y puede tornarse complicada en organizaciones pequeñas o con datos insuficientes.

El método de la productividad laboral: este es uno de los métodos más comunes para medir la productividad individual de los trabajadores. Se calcula dividiendo el output (producción o resultado) entre el input (trabajo o esfuerzo), con el fin de evaluar cuántos resultados produce un trabajador en comparación con los recursos que utiliza (por ejemplo, horas trabajadas) (Dubey, 2025). Este método es sencillo de usar en la práctica y fácil de entender para los operarios y mandos, ya que fácil de calcular, además de ser útil para comparaciones directas, lo limitante es que no considera toda la materia prima (por ejemplo, materiales, capital) ni la calidad de los resultados.

Método Cualitativo o de Observación

- Robbins y Coulter (2013) destacan la importancia de la observación y entrevistas para evaluar la productividad cuando los resultados son difíciles de cuantificar. Se enfoca en la observación directa del comportamiento laboral, la actitud, la cooperación y la iniciativa de los empleados, sin medir cantidades exactas. Permite entender el contexto laboral y aspectos que no se reflejan en números, especialmente en empresas pequeñas o de servicios.
- Chiavenato señala que la productividad puede evaluarse a partir del desempeño laboral, considerando el cumplimiento de funciones, la disciplina, la organización del trabajo y el aprovechamiento del tiempo. Este enfoque permite observar de manera directa cómo las trabajadoras realizan sus actividades diarias, incluyendo la atención al cliente, la organización de los productos y la ejecución de tareas asignadas, lo que refleja un panorama real del desempeño en micro y pequeñas empresas.

El Método de los indicadores de desempeño clave (KPIs, por sus siglas en inglés) se utilizan para medir aspectos específicos de la productividad de un trabajador, como la calidad, la eficiencia, el cumplimiento de plazos, la satisfacción del cliente, etc. Este método es particularmente útil cuando se desean medir aspectos más cualitativos de la productividad, además de los aspectos cuantitativos (Dubey, 2025), Uka et al. (2021), encontraron también que la percepción de productividad de los trabajadores está relacionada con su motivación, lo cual implica que los KPIs deberían contemplar además elementos humanos. Este método tiene la ventaja de incorporar métricas cualitativas y cuantitativas, lo cual favorecen la conexión con la estrategia de la organización, pero si los indicadores no están bien diseñados, su mal uso puede dar lugar a "sobre-medición" y desalineación.

Método de análisis de tiempos y movimientos: el análisis de tiempos y movimientos se basa en la observación directa del trabajo de un empleado para medir cuánto tiempo le toma realizar una tarea específica. Este método ayuda a identificar ineficiencias y a mejorar los procesos de trabajo (Dubey, 2025). Nos da la oportunidad de identificar ineficiencias operativas, puede ser muy útil para entornos repetitivos, aunque un poco invasivo sino se llega a gestionar correctamente, no se recomienda para trabajos altamente creativos o poco estructurados.

Método de la encuesta de productividad: el método de la encuesta de productividad implica la recolección de datos a través de encuestas o entrevistas con los trabajadores para evaluar su percepción sobre su propio desempeño, los obstáculos que enfrentan, y las condiciones de trabajo. Este enfoque también puede incluir la evaluación de factores subjetivos que afectan la productividad, como la motivación y la satisfacción laboral (Dubey, 2025). Tiene la ventaja de aportar un punto de vista más humano, ya que permite capturar factores intangibles en las organizaciones, pero esto mismo, puede ser un arma de doble filo, ya que es subjetivo.

Método de la comparación de productividad entre empleados: este método se utiliza para medir la productividad comparando el rendimiento de diferentes trabajadores que realizan tareas similares. Se evalúan las métricas de producción o desempeño en función de sus resultados, lo que ayuda a identificar a los empleados más productivos y las mejores prácticas (Dubey, 2025).

Método de evaluación del desempeño 360 grados: este método se basa en la recopilación de opiniones de diversas fuentes, como compañeros de trabajo, supervisores, y subordinados, para evaluar el desempeño y la productividad de un empleado. Es un enfoque holístico que proporciona una visión completa del rendimiento de un trabajador. Morales, E. L., & García, R. (2012).

Con base en lo anterior, en la presente investigación, la productividad se analizó desde un enfoque cualitativo, considerando el desempeño laboral cotidiano de los trabajadores. Este enfoque se asemeja a lo propuesto por Vázquez (2015), quien señala que la productividad se relaciona con el uso eficiente del tiempo, el cumplimiento de tareas y la organización del trabajo. Asimismo, se retoman los aportes de Schultz (1961) desde la teoría del capital humano, al evidenciar que la motivación, el compromiso y el liderazgo influyen directamente en el rendimiento laboral. De igual forma, coincide con lo planteado por Hitt, Ireland y Hoskisson (2017), quienes destacan la eficiencia operativa y la correcta ejecución de las actividades como elementos clave de la productividad. En este sentido, la productividad se evaluó mediante la observación no participante y entrevistas semiestructuradas, enfocadas en el cumplimiento de tareas, la atención al cliente y el uso del tiempo de trabajo.

No es cuestión de seleccionar un solo método, sino de combinarlos: la PTF ofrece el panorama mundial de eficiencia; la productividad laboral y los KPIs indican si estamos alcanzando metas operativas y de calidad; el análisis de tiempos optimiza la implementación;

las encuestas aportan voz al equipo y la evaluación 360° humaniza la evaluación. Solo de esta manera se consigue un sistema equitativo, justo y estimulante, que no penaliza ni a los números ni a las personas: cada técnica contribuye, y todos en conjunto edifican una productividad sostenible y con propósito.

2.2.3 Medidas de eficiencia de la productividad

Drucker señala que la eficiencia en la productividad consiste en hacer correctamente las cosas, es decir, utilizar de manera adecuada los recursos disponibles para lograr los resultados esperados. Para el autor, una organización eficiente es aquella que organiza su trabajo, optimiza el tiempo y reduce errores, lo que permite mejorar el desempeño sin necesidad de aumentar costos. (Drucker, 2001)

- El uso adecuado del tiempo laboral
- La organización de las tareas diarias
- La continuidad del servicio al cliente

Las medidas de eficiencia se refieren a los criterios utilizados para evaluar el aprovechamiento de los recursos disponibles en la ejecución de las actividades laborales. Estas medidas permiten analizar si el tiempo, el esfuerzo humano y la organización del trabajo se utilizan de manera adecuada para cumplir con los objetivos de la empresa, siendo especialmente relevantes en micro y pequeñas empresas donde la eficiencia se refleja en el desempeño cotidiano del personal.

Analizar las técnicas de control de la productividad: las técnicas son fundamentales para asegurar que las actividades laborales se realicen de manera ordenada, eficiente y conforme a los objetivos de la empresa. Estas técnicas permiten supervisar el desempeño del personal, identificar áreas de mejora y garantizar el uso adecuado de los recursos, especialmente el tiempo y el esfuerzo humano. para evaluar y mejorar el rendimiento de los procesos productivos dentro de una organización

Técnica de medición del rendimiento: la medición del rendimiento es una de las La medición del rendimiento es una de las técnicas más importantes para evaluar la productividad dentro de una empresa, ya que permite analizar el desempeño de los trabajadores en función del cumplimiento de las actividades asignadas, el uso del tiempo y la calidad del trabajo realizado. Esta técnica consiste en observar y valorar cómo se ejecutan las tareas durante la jornada laboral, considerando aspectos como la puntualidad, la constancia en el trabajo, la organización de las funciones y la atención al cliente. En el caso de las microempresas, la medición del rendimiento suele realizarse de manera cualitativa, a través de la observación directa y la retroalimentación constante, lo que facilita identificar áreas de mejora y fortalecer las prácticas que contribuyen al adecuado funcionamiento del negocio.

Según Kaplan y Norton (1996), este tipo de medición permite a las organizaciones identificar las áreas de bajo rendimiento y tomar decisiones basadas en datos objetivos.

Indicadores clave de desempeño: son métricas específicas que se utilizan para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos y el desempeño del personal dentro de una organización. Estos indicadores permiten medir de manera sistemática aspectos relacionados con la productividad, como el cumplimiento de las tareas, el uso eficiente del tiempo, la organización del trabajo y la calidad en la atención al cliente. En el caso de las microempresas, los indicadores clave de desempeño pueden analizarse desde un enfoque

cualitativo, a partir de la observación directa y la retroalimentación constante, facilitando la identificación de áreas de mejora y apoyando la toma de decisiones para fortalecer el funcionamiento del negocio.

El análisis de eficiencia: este análisis implica evaluar cómo se están utilizando los recursos para generar los productos o servicios. Brynjolfsson y McAfee (2014), argumentan que las organizaciones deben utilizar análisis de eficiencia para mantenerse competitivas en mercados que exigen alta productividad.

En este sentido, la productividad es un elemento estratégico que las organizaciones deben tener en cuenta para adaptarse a la globalización, al cambio y a la búsqueda de eficiencia, no solamente una métrica operativa. El primer paso para gestionar la productividad es medirla de manera adecuada, empleando métodos como los KPIs, las encuestas, la productividad laboral, los estudios de tiempos y movimientos o la PTF. Cuando una compañía local dirigida por una mujer, cobra aún más importancia, ya que el liderazgo femenino puede enriquecerlo de cultura de mejora, la motivación grupal, la inclusión y la innovación; elementos vitales para incrementar la productividad en el contexto empresarial actual. La compañía tiene la capacidad de optimizar su efectividad global, incrementar su competitividad y el impacto organizacional, además de elevar su productividad laboral, mediante un sistema de medición combinado e intervenciones específicas en procesos, liderazgo y cultura.

1. Es necesario delinear de manera precisa los inputs (recursos) y los outputs (resultados). Por ejemplo: servicios ofrecidos, volumen de producción, calidad de los productos y ventas realizadas. Insumos: tecnología, horas dedicadas al trabajo, capital, materiales, entre otros.
2. Elegir un grupo apropiado de indicadores. Podría mezclar:
 - $\text{Productividad laboral} = (\text{unidades producidas}) / (\text{horas de trabajo})$.

Podrían ser la tasa de fallas, porcentaje de entregas puntuales, grado de satisfacción del cliente.

- Enfoque simplificado del PTF: $(\text{valor de salida}) \div (\text{suma ponderada de entradas})$, si los datos lo permiten.

- Encuesta al personal: percepción de obstáculos, clima de trabajo, grado de motivación.

3. Antes de poner en marcha las mejoras, recopilar los datos iniciales (línea base).

4. Utilizar un análisis de tiempos y movimientos en los procedimientos esenciales con el fin de reconocer ineficiencias operativas.

5. Poner en práctica mejoras:

- Seleccionar 1-2 procesos críticos (por ejemplo: “preparación del pedido”, “inspección final”, “atención al cliente”) y medir los tiempos actuales durante una semana (horas reales/hombre, tiempos de espera, retrabajo).

- Definir 3-4 KPIs primarios (% de entregas a tiempo, satisfacción cliente (escala 1-10)), para después comunicar estas métricas al equipo con gráficos simples visibles en pizarra y revisar estos indicadores en cada reunión de equipo, destacar mejoras, reconocer al equipo que haya superado metas. Si algún KPI se desvía, analizar con el equipo las causas raíz y acordar acciones correctivas.

- Crear un “buzón de innovación” o espacio digital donde los miembros del equipo puedan subir ideas. Establecer un pequeño premio mensual para la mejor idea implementada.

- Evaluar si la carga de trabajo es adecuada: horas extras, pausas, tiempos de descanso. Si se detecta exceso de horas/hombre, considerar redistribuir tareas o contratar temporalmente.

- Encuestas rápidas de 3-4 preguntas al equipo sobre clima, motivación, sugerencias de mejora.
6. Revisar los indicadores seleccionados de manera regular (mensualmente o trimestralmente) y discutir los resultados con el equipo.
 7. Llevar a cabo una evaluación 360° del liderazgo de la empresa con el objetivo de recolectar las impresiones del equipo acerca de temas como la comunicación, la motivación, el liderazgo y la inclusión, entre otros aspectos que influyen directamente en la productividad del equipo.

El vínculo entre el liderazgo y la productividad resulta fundamental en toda organización, ya que el estilo de dirección influye directamente en el desempeño, la motivación y el compromiso del personal. Un liderazgo eficaz no solo establece objetivos claros, sino que también implementa estrategias que favorecen la eficiencia, la organización del trabajo y el cumplimiento de las tareas. Asimismo, la capacidad del líder para comunicarse de manera efectiva, delegar responsabilidades y fomentar un ambiente de confianza y colaboración constituye un factor clave para alcanzar niveles adecuados de productividad. De igual forma, un liderazgo que promueve la innovación y la capacidad de adaptación permite a las organizaciones mantenerse competitivas en entornos dinámicos; por ello, el fortalecimiento de las competencias de liderazgo se considera una estrategia esencial para mejorar la productividad y el desempeño organizacional.

En la presente investigación, la productividad se analizó desde un enfoque cualitativo, utilizando como principales técnicas la entrevista semiestructurada y la observación no participante, aplicadas tanto a la empresaria como a las trabajadoras de la microempresa comercial objeto de estudio. Este enfoque permitió examinar la productividad a partir del desempeño laboral cotidiano, trascendiendo los indicadores numéricos o financieros

tradicionalmente utilizados, y centrándose en la forma en que se desarrollan las actividades diarias dentro del establecimiento.

La evaluación de la productividad se realizó considerando aspectos como el cumplimiento de funciones, la responsabilidad en las tareas asignadas, la organización del trabajo, la iniciativa para resolver situaciones cotidianas, el trabajo en equipo, la actitud hacia el trabajo y la calidad en la atención al cliente. Estos elementos fueron identificados a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas y corroborados mediante la observación directa del entorno laboral, lo que permitió comprender la productividad como el nivel de eficiencia y desempeño con el que el personal ejecuta sus actividades diarias dentro de la empresa.

La elección de este método se fundamenta en las características de la empresa analizada, al tratarse de una microempresa que no cuenta con registros formales ni indicadores estandarizados para medir la productividad. En este sentido, Vázquez (2015) señala que la productividad no debe limitarse exclusivamente a resultados cuantitativos, sino que puede evaluarse a partir de la organización del trabajo, el uso adecuado del tiempo y la gestión de los procesos internos. De igual manera, Schultz (1961) destaca que el desempeño del capital humano constituye un elemento central para comprender la productividad, especialmente en organizaciones pequeñas donde el factor humano incide de manera directa en los resultados.

Finalmente, el enfoque cualitativo permitió analizar la productividad en relación directa con el liderazgo ejercido por la mujer empresaria, objetivo central de este estudio. Al respecto, autores como Northouse (2018) y Avolio, Walumbwa y Weber (2009) señalan que el liderazgo transformacional favorece la motivación, el compromiso y la autonomía del personal, factores que se reflejan en un mejor desempeño laboral y, en consecuencia, en un incremento de la productividad organizacional.

Por lo anterior, el método cualitativo basado en entrevistas y observación resultó el más adecuado para este estudio de caso, ya que permitió comprender la productividad desde una perspectiva integral, considerando el contexto de la microempresa, la experiencia de los trabajadores y la influencia del liderazgo femenino en el desarrollo de las actividades laborales.

2.3 Empresa

En su obra “La empresa social: entorno mexicano”, Rubalcava de León y Zerón Félix (2020), describen la empresa social como una entidad que persigue solucionar problemas sociales a través de la generación de modelos de negocio sustentables. Estas compañías fusionan metas financieras con propósitos sociales, aportando al crecimiento de la comunidad y al bienestar general.

Por otro lado, Corona (2017) en su obra “Derecho corporativo empresarial” define la empresa como una entidad legal que lleva a cabo actividades económicas con el objetivo de producir ganancias. Resalta la relevancia de la estructura legal y administrativa para su operación eficaz y acorde con la legislación.

Argumento personal:

Al combinar ambas visiones, considero que una compañía no solo debe ser eficaz y lucrativa, sino también socialmente responsable. Es crucial que las compañías en México, y en cualquier parte, identifiquen su función en la sociedad y aspiren a aportar al bienestar colectivo, sin olvidar la relevancia de una correcta administración legal y administrativa. Esta perspectiva puede propiciar un progreso más justo y sostenible, favoreciendo tanto a las entidades como a las comunidades donde funcionan.

2.3.1 Tipos de empresas

Las empresas se categorizan en función de su magnitud en: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa. Esta categorización se fundamenta en factores como el número de trabajadores, la cantidad de ventas y el capital destinado. Por ejemplo, en su obra “Introducción a la Administración de Organizaciones”, De Zuani (2003) establece rangos concretos para cada categoría, señalando que las microempresas cuentan con menos de 10 trabajadores, las pequeñas empresas entre 11 y 50, las medianas entre 51 y 250, y las grandes con más de 250 trabajadores. Igualmente, Fleitman (2000) en “Negocios Exitosos” ofrece una categorización parecida, resaltando las particularidades operativas y organizacionales de cada clase de compañía.

Por actividad económica: las empresas se clasifican en función del sector económico al que pertenecen: el sector primario (agricultura, ganadería, minería), el sector secundario (industria) y el sector terciario (servicios). En su libro “Fundamentos de Economía y Administración de Empresas”, García Echevarría (1979) detalla esta categorización, señalando que el sector primario se enfoca en la obtención de recursos naturales, el secundario en su conversión a productos manufacturados y el terciario en la provisión de servicios.

Por forma jurídica: las empresas se categorizan de acuerdo a su estructura jurídica en: empresario individual, sociedad limitada (SL), sociedad anónima (SA) y cooperativa. Pina Vara (2023) detalla estas categorías en su artículo Sociedades mercantiles en México, aclarando que el empresario individual es un individuo que asume toda la responsabilidad, mientras que las sociedades limitadas y anónimas son entidades jurídicas con responsabilidad restringida al capital invertido, y las cooperativas son agrupaciones voluntarias de individuos que se agrupan para cubrir sus necesidades económicas y sociales.

Por ámbito geográfico: las empresas también se categorizan en función del ámbito de sus actividades en: a nivel local, nacional e internacional. En su libro “Concepto de empresa”, Blacutt Mendoza (2013), detalla esta categorización, indicando que las empresas locales funcionan en un lugar determinado, las nacionales en todo un país y las internacionales en diversos países.

Por propiedad del capital: las organizaciones se clasifican en función de la titularidad de su capital en: pública, privada y mixta. La categorización según la propiedad del capital hace referencia a quién tiene y maneja la compañía. Las compañías públicas son de propiedad estatal, las privadas son de individuos o colectivos privados, y las mixtas son de propiedad conjunta entre el Estado y los privados. Esta categorización es esencial para comprender la organización y el control de las compañías en diversas economías.

Con base en lo anterior, cada una proporciona una visión única que simplifica el entendimiento de la diversidad de empresas. Por ejemplo, la categorización por tamaño, sugerida por De Zuani (2003), facilita la comprensión de la estructura y la capacidad de funcionamiento de las empresas. Esta clasificación resulta beneficiosa para examinar el efecto económico y la administración de recursos en cada clase de compañía. En cambio, de acuerdo con García Echevarría (1979), la categorización por actividad económica facilita la identificación del sector al que una empresa pertenece, ya sea primario, secundario o terciario, lo que resulta crucial para entender su función en la economía. Por otro lado, la categorización por propiedad del capital resulta crucial para examinar el impacto del capital en las decisiones y la gestión de la empresa. En resumen, estas categorizaciones ofrecen una perspectiva completa de las compañías y su operación en la economía.

2.3.2 Características de las empresas

Una empresa es una organización social que combina recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar objetivos específicos, como la producción de bienes y servicios destinados al mercado. Las características de una empresa (organización social, propósito definido, recursos diversos, estructura organizativa y actividad económica) son fundamentales para su funcionamiento y éxito en el entorno competitivo actual.

Organización social: una compañía es una entidad social, o sea, un grupo de individuos que se agrupan con el propósito de lograr metas compartidas. En su obra "Marketing", Ricardo Romero (1997), define la empresa como "el ente compuesto por individuos, bienes materiales, anhelos y éxitos compartidos con el fin de proporcionar satisfacciones a su clientela."

Propósito definido: cada compañía posee un objetivo definido, que puede ser la generación de ganancias financieras o la satisfacción de una demanda social. De acuerdo con Idalberto Chiavenato (1993), escritor de "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una entidad social que emplea una amplia gama de recursos para lograr ciertos propósitos."

Recursos diversos: las compañías necesitan una diversidad de recursos para su operación, que incluyen a personas, materiales, recursos financieros y tecnología. En su obra "Prácticas de la Gestión Empresarial", Julio García y Cristóbal Casanueva (2000), describen la empresa como una "entidad que, a través de la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, ofrece bienes o servicios a cambio de un precio que le facilita la sustitución de los recursos utilizados y la realización de metas establecidas".

Estructura organizativa: una compañía posee una estructura organizada que establece funciones, obligaciones y vínculos jerárquicos. En su libro "Introducción a la Administración", David R. Hampton (2010), señala que las organizaciones poseen una

"estructura formal y organigrama que nos facilita la identificación de elementos de autoridad y comunicación."

Actividad económica: las compañías llevan a cabo acciones económicas que pueden ser de naturaleza industrial, comercial o de servicios, con el objetivo de producir valor. Simón Andrade, creador del Diccionario de Economía, define la empresa como "aquella entidad establecida con un capital social, que, además del trabajo personal de su promotor, tiene la facultad de contratar a un cierto número de empleados". Su objetivo de lucro se convierte en acciones industriales y comerciales, o en la provisión de servicios.

Como indica Chiavenato (2017), una empresa es principalmente un lugar donde se congregan individuos (cada uno aportando experiencia, motivación y competencias) que trabajan en conjunto para alcanzar metas compartidas. Este componente humano y social proporciona vida y un sentido genuino a cualquier entidad. Sin embargo, no es suficiente con afirmar "somos un equipo": también debe haber un objetivo definido que oriente la acción. Ese objetivo puede ser crear con responsabilidad, innovar, crear puestos de trabajo o cubrir las necesidades auténticas de la sociedad, pero principalmente debe ser estimulante y compartido. Como señala Chiavenato, ese objetivo posee dimensiones económicas y sociales, y sincroniza anhelos personales con objetivos de grupo.

Si una compañía no articula estos cinco componentes de manera consistente (equipo humano, objetivo definido, recursos bien administrados, estructura eficaz y actividad provechosa), existe el peligro de ser ineficaz, desvinculada de sus metas y carente de valor auténtico para su ambiente.

Por lo que, con base en este análisis, una empresa es mucho más que un edificio o un producto; es una sinergia de cinco pilares fundamentales. Si falta uno, el sistema falla: sin

personas no hay vida, sin metas no hay rumbo, y sin una estructura clara el esfuerzo se desperdicia.

Una de las claves reside en la visión de Chiavenato: el éxito no solo se mide en ganancias financieras (actividad económica), sino en la capacidad de conectar las aspiraciones de los individuos con un propósito social útil. En concluyente, una empresa exitosa es aquella que logra transformar recursos inertes en valor real mediante la organización inteligente y el compromiso humano.

La productividad en la microempresa comercial se vincula estrechamente con el desempeño del trabajador, la eficiencia en el uso de los recursos disponibles y la calidad del trabajo realizado. A diferencia de las grandes organizaciones, las microempresas suelen carecer de sistemas formales y estandarizados para medir el rendimiento, por lo que la productividad se evalúa a partir del cumplimiento de metas, la eficiencia en los tiempos de trabajo y la reducción de errores operativos (Robbins & Judge, 2017).

En este tipo de empresas, la productividad depende en gran medida del compromiso del trabajador y de su disposición para involucrarse activamente en las tareas asignadas. La literatura en comportamiento organizacional señala que factores como el clima laboral, la claridad en las funciones y la percepción de apoyo por parte del liderazgo influyen significativamente en los niveles de productividad (Chiavenato, 2009).

La mujer empresaria desempeña un papel determinante en la gestión de la productividad, ya que su liderazgo incide directamente en la motivación y el comportamiento laboral del personal. Cuando el liderazgo promueve la participación, la comunicación abierta y el reconocimiento del esfuerzo, los trabajadores tienden a mostrar mayor responsabilidad, eficiencia y compromiso con los objetivos organizacionales (Yukl, 2020).

Asimismo, la supervisión cercana y la retroalimentación constante permiten identificar áreas de mejora y realizar ajustes oportunos en los procesos de trabajo, lo que contribuye a un uso más eficiente de los recursos disponibles (OECD, 2021). En este sentido, la productividad no se concibe únicamente como un resultado económico, sino como una expresión del funcionamiento organizacional y de la calidad del liderazgo ejercido.

La productividad trasciende el mero esfuerzo: como resalta Vázquez (2015), se deriva de una gestión inteligente del tiempo, recursos y procesos, sumada a un liderazgo que defina objetivos precisos, promueva la formación y emplee instrumentos de evaluación para incrementar de manera constante el rendimiento.

La empresa, entendida como una microempresa comercial localizada en el municipio de Escuinapa, constituye un sistema organizacional en el que convergen objetivos económicos, relaciones laborales y dinámicas sociales. Estas empresas suelen operar con recursos limitados, estructuras flexibles y una alta dependencia del capital humano para su funcionamiento y permanencia en el mercado (INEGI, 2023).

Las microempresas dirigidas por mujeres se caracterizan por relaciones laborales cercanas, en las que la empresaria mantiene un contacto directo con los trabajadores y participa activamente en las actividades operativas del negocio. Esta cercanía influye en la forma en que se organizan las tareas, se distribuyen las responsabilidades y se establecen normas de trabajo, muchas veces de manera implícita y basada en la confianza (Secretaría de Economía, 2022).

Desde la perspectiva de la gestión organizacional, la empresa representa el espacio donde se materializa la relación entre liderazgo y productividad. La capacidad de la mujer empresaria para coordinar esfuerzos, tomar decisiones oportunas y mantener la estabilidad del equipo de trabajo resulta determinante para enfrentar los desafíos del entorno competitivo y garantizar la continuidad del negocio (Kotter, 2011).

En el contexto específico de Escuinapa, las empresas locales enfrentan retos asociados a la informalidad, la competencia y la necesidad de adaptarse a cambios económicos constantes. Ante este escenario, el liderazgo de la mujer empresaria adquiere un papel estratégico al incidir directamente en la productividad del personal y en la sostenibilidad organizacional.

Rubalcava de León y Zerón Félix (2020), definen la empresa social como la que fusiona objetivos económicos con un compromiso auténtico con el bienestar comunitario, edificada con modelos de negocio sostenibles, consistencia legal y responsabilidad comunitaria, un enfoque de gran importancia para las organizaciones que aspiran a sobrevivir en el ambiente mexicano.

La relación entre el liderazgo ejercido por la mujer empresaria y la productividad del trabajador se sustenta en enfoques teóricos que destacan la centralidad del factor humano en el desempeño organizacional. El liderazgo transformacional y participativo favorece entornos laborales positivos, en los que los trabajadores se sienten valorados, escuchados y comprometidos con los objetivos de la empresa (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2022).

En el caso de las microempresas comerciales, esta relación se intensifica debido a la cercanía entre la empresaria y el personal, lo que permite una influencia directa sobre el comportamiento laboral. Estudios recientes señalan que el liderazgo orientado al desarrollo humano contribuye a mejorar la motivación, la colaboración y la eficiencia del equipo de trabajo, impactando de manera positiva en la productividad organizacional (Chiavenato, 2020).

Por lo tanto, el liderazgo de la mujer empresaria no solo influye en los resultados productivos, sino que se consolida como un elemento clave para la permanencia de la empresa en el mercado y su capacidad para enfrentar los desafíos empresariales del contexto local.

CAPÍTULO III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Enfoque de la investigación

La metodología de investigación es el fundamento que orienta la creación del saber científico. En ella, se distinguen tres métodos principales de trabajo: el enfoque cuantitativo, que evalúa los hechos mediante números y estadísticas; el enfoque cualitativo, que intenta entender significados, experiencias y percepciones; y el enfoque mixto, que fusiona lo mejor de ambos mundos. De acuerdo con Hernández Sampieri, cada uno de estos métodos posee características particulares que lo hacen más apropiado en función de lo que se pretende investigar.

3.1.1 Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo se caracteriza por su rigurosidad en la medición y análisis numérico. Utiliza herramientas como encuestas, experimentos y estadísticas para obtener resultados objetivos y replicables, Hernández Sampieri (2017), por su parte nos dice que la fortaleza radica en la posibilidad de generalizar hallazgos a partir de muestras representativas. Sin embargo, su limitación principal es la dificultad para captar la subjetividad y la profundidad de las experiencias humanas. Un ejemplo de este tipo de investigación sería un estudio sobre el impacto de la educación en el rendimiento académico, donde se aplican encuestas y se analizan los datos estadísticamente. Mientras, Baena Paz (2017), comprende las características y aplicaciones de los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto es esencial para llevar a cabo investigaciones rigurosas y significativas.

Por lo que, en este sentido el enfoque cuantitativo no es solo "hacer cuentas", sino la herramienta que nos da la evidencia necesaria para actuar con responsabilidad y rigor científico.

El enfoque cuantitativo facilita la observación de patrones claros y la narración de detalles objetivos mediante números, lo que resulta muy beneficioso cuando necesitamos conceptos generales sobre el funcionamiento de las cosas en un conjunto extenso (Creswell y Creswell, 2018).

No obstante, este método de investigación tiene sus limitaciones: dado que todo se limita a cifras, puede ignorar las emociones, los relatos y las motivaciones individuales de los individuos. Es como si simplemente observaras puntos en un mapa y no comprendes por qué las personas se desplazan o se comportan de la manera en que lo hacen. Por lo tanto, a pesar de conseguir resultados robustos y reproducibles, no consigues comprender en profundidad la experiencia humana (D'Ignazio y Klein, 2020).

Con base en lo anterior para el enfoque cuantitativo su gran fuerza reside en la objetividad: no se trata de lo que uno cree que está pasando, sino de lo que los datos demuestran que realmente ocurre. Este método es indispensable cuando necesitamos tomar decisiones que afectan a grandes grupos de personas.

3.1.2 Enfoque cualitativo

Por otro lado, Hernández Sampieri (2014), nos dice que el enfoque cualitativo se centra en la interpretación de significados y experiencias desde la perspectiva de los participantes. Emplea métodos como entrevistas, historias de vida y análisis de contenido observación y análisis de contenido para explorar fenómenos en profundidad. Aunque proporciona una comprensión rica y detallada, su limitación es la dificultad para generalizar los resultados debido a la subjetividad inherente en la interpretación de los datos. Este método es ideal para estudiar emociones, percepciones y comportamientos. Un ejemplo sería una investigación sobre el liderazgo femenino en empresas donde se analizan testimonios para entender los desafíos y motivaciones de las mujeres en el ámbito laboral.

Por su parte Tamayo y Tamayo (2001), el enfoque metodológico en una investigación depende de los objetivos y la naturaleza del problema a estudiar. Mientras el enfoque cuantitativo destaca por su rigor y objetividad, el cualitativo sobresale por su capacidad de interpretación profunda. La metodología mixta, al integrar ambos, representa una herramienta poderosa para la investigación científica. Comprender y aplicar estas metodologías de manera adecuada permite enriquecer el conocimiento científico y generar hallazgos más completos y significativos.

En este sentido, aunque este enfoque no busca dar una verdad universal o generalizable para todo el mundo, nos ofrece algo mucho más valioso: comprensión humana. Es la herramienta perfecta para cuando el objetivo no es contar personas, sino entender qué significa ser una de ellas en un contexto específico.

Entender el carácter del problema a analizar es esencial para seleccionar el método apropiado. El método cualitativo proporciona profundidad, el método cuantitativo exactitud, y el enfoque mixto una perspectiva completa. No obstante, cada uno requiere precisión y claridad en su diseño y uso. El uso de uno u otro solo por ser más conocido o comfortable puede restringir la habilidad de la investigación para explicar, iluminar y producir impacto. Implementar cada metodología de manera coherente y lógica convierte un estudio en una aportación relevante al saber.

3.1.3 Enfoque mixto

Finalmente, Hernández Sampieri (2014), nos dice que enfoque mixto combina elementos de los dos anteriores, permitiendo una comprensión más integral del fenómeno estudiado. Se usa cuando un solo enfoque no es suficiente para responder a una pregunta de investigación. Por ejemplo, al estudiar el liderazgo femenino en Escuinapa, se podría usar el enfoque cuantitativo para medir la proporción de mujeres en altos cargos y el cualitativo

para analizar sus experiencias y desafíos. surge como una solución integradora que combina lo mejor de ambos mundos. Permite obtener una visión más completa del objeto de estudio al utilizar datos cuantitativos para validar hallazgos cualitativos y viceversa. No obstante, su aplicación puede ser compleja y demandar más recursos en términos de tiempo y análisis.

Elegir un enfoque metodológico adecuado depende de la naturaleza del problema de investigación y los objetivos planteados. Mientras el enfoque cuantitativo es ideal para estudios que requieren precisión y generalización, el cualitativo resulta útil para explorar en profundidad experiencias y significados. El enfoque mixto, por su parte, permite una comprensión integral al combinar ambas estrategias. En mi opinión, cada investigador debe seleccionar el método más adecuado según sus necesidades, sin descartar la posibilidad de complementar distintas metodologías para enriquecer sus hallazgos. Sobre las diferencias de opinión en las metodologías cuantitativa, cualitativa y mixta según Hernández Sampieri (2007), Baena Paz (2017) y Tamayo (2001), coinciden en que no existe una única metodología que sea adecuada para todos los estudios, sino que la elección depende del problema de investigación, el contexto y los objetivos del estudio. Sin embargo, cada uno aporta un enfoque particular basado en su perspectiva teórica y su área de especialización. Aunque los tres autores reconocen la utilidad de cada enfoque, sus perspectivas varían según su formación y especialidad. Hernández Sampieri (2007) aboga por la complementariedad de los métodos, Baena Paz (2017) resalta la importancia del enfoque cualitativo en fenómenos sociales y comunicativos, mientras Tamayo (2001) advierte sobre los desafíos de combinar metodologías sin una planificación adecuada. En general, la tendencia actual en la investigación es el uso de la metodología mixta, ya que permite abordar los fenómenos desde múltiples perspectivas y obtener resultados más enriquecedores.

Con base en lo anterior, el enfoque mixto se consolida como la estrategia más robusta en la investigación. Su valor reside en la triangulación de datos, lo que permite compensar las debilidades de un método con las fortalezas del otro, logrando así una visión holística y multidimensional.

Proporciona información exacta y cuantificable, y por otro lado facilita la captación de la voz y la historia propia de los individuos. Esa mezcla proporciona una perspectiva mucho más integral que una única estimación, ya que facilita el contraste entre resultados numéricos y experiencias auténticas (Creswell y Plano Clark, 2017). Es necesario organizar meticulosamente qué hacer en primer lugar, cómo vincular los datos y cómo analizarlos en conjunto. Por lo tanto, este enfoque requiere más recursos y una coordinación adecuada del diseño de la investigación (Tashakkori, Johnson y Teddlie, 2020; Fetters et al., 2013). Además, no basta simplemente con juntar encuestas y entrevistas; necesitan ser bien fusionadas. Esto implica que los números deben interactuar con las narraciones, un proceso que puede resultar complicado si no se cuenta con experiencia o respaldo de un equipo con ambas habilidades (Morgan, 2013).

3.2 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación representa las líneas de delimitación que definen los límites de un estudio, estableciendo qué aspectos se van a investigar y cuáles quedan fuera del enfoque del trabajo. Establecer los alcances permite que la investigación sea clara, coherente y manejable. Según Hernández Sampieri (2014), se dividen en cuatro categorías principales:

Exploratorio: se utiliza cuando el tema de estudio es poco conocido o investigado. Su objetivo es proporcionar una visión general del fenómeno, identificar posibles variables y formular hipótesis preliminares;

Descriptivo: busca detallar y caracterizar un fenómeno, situación o grupo de estudio. No establece relaciones causales, sino que se enfoca en registrar y analizar cómo se presenta el objeto de estudio en su contexto;

Correlacional: Examina la relación entre dos o más variables sin establecer causalidad. Su propósito es determinar la magnitud y dirección de la asociación entre ellas; y explicativo: va más allá de la correlación, buscando identificar causas y efectos. Su fin es determinar por qué ocurre un fenómeno y qué factores influyen en él.

3.2.1 Exploratorio

El primer nivel de alcance en la investigación es el exploratorio, el cual se emplea cuando el tema de estudio es poco conocido o no ha sido investigado previamente en profundidad.

Hernández Sampieri et al (2018), explican que este tipo de estudio permite familiarizarse con el fenómeno y formular preguntas para investigaciones posteriores.

Tamayo y Tamayo (2004) destacan que este enfoque es flexible y se basa en fuentes secundarias, entrevistas y observaciones.

Otros autores que hablan del tema son Saunders, Lewis y Thornhill (2016), quienes describen el alcance exploratorio como una modalidad de investigación orientada a descubrir qué ocurre en un fenómeno desconocido. Indican que este método facilita la adquisición de nuevas visiones, la identificación de cuestiones pertinentes y la dirección de investigaciones futuras con más claridad.

La fase de exploración es esencial cuando se trata un asunto poco conocido o no documentado de manera detallada. Suele ser el inicio de numerosas investigaciones y tiene un objetivo primordial: esclarecer el tema del fenómeno, identificar qué detalles se requieren y qué interrogantes es conveniente plantear posteriormente. De esta manera, Hernández Sampieri et al (2018) describen que este tipo de investigación facilita la familiarización con el fenómeno y propone interrogantes para futuros estudios.

Tamayo y Tamayo (2004), subrayan que un estudio exploratorio debe ser versátil y utilizar métodos como entrevistas informales, observación o análisis de fuentes secundarias; no persigue conclusiones definitivas, sino preparar el terreno para investigaciones más exhaustivas.

3.2.2 Descriptivo

El segundo nivel es el descriptivo, cuyo propósito es especificar las características de una población, situación o fenómeno de estudio. Según Bernal (2010), los estudios descriptivos buscan responder a preguntas como "¿qué es?" y "¿cómo es?" sin establecer relaciones causales. Un ejemplo común es el uso de encuestas para conocer la percepción de los consumidores sobre un producto o servicio.

Bernal (2010) y Creswell (2018) sostienen que el propósito de los estudios descriptivos es proporcionar una representación precisa y detallada de un fenómeno, grupo o circunstancia determinada. Este método es particularmente beneficioso cuando se busca entender las particularidades fundamentales de un asunto, por ejemplo, la visión de los alumnos acerca de la educación virtuosa.

El alcance descriptivo es un paso crucial en una tesis: permite definir con precisión lo que se percibe antes de proponer análisis más detallados. Su importancia reside en

proporcionar una imagen precisa del objeto de investigación, facilitando la respuesta a preguntas como "¿qué es lo que estoy investigando?" o "¿cómo se manifiesta?". Siempre que se establezca correctamente el enfoque, se elijan fuentes adecuadas y se centre en la pregunta de investigación, el estudio descriptivo puede representar un avance firme y relevante para llegar a conclusiones más detalladas.

3.2.3 Correlacional

Por otro lado, los estudios correlacionales analizan la relación entre dos o más variables sin establecer causalidad. Cohen y Manion (1990) señalan que estos estudios permiten identificar patrones y asociaciones entre factores, lo que ayuda a predecir comportamientos. Sin embargo, Sampieri et al. (2018) enfatizan que correlación no implica causalidad, por lo que estos estudios requieren diseños rigurosos y análisis estadísticos precisos.

En la octava edición de su trabajo *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* los autores Johnson & Christensen (2024) describen el diseño correlacional como el método apropiado cuando el objetivo es analizar vínculos o conexiones entre variables reales, sin la participación del investigador. Creen que este tipo de investigaciones es crucial en la investigación educativa y social, particularmente para investigar predicciones y conexiones naturales, aunque siempre con la advertencia de que la correlación no conlleva causalidad, por lo que se necesita un diseño estadístico sólido para interpretar los resultados de manera adecuada.

Este método facilita la identificación de patrones y conexiones naturales entre variables, lo cual puede brindar datos valiosos para formular hipótesis y guiar investigaciones futuras. Este tipo de estudio puede funcionar como fundamento para la creación de investigaciones experimentales más reguladas que faciliten la exploración de las causas

subyacentes de las relaciones detectadas. A pesar de que la investigación correlacional no puede determinar la causalidad, proporciona una visión útil acerca de cómo las variables se vinculan entre sí en entornos naturales. Su uso correcto puede ampliar el saber en varias disciplinas y favorecer la creación de intervenciones más eficaces y fundamentadas.

3.2.4 Explicativo

Finalmente, los estudios explicativos buscan determinar las causas de un fenómeno. Bernal (2010) menciona que este tipo de investigación responde al "por qué" de los eventos y se basa en hipótesis que se someten a pruebas empíricas. Este nivel de investigación es el más complejo, ya que requiere diseños experimentales o cuasiexperimentales para establecer relaciones de causalidad.

Arias Fidias (2012), define la investigación explicativa como la que persigue identificar las causas de los fenómenos, estableciendo vínculos de causa y efecto entre las variables. Este tipo de estudio se fundamenta en la formulación y comprobación de hipótesis, siendo esencial para el progreso del saber científico, dado que facilita la comprensión de los procesos subyacentes que explican los sucesos observados.

La investigación explicativa es esencial para entender profundamente los fenómenos que nos envuelven. Este tipo de investigación aspira a responder al "por qué" de los sucesos, estableciendo vínculos de causa y efecto. Esto no solo facilita la identificación de lo que sucede, sino también la comprensión de las causas subyacentes que lo causan.

La investigación explicativa es un recurso potente para progresar en el saber científico, dado que facilita descifrar las razones de los fenómenos y aportar al avance de teorías y modelos que expliquen la realidad con mayor exactitud.

Con base en lo analizado, el alcance explicativo permite profundizar en el estudio de los fenómenos al identificar sus causas y efectos, aportando un nivel de comprensión más

avanzado y riguroso. Mediante el uso de diseños metodológicos sólidos y la comprobación de hipótesis, este tipo de investigación contribuye al desarrollo de teorías y a la explicación científica de la realidad.

Importancia de la selección del alcance

La elección del alcance de la investigación debe alinearse con el problema de estudio y los objetivos planteados. En investigaciones con un enfoque cuantitativo, los estudios correlacionales y explicativos son fundamentales, mientras que, en enfoques cualitativos, los estudios exploratorios y descriptivos juegan un papel crucial. Hernández Sampieri et al (2018) destacan que la combinación de diferentes alcances dentro de un mismo estudio puede enriquecer el análisis y proporcionar una visión más integral del fenómeno investigado.

Además, el paradigma de la investigación también influye en la elección del alcance. En la investigación cualitativa, los estudios exploratorios y descriptivos permiten comprender fenómenos desde una perspectiva interpretativa, mientras que, en la investigación cuantitativa, los estudios correlacionales y explicativos buscan establecer patrones y relaciones de causalidad mediante el uso de datos numéricos y análisis estadísticos. En el enfoque mixto, se pueden combinar diferentes tipos de estudios para obtener una visión más completa del objeto de investigación.

3.3 Población, muestra y métodos de muestreo

Hernández Sampieri (2018), en el campo de la investigación científica, la selección de la población y muestra es fundamental para obtener resultados válidos y representativos. Para lograr esto, es esencial comprender los conceptos de población, muestra y los diversos métodos de muestreo que pueden aplicarse según la naturaleza de la investigación. Estos

métodos ayudan a que los resultados sean más precisos y representativos de la población total.

Otro autor que aborda los conceptos de población muestra y métodos de muestreo es José Segoviano Hernández (2014), expone los principios teóricos y el método de diseño del muestreo estratificado para su uso en investigaciones cuantitativas. Explica la consistencia de las ideas: tamaño ideal de la muestra, representatividad y aleatoriedad, que definen al muestreo probabilístico. Además, muestra una investigación realizada en tres universidades con poblaciones considerablemente distintas, estableciendo la población, la unidad de análisis, el tamaño ideal de la muestra y los estratos o subpoblaciones correspondientes para garantizar la representatividad de la muestra.

Argumento personal

Una tesis inicia con dos decisiones fundamentales: establecer de manera precisa la población que se analizará (el universo) y posteriormente, cómo elegir una muestra que la ilustre con exactitud. Estos pasos son tan cruciales como seleccionar el tema adecuado: si la muestra no refleja adecuadamente a la población, los hallazgos pueden conducir a conclusiones incorrectas o de escasa fiabilidad.

3.3.1 Población

La población en la investigación se define como el conjunto total de individuos, elementos o eventos que poseen características comunes y que son objeto de estudio. Hernández Sampieri (2018) menciona que la población puede ser finita o infinita, dependiendo de la posibilidad de contar sus elementos. Por otro lado, Tamayo y Tamayo (2004) enfatizan que la definición clara de la población es esencial para garantizar la validez de los resultados.

3.3.2 Muestra

Dado que en muchas investigaciones resulta inviable estudiar a toda la población, se recurre a la selección de una muestra, la cual es un subconjunto representativo de la población. Baena Paz (2017) señala que una muestra bien seleccionada permite hacer deducciones precisas sobre la población total, reduciendo costos y tiempo en la investigación. Existen diversos métodos de muestreo, los cuales se dividen en probabilísticos y no probabilísticos.

Argumento personal:

La adecuada selección de población y muestra, respaldada con métodos de muestreo adecuados, constituye el cimiento que sustenta toda la investigación. Una muestra representativa no es un lujo académico, sino una exigencia práctica: asegura que tus resultados sean pertinentes, significativos y fiables. Si se busca minimizar pasos en esta fase, existe el peligro de que toda la investigación pierda solidez y exactitud.

3.3.3 Métodos de muestreo

Los métodos de muestreo probabilístico garantizan que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, lo que reduce el sesgo y aumenta la confiabilidad de los resultados. Hernández Sampieri (2018) describe algunos tipos de muestreo probabilístico, como el aleatorio simple, el estratificado y el sistemático. Tamayo y Tamayo (2004) también destacan el muestreo por conglomerados como una opción útil cuando la población se encuentra dispersa geográficamente.

Por otro lado, los métodos de muestreo no probabilístico no garantizan que todos los elementos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, ya que dependen de criterios subjetivos. Entre estos, el muestreo por conveniencia, el intencional y la bola de nieve son ampliamente utilizados en estudios cualitativos. Baena Paz (2017) menciona que estos

métodos pueden ser útiles cuando se trabaja con poblaciones difíciles de acceder o cuando el interés se centra en casos específicos más que en la generalización de los resultados.

La selección adecuada de la población y la muestra es un aspecto crucial en cualquier investigación, ya que de ello depende la validez y confiabilidad de los resultados. Los métodos de muestreo probabilístico y no probabilístico presentan ventajas y limitaciones que deben ser consideradas según el tipo de estudio y sus objetivos. Como afirman Hernández Sampieri (2018), Tamayo y Tamayo (2004) y Baena Paz (2017), una metodología rigurosa en la selección de la muestra permite obtener conclusiones más precisas y representativas de la realidad investigada.

Es crucial que el investigador tenga conocimiento de los beneficios y restricciones de cada técnica, y que opte por ella basándose en los propósitos del estudio, dado que realizar elecciones sólidamente fundamentadas sobre la muestra contribuye a que los resultados verdaderamente representen la realidad que se está investigando. No sólo incrementa la calidad del estudio, sino que también otorga más importancia a las conclusiones que se derivan.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En el proceso de investigación, la recolección de datos es una etapa fundamental para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Diversos autores han abordado este tema desde distintas perspectivas, proporcionando herramientas para su aplicación en investigaciones cuantitativas y cualitativas. Entre estos autores destacan Carlos I. Muñoz Rocha (2016), Roberto Hernández Sampieri (2014) y Guillermina Baena Paz (2017), quienes han desarrollado enfoques sobre las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Muñoz Rocha (2016) define la recolección de datos como el procedimiento mediante el cual se obtiene información de una realidad específica, enfatizando la importancia de la selección adecuada de las técnicas para garantizar la fiabilidad y validez de los resultados. Según este autor, las técnicas pueden clasificarse en cuantitativas y cualitativas. Dentro de las primeras, destacan encuestas, cuestionarios y pruebas estandarizadas, mientras que en las segundas se incluyen entrevistas, observación participante y análisis de contenido.

Por otro lado, Hernández Sampieri (2014) plantea que la elección de la técnica e instrumento de recolección de datos debe estar alineada con el diseño metodológico de la investigación. En su obra, destaca la importancia de la confiabilidad y validez de los instrumentos empleados. El autor clasifica los instrumentos en estructurados, semiestructurados y no estructurados, lo que permite una mayor flexibilidad en la obtención de datos. Así, los cuestionarios estructurados se emplean en investigaciones cuantitativas, mientras que las entrevistas a profundidad y los grupos focales son idóneos para investigaciones cualitativas.

Baena Paz (2017), enfatiza la importancia de la triangulación de métodos para mejorar la calidad de la información obtenida. Según el autor, combinar métodos cuantitativos y cualitativos permite una visión más completa del fenómeno estudiado. Además, destaca el papel de la observación directa y el análisis documental como estrategias efectivas para complementar la información obtenida a través de encuestas y entrevistas.

La combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos permite una comprensión más profunda de los fenómenos investigados. En definitiva, una selección adecuada de métodos e instrumentos de recolección de datos contribuye a la validez y confiabilidad de los resultados, fortaleciendo el rigor científico de la investigación.

3.4.1 Historia de vida

Robert Atkinson (1998) en "The Life Story Interview", uno de los manuales clásicos donde propone una entrevista narrativa que comienza con una pregunta clave: "cuéntame tu historia de vida", el entrevistador se comporta como un oyente atento: facilita que el individuo relate su experiencia sin interrupciones. Luego se formulan preguntas de seguimiento, empleando términos característicos del relato inicial. Este enfoque intenta capturar de manera profunda y consistente la trayectoria vital de un individuo, mostrando cómo sus vivencias personales se vinculan con su carrera laboral o decisiones de liderazgo.

Catherine Kohler Riessman (2008), en su obra *Narrative Methods for the Human Sciences*, ofrece una perspectiva narrativa en la que el individuo no solo relata su vivencia, sino que también forja una identidad y otorga significado a lo que ha experimentado. Ella detalla cómo, a través de la entrevista narrativa, las personas organizan sus vivencias para describir quiénes son en la actualidad, particularmente en circunstancias que han presentado transformaciones o retos en su vida (tales como divorcios, enfermedades o elecciones en el trabajo). Es un enfoque que facilita comprender cómo cada relato personal representa un significado y un contexto social, algo particularmente valioso para entender cómo una emprendedora ha edificado su carrera profesional.

Una historia de vida es una técnica cualitativa que se enfoca en relatar la vida de un individuo desde su punto de vista, situando sus vivencias en un contexto más amplio (social, cultural e histórico) y proporcionando una comprensión personal y profunda de su existencia.

Cesaroni, Sentuti y Pediconi (2021) en su artículo titulado "Fading and transformation: how a woman entrepreneur's multiple identities interact throughout her life" (2021), se utiliza una perspectiva cualitativa que mezcla el estudio de casos y el análisis narrativo para investigar la manera en que las diversas identidades de una mujer emprendedora se entrelazan durante su vida.

Considerando que la historia de vida no solo permite analizar lo que sucede dentro de cada persona, a su vez da voz a las mujeres líderes y visibilizar su impacto en los procesos productivos. Esta metodología no solo aporta conocimiento, sino también transforma realidades al poner el foco en quienes a menudo han sido invisibilizadas en la investigación tradicional. creo que aplicar esta metodología para analizar el liderazgo femenino en la empresa de Escuinapa es una oportunidad no sólo para generar conocimiento, sino también para visibilizar el rol de las mujeres en espacios donde históricamente han sido poco reconocidas. Es una forma de transformar la mirada académica hacia una más justa, cercana y significativa.

Ventajas:

- o Permite entender a fondo situaciones complejas.
- o Ayuda a conectar teoría y práctica.
- o Es útil cuando el tema es nuevo o poco investigado.
- o Se puede usar en situaciones reales, no en teorías.

Desventajas:

- o No se puede generalizar fácilmente a otros casos.
- o Puede tener sesgo del investigador, si no es objetivo.
- o Lleva tiempo y esfuerzo recopilar toda la información.
- o A veces falta de datos o no se puede acceder a toda la información

Características de una historia de vida

1. Enfoque profundo: Se analiza el caso con mucho detalle.
2. Contexto real: No se hace en laboratorio, sino en el lugar donde pasa todo.
3. Varias fuentes de información: Se pueden usar entrevistas, documentos, observaciones, etc.
4. Puede ser único o múltiple: Puede estudiarse un solo caso o varios similares.

5. Flexible: Se adapta según lo que el investigador necesite.

¿En qué tipo de investigaciones se utiliza?

La historia de vida se usa mucho en investigaciones cualitativas, especialmente cuando se quiere:

1. Explorar temas nuevos o poco conocidos.
2. Analizar experiencias personales o sociales.
3. Entender el "cómo" y el "por qué" de algo.

En este contexto, el uso de la historia de vida como técnica en un estudio posibilita obtener un entendimiento detallado de la trayectoria de un individuo. Atkinson (1998) sugiere que, al iniciar con una sencilla pregunta como "Cuéntame tu historia de vida", se otorga al entrevistado la posibilidad de contar su vivencia sin interrupciones, lo cual promueve una narración más genuina e integral. Este método es particularmente útil cuando se intenta comprender cómo las experiencias personales se vinculan con decisiones laborales, como en el escenario de una emprendedora.

Riessman (2008) resalta que, al examinar estas narrativas, no solo se recopila información acerca de los sucesos ocurridos, sino que también se entiende cómo la persona otorga significado a su vida y forja su identidad mediante la narración. En general, estos métodos proporcionan instrumentos para entender la complejidad de las vivencias humanas, facilitando una interpretación más detallada

3.4.2 Estudio de caso

En la presente investigación se utilizó el estudio de caso como estrategia metodológica, ya que permite analizar de manera profunda un fenómeno contemporáneo dentro de su

contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos (Yin, 2018). El estudio de caso se centró en una microempresa comercial ubicada en el municipio de Escuinapa, Sinaloa, liderada por una mujer empresaria, con el propósito de identificar su estilo de liderazgo y analizar su relación con la productividad de los trabajadores.

Este método resultó adecuado debido a que la investigación se enfocó en un solo caso, lo que permitió comprender de forma integral las prácticas de liderazgo ejercidas por la empresaria y su influencia en el desempeño laboral del personal. De acuerdo con Stake (1995), el estudio de caso facilita la comprensión detallada de una situación particular, considerando las experiencias, percepciones y dinámicas internas de los actores involucrados.

Para el desarrollo del estudio de caso se emplearon técnicas cualitativas como la entrevista semiestructurada y la observación no participante, las cuales permitieron obtener información directa y contextualizada sobre la organización del trabajo, la comunicación, la toma de decisiones y el nivel de productividad del personal. Estas técnicas son recomendadas en estudios cualitativos porque permiten profundizar en el significado de las acciones y comportamientos observados en su entorno natural (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De esta manera, el estudio de caso permitió analizar la relación entre liderazgo y productividad desde una perspectiva contextual y descriptiva, sin pretender generalizar los resultados, sino aportar conocimiento relevante sobre el liderazgo femenino en una microempresa comercial del municipio de Escuinapa

Por su parte, Hernández Sampieri et al. (2014) indican que el estudio de caso es una estrategia de investigación cualitativa que permite examinar un fenómeno de manera

En esta investigación, el estudio de caso permitió analizar el liderazgo ejercido por una mujer empresaria y su relación con la productividad dentro de una microempresa familiar del municipio de Escuinapa, Sinaloa.

Características del estudio de caso

Las principales características del estudio de caso son:

- Analiza un caso específico (persona, empresa u organización).
- Se desarrolla en un contexto real.
- Permite una comprensión profunda y detallada del fenómeno estudiado.
- Utiliza diversas técnicas de recolección de información, como entrevistas y observación.
- No busca la generalización estadística, sino la comprensión e interpretación del caso.
- Es comúnmente utilizado en investigaciones cualitativas.

Ventajas del estudio de caso

- Permite un análisis profundo y detallado del fenómeno estudiado.
- Facilita la comprensión del contexto real en el que se desarrolla el caso.
- Da voz al participante, recuperando su experiencia, percepciones y vivencias.
- Es adecuado para estudios de liderazgo, comportamiento y procesos organizacionales.

- Permite el uso de diversas técnicas de recolección de información (entrevistas, observación, documentos).
- Es especialmente útil cuando se estudian fenómenos poco explorados o específicos.

Desventajas del estudio de caso:

- Los resultados no pueden generalizarse a otras poblaciones o contextos.
- Puede existir subjetividad en la interpretación de la información.
- Requiere mucho tiempo para la recolección y análisis de datos.
- Depende en gran medida de la disposición y sinceridad del participante.
- Puede ser cuestionado por su limitada representatividad estadística.

El uso del estudio de caso en esta investigación permitió comprender de manera más cercana y real el liderazgo femenino ejercido por una mujer empresaria en el contexto local de Escuinapa. A través de esta estrategia fue posible identificar cómo la experiencia de vida, el entorno familiar y las decisiones cotidianas influyen directamente en la productividad de la empresa. Aunque los resultados no son generalizables, el estudio aporta un conocimiento valioso sobre la realidad de las microempresas familiares y visibiliza el papel de la mujer como líder y agente de desarrollo económico y social en su comunidad.

La entrevista

La entrevista es uno de los instrumentos más efectivos para obtener una visión detallada de la trayectoria de la empresaria. A través de las entrevistas, no sólo se recogen hechos y datos concretos, sino que también se pueden explorar emociones, percepciones y las experiencias personales que han sido determinantes en su vida.

En este caso, se realiza una entrevista semiestructurada, la cual permite una estructura flexible, donde se abordan primero preguntas generales para conocer la biografía de la empresaria y luego se profundiza en áreas más específicas de su vida empresarial. Este enfoque permite a la entrevistada compartir sus experiencias y reflexiones con libertad, lo que favorece una mayor riqueza en las respuestas (Kvale, 2011).

Algunas preguntas iniciales en la entrevista incluyen temas como sus inicios personales, su formación académica y los retos de sus primeros años en el negocio, con el objetivo de identificar los factores que la motivaron a emprender y cómo ha enfrentado los desafíos a lo largo de su carrera (Kvale, 2011).

Irving Seidman en su obra *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences* (2013), sugiere un enfoque fenomenológico para llevar a cabo entrevistas detalladas. Propone que se realicen tres entrevistas con cada participante: una para indagar en su trayectoria vital, otra para profundizar en las vivencias relatadas y una tercera para meditar sobre el significado de dichas vivencias. Este método facilita obtener un entendimiento más detallado y contextual de las experiencias del entrevistado.

Este método resulta particularmente beneficioso para estudios que intentan entender cómo los individuos generan significado a partir de sus vivencias personales, como en el caso de una emprendedora que comparte su carrera profesional.

Tipos:

- o Semiestructuradas: Guía con preguntas clave, pero con espacio para que el entrevistado amplíe o explique.
- o No estructuradas: Conversación abierta, sin preguntas fijas.

¿Cómo aplicarlas?

1. Define claramente los objetivos de la entrevista (qué quieres saber).
2. Elabora una guía de preguntas relacionadas con esos objetivos.
3. Realiza las entrevistas en un lugar cómodo y sin interrupciones.
4. Graba o toma notas con permiso para no perder detalles.
5. Analiza las respuestas buscando patrones, temas o ideas importantes.

La entrevista es un instrumento poderoso para entender en profundidad la historia de un individuo. No solo se trata de recopilar información precisa, sino de comprender sus sentimientos, elecciones y aprendizajes a través del tiempo. Kvale (2011) resalta la relevancia de generar un entorno de confianza y apertura, crucial para conseguir respuestas honestas y profundas.

En cambio, Seidman (2013) utiliza su enfoque para capturar la esencia del individuo, entendiendo no solo lo que ha experimentado, sino también cómo lo ha entendido y cómo eso ha impactado en su vida y elecciones. Estos métodos proporcionan una visión detallada de la carrera de un individuo. Así, la entrevista se transforma en un portal abierto hacia su universo interno, facilitando la comprensión no solo de los sucesos, sino también de las emociones y significados que los acompañan.

La observación

La observación es otra técnica que permite al investigador obtener información sobre cómo la empresaria interactúa con su equipo de trabajo, sus clientes y otras personas clave

en su entorno profesional. Esta es crucial para entender aspectos de su estilo de liderazgo, cómo maneja las relaciones laborales y cómo implementa sus valores en la práctica. A través de ella también es posible identificar comportamientos clave que reflejan su enfoque profesional y personal (Angrosino et al., 2012).

Por ejemplo, observar la manera en que dirige reuniones, cómo se comunica con su equipo o cómo toma decisiones en momentos críticos puede proporcionar información valiosa sobre su estilo de gestión y las habilidades que considera necesarias para el éxito de su empresa (Angrosino et al., 2012).

Ciesielska et al. (2018), definen la observación como un procedimiento sistemático que posibilita entender conductas auténticas y significativas en contextos diarios, sin confiar exclusivamente en la narración verbal. Esta metodología es particularmente útil para analizar cómo una emprendedora se relaciona con su equipo, encabeza encuentros o toma decisiones bajo presión. Además, proporcionan sugerencias útiles acerca de cómo elaborar apuntes de campo exhaustivos y reflexivos, qué elementos considerar (gestos, espacios, tiempos, relaciones informales, etc.), y cómo garantizar que la observación se alinee de forma consistente con los propósitos de investigación.

Tipo:

Observación no participante: el investigador solo observa sin intervenir.

¿Cómo aplicarla?

1. Define qué aspectos o comportamientos vas a observar (por ejemplo, cómo se organizan las tareas o cómo interactúan los miembros).
2. Solo observarás.
3. Usa una guía o lista para anotar lo que ves (puede ser un diario de campo).

4. Toma nota de detalles importantes: acciones, lenguaje corporal, ambiente, tiempo, etc.
5. Evita juzgar o intervenir, solo observa.

La observación no participante proporciona una vista amplia para observar cómo, en este caso, la emprendedora se desplaza en su realidad laboral. Facilita descubrir aspectos no previstos ni relatados, como respuestas inesperadas, confidencias cortas o movimientos de liderazgo. Si se lleva a cabo con objetivo y registro ordenado, siguiendo las sugerencias de Angrosino et al. (2012), permite enriquecer las entrevistas y documentos para construir un retrato más robusto, claro y relevante de la carrera personal y laboral de una persona.

3.5 Decisiones metodológicas

Con base en la estrategia metodológica de historia de vida, este trabajo de investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, ya que se buscó recuperar información en profundidad sobre la experiencia de una empresaria local en su rol como líder, este enfoque permitió interpretar el significado que la participante otorgó a su trayectoria de vida considerando tanto su contexto como sus vivencias personales y profesionales. Como señalan Hernández Sampieri (2014) y Tamayo y Tamayo (2005), el enfoque cualitativo se centra en comprender fenómenos desde la perspectiva de los participantes, a través de técnicas como la observación y el análisis de experiencias.

El alcance de la investigación fue descriptivo, ya que se pretendió conocer y detallar como se vivió el liderazgo femenino y su relación con la productividad en una empresa comercial del municipio de Escuinapa. No se busca generalizar los resultados, sino profundizar en el caso particular de una mujer empresaria propietaria de la empresa comercial

Respecto a la población y muestra, el estudio se enfocó en una empresaria como sujeto principal, líder de la empresa comercial y sus siete colaboradores que trabajan en su empresa. La muestra es intencional y responde al propósito de comprender su experiencia y cómo influye en su entorno laboral.

Las técnicas de recolección de datos son la entrevista y la observación. Se realizaron tres sesiones de entrevistas a la empresaria para estudiar su trayectoria, su estilo de liderazgo y su visión sobre la productividad.

El proceso de entrevista se desarrolló bajo la modalidad de entrevista semiestructurada, con un enfoque de historia de vida, con el objetivo de conocer el recorrido personal y profesional de la empresaria hasta su consolidación como tal. El primer acercamiento se realizó el 15 de junio, en el domicilio de su familia, en un ambiente de confianza, donde la entrevistada relató su trayectoria a lo largo de más de dos décadas de trabajo en locales comerciales, destacando que previamente inició su actividad económica como vendedora ambulante. Esta segunda entrevista tuvo una duración de tres horas y contó con autorización para la grabación de audio. Posteriormente, el 23 de junio se realizaron entrevistas a cuatro colaboradoras de la empresa, con una duración de 45 minutos, utilizando una guía de preguntas (ver anexo V), con el fin de conocer su percepción sobre la trayectoria de la empresaria. Finalmente, el 6 de julio se llevó a cabo una tercera entrevista con la empresaria, en un local de comida, con una duración de una hora y treinta y cinco minutos, en la cual se retomaron y reiteraron algunas preguntas para contrastar y comparar la información previamente proporcionada. La guía de entrevista para la empresaria estuvo conformada por 39 preguntas, lo que permitió profundizar en su historia de vida y fortalecer la validez de la información obtenida.

Al emplear una guía de preguntas (Ver anexo 1) se entrevistó a los colaboradores para conocer su percepción y vivencias en el entorno laboral.

A su vez, mediante la guía de observación directa (Ver anexo 2) se documentó las interacciones, dinámicas y comportamientos en el contexto real de trabajo, enriqueciendo así el análisis de los datos. La observación directa se utilizó como técnica de recolección de información durante las visitas al espacio de trabajo de la empresaria. Una de las visitas se realizó el miércoles 18 de junio, en la cual se llevó a cabo un recorrido por la empresa, lo que permitió identificar de manera directa su forma de trabajo, la interacción con sus colaboradoras y la dinámica cotidiana de la organización. A través de esta técnica se observó el trato respetuoso y cercano que mantiene con su personal, así como la organización de las actividades y la toma de decisiones en el entorno laboral. De igual manera, se identificaron actitudes de compromiso, colaboración y participación por parte de las trabajadoras, lo cual complementó la información obtenida en las entrevistas y permitió contrastar los relatos con las prácticas observadas en el contexto real de la empresa.

Estas decisiones metodológicas permiten abordar el estudio de forma coherente, centrada en la experiencia humana, y con el rigor necesario para interpretar el fenómeno del liderazgo femenino desde una perspectiva profunda y contextualizada.

Consideraciones éticas y confidencialidad de la información:

Justificación del uso de denominación genérica por razones de confidencialidad.

En la presente investigación, por razones de seguridad, confidencialidad y ética en la investigación, se decidió no revelar el nombre real de la mujer empresaria ni de la empresa. En su lugar, se emplea una denominación genérica para referirse tanto a la organización como a la empresaria que la dirige, garantizando así la protección de su identidad y el resguardo de la información proporcionada.

Esta decisión se fundamenta en los principios éticos que rigen la investigación científica en ciencias sociales, los cuales establecen la obligación de proteger la identidad de los participantes, especialmente cuando el estudio implica la recopilación de información

personal, trayectorias de vida, experiencias laborales, prácticas de gestión y percepciones subjetivas que podrían generar riesgos sociales, económicos o reputacionales si fueran divulgadas de manera explícita.

Asimismo, el enfoque metodológico de historia de vida utilizado en esta investigación implica la exposición detallada de acontecimientos personales, familiares y profesionales que forman parte de la trayectoria de la empresaria. La divulgación de su identidad podría comprometer su privacidad y la de su entorno cercano, así como afectar las relaciones laborales y comerciales de la empresa dentro del contexto local del municipio de Escuinapa, donde las redes sociales y económicas son estrechas y fácilmente identificables.

Desde el punto de vista metodológico, la omisión del nombre real no afecta la validez ni la confiabilidad del estudio, ya que el interés de la investigación se centra en el análisis del liderazgo, la productividad y la dinámica organizacional, y no en la identificación pública de la persona o la empresa. El uso de una denominación genérica permite mantener el rigor científico del análisis, garantizando al mismo tiempo la protección de los participantes y el cumplimiento de las normas éticas de investigación.

Por otro lado, esta medida responde también a un acuerdo de consentimiento informado, en el que la empresaria manifestó su disposición a participar en el estudio bajo la condición de preservar su anonimato, lo cual refuerza el compromiso del investigador con la ética profesional y el respeto a los derechos de los sujetos de estudio.

En consecuencia, el empleo del término empresa comercial constituye una estrategia metodológica y ética que asegura la confidencialidad de la información, protege la identidad de la empresaria y de la organización, y permite el desarrollo de un análisis profundo y contextualizado sin comprometer la integridad del estudio ni la seguridad de los participantes.

Consideraciones éticas y resguardo de evidencias visuales:

Las imágenes se usan solo como soporte metodológico. Se aplicaron criterios de anonimización visual. Se protege identidad conforme a principios éticos.

Las fotografías no son prueba del éxito, sino:

- evidencia del trabajo de campo,
- respaldo de la observación,
- demostración de rigurosidad metodológica.

Estas decisiones metodológicas permiten abordar el estudio de forma coherente, centrada en la experiencia humana, y con el rigor necesario para interpretar el fenómeno del liderazgo femenino desde una perspectiva profunda y contextualizada.

Tabla 2. Decisiones metodológicas

Cuestión	Descripción
Enfoque	Cualitativo
Alcance	Descriptivo
Población Muestra	Empresaria y 3 colaboradores de la empresa
Técnicas de recolección de datos Consideraciones éticas y confidencialidad de la información	Entrevistas Observación no participante Por razones de seguridad, confidencialidad y ética en la investigación, se optó por no revelar el nombre real de la mujer empresaria ni de la empresa objeto de estudio. En su lugar, y con el fin de proteger la identidad de la participante, a lo largo del presente trabajo se utilizará el nombre ficticio “María” para hacer referencia a la empresaria, garantizando así el resguardo de su información personal y empresarial conforme a los principios éticos de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Resulta fundamental integrar la perspectiva de los actores involucrados en su funcionamiento cotidiano para comprender, desde el análisis cualitativo, los elementos que influyen en la gestión del negocio, el estilo de liderazgo ejercido por la empresaria y la productividad del personal.

Para ello, se aplicaron entrevistas semiestructuradas tanto a la propietaria como a las trabajadoras, con el objetivo de obtener información directa, profunda y significativa sobre las prácticas, dinámicas y percepciones presentes en la organización.

Las entrevistas constituyen una herramienta clave dentro del enfoque cualitativo, ya que permiten recuperar la voz de los participantes, conocer sus experiencias, identificar patrones de comportamiento y comprender fenómenos que no siempre pueden observarse mediante técnicas cuantitativas.

En este caso, se seleccionaron a los sujetos de estudio de manera intencional, considerando su participación activa dentro de la operación diaria del negocio y su relación directa con las variables analizadas: liderazgo y productividad.

La entrevista aplicada a la empresaria buscó reconstruir su historia emprendedora, identificar su estilo de liderazgo, comprender su proceso de toma de decisiones y reconocer las estrategias que implementa para mantener vigente su negocio en un mercado altamente competitivo.

Por su parte, las entrevistas realizadas a las trabajadoras permitieron captar sus percepciones sobre la forma en que se organiza el trabajo, la calidad de la comunicación interna, la motivación laboral, la forma en que se delegan responsabilidades y el efecto que el liderazgo ejerce en su desempeño diario.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos del trabajo de campo, considerando las variables planteadas en la investigación: la variable independiente, liderazgo, y la variable dependiente, productividad.

El propósito de este estudio fue examinar cómo el liderazgo ejercido por la mujer empresaria influye en la productividad de una microempresa familiar de carácter comercial en el municipio de Escuinapa, Sinaloa. A partir de los resultados obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas, observación directa, el análisis de documentos y la aplicación de matriz FODA, se determinaron los principales elementos que caracterizan el estilo de liderazgo de la empresaria y su impacto en el desempeño del personal y los resultados de la empresa.

4.1 Descripción de la empresa

El análisis del liderazgo y la productividad en la microempresa comercial, objeto de estudio no puede comprenderse de manera aislada de la trayectoria vital de la mujer empresaria que la dirige. La historia de vida se convierte en un recurso fundamental para explicar la construcción del liderazgo, la toma de decisiones y la forma particular en que se concibe la empresa como proyecto económico y social.

La empresa es una microempresa familiar ubicada en el municipio de Escuinapa, Sinaloa, inaugurada formalmente el 8 de noviembre del año 2001. A lo largo de dos décadas de operación, el negocio se ha consolidado como un establecimiento comercial representativo de la zona centro de la ciudad, gracias a su trayectoria, permanencia y aceptación entre los consumidores locales.

Su ubicación estratégica a un costado del mercado municipal —uno de los puntos de mayor afluencia comercial y social del municipio— ha sido un factor clave para su desarrollo, ya que facilita el acceso a clientes de distintos sectores de la población y permite una interacción constante con la comunidad.

La empresa cuenta con dos locales comerciales.

El primer local opera de manera permanente y ofrece una amplia variedad de productos, entre los que destacan artículos de bisutería, productos de belleza, regalos, accesorios para el hogar, juguetería, alhajas, perfumería, relojería, entre otros. Esta diversidad de mercancía le permite atender diferentes necesidades del consumidor y mantener una oferta atractiva durante todo el año.

El segundo local es considerado un local de temporada, ya que el surtido de productos se adapta de acuerdo con las fechas y festividades más importantes del año. Por ejemplo, durante el 14 de febrero se comercializan artículos relacionados con el día del amor y la amistad; en el mes de mayo, con motivo del día de las madres y de las tradicionales fiestas de las cabras, celebradas en la playa del municipio de Escuinapa, se ofrecen productos alusivos a estas celebraciones; al inicio del ciclo escolar, el local se abastece de mochilas, loncheras, útiles y artículos escolares. Asimismo, en otras temporadas del año la mercancía se ajusta según la demanda del mercado, destacando la temporada navideña, en la cual ambos locales se surten principalmente de juguetes y artículos propios de la época.

En cuanto a su infraestructura, la empresa cuenta con bodegas de almacenamiento dentro de los locales, así como con una estructura de doble planta, la cual se utiliza para resguardar mercancía y facilitar la organización de los productos. Además, dispone de una bodega

adicional ubicada en el domicilio de la propietaria, lo que permite un mejor control del inventario y apoyo logístico para el abastecimiento continuo del negocio.

En conjunto, estas características han permitido que la microempresa mantenga su operación de forma constante, adaptándose a las demandas del mercado local y fortaleciendo su presencia dentro del comercio tradicional de Escuinapa.

El origen de la empresa está estrechamente ligado a la trayectoria de vida de su fundadora. La empresaria nació el 20 de febrero de 1969 y proviene de una familia numerosa y unida, integrada por siete hermanos (cinco mujeres y dos hombres). Desde su infancia creció en un entorno donde la convivencia familiar, el apoyo mutuo y el trabajo constante fueron valores centrales. A lo largo del tiempo, los lazos familiares se han mantenido sólidos; los hermanos continúan reuniéndose con su madre en convivencias y fiestas familiares, lo que ha representado un apoyo emocional permanente en su vida personal y profesional.

Desde temprana edad manifestó una inclinación natural hacia el trabajo. A los 10 años acompañaba a su padre en la venta de productos agrícolas, como frijol, tomate y chiles. Participaba activamente en el empaque y distribución de los productos, recorriendo las calles en bicicleta. Estas experiencias tempranas marcaron el inicio de su aprendizaje comercial, permitiéndole desarrollar habilidades para la venta, el trato con las personas y el valor del esfuerzo.

En cuanto a su escolaridad, cursó sus estudios únicamente hasta segundo grado de secundaria. De acuerdo con su testimonio, la escuela no era un espacio con el que se sintiera identificada, ya que desde joven mostró un fuerte interés por el trabajo y los negocios. Consideraba que el aprendizaje práctico y la experiencia directa le permitirían

desarrollarse mejor, por lo que decidió incorporarse de manera temprana a actividades laborales.

Con el paso del tiempo comenzó a realizar diversas actividades comerciales. En sus primeros años de trabajo independiente vendía mercancía casa por casa, trasladando los productos en una camioneta. Las jornadas iniciaban desde muy temprano y se caracterizaban por largas caminatas recorriendo las calles. Muchas de las ventas se realizaban a crédito, llevando el control mediante notas amarillas, donde registraba los productos entregados y los pagos pendientes. Posteriormente regresaba semanalmente para realizar los cobros. Estas jornadas eran descritas como días cansados, marcados tanto por fuertes asoleadas como por días lluviosos, sin embargo, nunca desistió de su objetivo de salir adelante.

En 1984 realizó su primer viaje en barco para adquirir mercancía a menor costo, lo que representó un paso importante en la diversificación de su actividad comercial. Posteriormente vendió artículos para el hogar, juguetes por catálogo y productos de temporada. Más adelante incursionó en la venta de electrodomésticos de puerta en puerta, encargándose personalmente de los cobros semanales, lo que le permitió fortalecer la confianza con sus clientes y ampliar su experiencia en el manejo del crédito informal.

Entre 1993 y 1998 inició la comercialización de joyería de oro y, en 1998, estableció su primer punto de venta dentro de su domicilio. El crecimiento constante del negocio y el reconocimiento dentro de la comunidad le permitieron inaugurar su primera tienda formal el 8 de noviembre de 2001. Con el paso de los años, la empresa continuó creciendo hasta contar actualmente con dos locales, consolidándose como un negocio estable en la localidad.

El funcionamiento del negocio se ha caracterizado por un modelo de apoyo familiar, en el que han participado activamente su esposo, su hijo y sus hermanas. Para la empresaria, el

trabajo en confianza y la cooperación familiar han sido fundamentales para la continuidad y fortalecimiento del negocio.

Gracias al trabajo constante y a la visión a largo plazo, la empresaria logró diversificar sus actividades productivas, invirtiendo en huertas de mango, así como en bienes destinados a la actividad comercial y al arrendamiento, tales como casas, departamentos y locales comerciales. Estos logros no se presentan como acumulación patrimonial, sino como estrategias orientadas a la estabilidad económica y al crecimiento sostenido.

En relación con el trabajo voluntario, aunque no participó de manera formal en organizaciones sociales, ha mostrado una disposición constante para apoyar a personas de su comunidad, ya sea mediante ayuda directa, consejos o respaldo en situaciones difíciles, reflejando un compromiso social basado en la empatía y la solidaridad. Asimismo, mantiene relaciones de amistad basadas en la confianza y el respeto, las cuales han sido un apoyo emocional importante en los momentos de mayor dificultad.

En cuanto a su concepto de sí misma, se define como una mujer trabajadora, responsable y perseverante. Sus prioridades se centran en su familia, su hijo, su nieta y el buen funcionamiento de su negocio. La distribución de su tiempo está orientada principalmente al trabajo, dedicándose a la supervisión, atención al cliente y resolución de problemas, sin descuidar los espacios de convivencia familiar.

Entre sus metas, destaca el mantener la estabilidad de su empresa, lograr su crecimiento continuo y asegurar una base económica sólida para su familia, así como mejorar de manera constante la calidad del servicio y adaptarse a las necesidades del mercado.

Dentro de sus éxitos y logros, sobresale el haberse consolidado como empresaria a pesar de no contar con estudios formales avanzados. En cuanto a las tensiones y fracasos, ha

enfrentado problemas económicos, bajas en las ventas y retos propios del mercado; sin embargo, estas experiencias han sido asumidas como aprendizajes que fortalecieron su resiliencia y capacidad de toma de decisiones.

A lo largo de su trayectoria laboral ha desempeñado múltiples puestos, asumiendo diversas funciones y responsabilidades, tales como vendedora, administradora, encargada de compras, cobradora y supervisora, siendo responsable directa del funcionamiento general de la empresa.

El ser empresaria implica para ella una fuerte responsabilidad con los clientes, basada en el buen trato, la honestidad y el cumplimiento. Reconoce también su responsabilidad con la comunidad, ya que su empresa genera empleo y contribuye al desarrollo local. Esta visión se vio reforzada por su experiencia como regidora municipal, donde tuvo contacto directo con las necesidades sociales.

Ante los problemas, realiza un análisis práctico apoyado en su experiencia, buscando soluciones inmediatas. Su capacidad para aprovechar oportunidades le ha permitido diversificar su negocio y mantenerse vigente. La relación con los subordinados se caracteriza por una comunicación cercana y respetuosa. Los mecanismos de decisión son principalmente personales, basados en la observación diaria. Su forma de gestionar es directa y práctica, con un estilo de mando firme pero humano. La filosofía de la empresa se sustenta en el trabajo honesto, la constancia, la responsabilidad y el respeto hacia las personas.

Figura 4. Tienda comercial

Fuete: Elaboración propia

Tabla 3. Cronología del desarrollo de la empresa

Año		Descripción
1979	Primeras ventas	A los 10 años, la empresaria comercial inicia vendiendo productos agrícolas por las calles, marcando su acercamiento al comercio.
1984	Primer viaje de compra	Realiza un viaje en barco para adquirir mercancía económica; inicio de su actividad comercial independiente.
1985	Venta de artículos para	Añade colchas, cortinas y sábanas, ampliando su oferta

Año		Descripción
	el hogar	hacia productos de demanda estable.
1987	Venta de juguetes por catálogo	Incorpora juguetes navideños y ventas por catálogo, aprovechando temporadas de alta demanda.
1988–1993	Venta de electrodomésticos	Durante cinco años vende de puerta en puerta, lo que fortalece su cartera de clientes y habilidades de cobranza.
1993–1998	Venta de joyería de oro	Cambia a productos de mayor valor agregado, mejorando sus márgenes de ganancia.
1998	Primer punto de venta en casa	Formaliza sus ventas desde su domicilio, estableciendo su primera base comercial fija.
2001	Inauguración de tienda formal	Abre oficialmente su tienda comercial el 8 de noviembre, ofreciendo juguetes, bisutería y peluches.
2001 al 2025	Posicionamiento y diversificación de emprendimientos	El 8 de noviembre de 2001 inaugura oficialmente su tienda comercial, dedicada a la venta de juguetes, bisutería, peluches y artículos de temporada. La apertura de este establecimiento representa un hito en su trayectoria, al consolidarse como empresaria formal en el municipio de Escuinapa. A partir de este momento, el negocio comienza a posicionarse como un referente local, caracterizado por la variedad de productos, el buen trato al cliente y la adaptación constante a las tendencias del mercado.
		2001–2025. Consolidación, innovación y diversificación

Año	Descripción
-----	-------------

empresarial

Desde la inauguración de la tienda hasta el año 2025, la empresaria ha mantenido un crecimiento sostenido basado en la innovación constante y la reinversión de utilidades. Durante este periodo, ha incrementado sus ventas mediante la ampliación de su oferta comercial, la apertura de un segundo local y el uso de herramientas digitales como redes sociales para promocionar sus productos y llegar a nuevos clientes.

Paralelamente, la empresaria ha diversificado sus actividades productivas incursionando en el arrendamiento de inmuebles. Esta decisión estratégica responde a una visión de estabilidad financiera a largo plazo, permitiéndole generar ingresos adicionales y reducir la dependencia exclusiva del comercio.

Asimismo, ha participado en la administración de huertas, vinculándose al sector agrícola, actividad relevante en la región de Escuinapa. Esta incursión refleja su capacidad para identificar oportunidades en distintos sectores productivos y aprovechar el conocimiento local del entorno económico y social.

Año		Descripción
		Además de estas actividades, la empresaria se ha involucrado en diversas iniciativas económicas y sociales dentro del municipio, manteniendo una participación activa en la vida productiva de la comunidad. Su trayectoria evidencia una combinación de liderazgo práctico, visión estratégica y compromiso con el desarrollo local.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Resultado de liderazgo

Los resultados muestran que en la microempresa se ejerce un liderazgo, principalmente de tipo participativo y cercano, encabezado por la mujer empresaria. Se observa que la líder:

- Dirige de manera directa las actividades del negocio.
- Mantiene comunicación constante con su equipo de trabajo.
- Toma decisiones importantes, pero considera la opinión y experiencia de los colaboradores.
- Fomenta un ambiente de confianza, apoyo y compromiso.
- Se adapta a los cambios del mercado, especialmente en temporadas altas y en situaciones difíciles.

En general, el liderazgo de la empresaria ha sido clave para la permanencia y crecimiento del negocio, demostrando capacidad de organización, responsabilidad y visión a largo plazo.

4.2.1 Entrevista

Empleados

En las entrevistas realizadas a las trabajadoras, se encontró que ellas perciben a la empresaria como una líder accesible, comprensiva y responsable. Las trabajadoras señalaron que existe una comunicación abierta, lo que les permite expresar dudas, sugerencias o problemas relacionados con sus actividades laborales.

Las trabajadoras destacaron que la empresaria las apoya cuando enfrentan dificultades, les brinda orientación y reconoce su esfuerzo, lo que genera un ambiente laboral de confianza y respeto. Asimismo, manifestaron sentirse motivadas a cumplir con sus responsabilidades debido al trato recibido y a la cercanía con la líder.

Liderazgo

El análisis de las entrevistas evidencia una percepción ampliamente compartida de que el liderazgo ejercido por la empresaria se caracteriza por la cercanía, accesibilidad y participación directa en las actividades del negocio. Los trabajadores coinciden en señalar que la empresaria no adopta un rol distante o autoritario, sino que se involucra activamente en las tareas cotidianas, trabajando junto al equipo y mostrando disposición permanente para apoyar cuando la carga laboral aumenta.

Esta participación constante fortalece la confianza del personal y genera un ambiente laboral en el que las trabajadoras se sienten seguras para expresar opiniones, sugerencias o inquietudes. La accesibilidad de la empresaria se traduce en una comunicación fluida y cotidiana, lo que reduce tensiones, previene conflictos y facilita la coordinación del trabajo.

Asimismo, se identifica un liderazgo participativo, ya que, si bien las decisiones estratégicas finales son tomadas por la empresaria, existe un proceso previo de consulta y escucha de las opiniones del equipo. Esta práctica es valorada positivamente por las trabajadoras, quienes reconocen que su voz es tomada en cuenta, aun cuando no todas las propuestas sean implementadas.

La forma en que se gestionan los conflictos refuerza esta percepción de liderazgo. Los trabajadores señalan que los desacuerdos se abordan mediante el diálogo, el respeto y la búsqueda de acuerdos, evitando prácticas coercitivas o confrontaciones directas. Este manejo de conflictos contribuye a mantener un clima laboral armónico y a fortalecer las relaciones interpersonales

Empresaria

A partir de la entrevista realizada a la empresaria, manifestó que considera importante mantener una comunicación constante con su personal escuchar sus opiniones y apoyarlas en la resolución de problemas cotidianos. Asimismo, señaló que procura liderar con el ejemplo, involucrándose directamente en las actividades del negocio cuando es necesario.

Expresó que su forma de dirigir la empresa se basa en la confianza, el respeto el trato humano, priorizando el bienestar de las trabajadoras para lograr un mejor desempeño laboral. De igual manera, reconoció que su liderazgo se ha desarrollado a partir de la experiencia adquirida a lo largo de los años, más que de una formación sujeta a un proceso escolar estructurado y organizado

La empresaria expone que su formación como líder proviene de su trayectoria desde la infancia en actividades de venta. Esto evidencia un liderazgo construido a partir de la

práctica, del trabajo constante y del aprendizaje cotidiano. No surge de esquemas formales de gestión, sino de vivencias personales y habilidades desarrolladas en el entorno familiar.

El liderazgo, por tanto, está profundamente ligado a:

- Su historia de vida.
- Su identidad como mujer trabajadora.
- Su aprendizaje desde la niñez en ambientes comerciales.

Este origen influye en que su estilo sea espontáneo, intuitivo y centrado en la relación humana más que en la estructura organizacional.

1.2. Liderazgo cercano y accesible

Las trabajadoras coinciden en que la empresaria es una figura accesible, con la que pueden comunicarse sin temor y con libertad. Sus respuestas señalan que existe un trato directo, respetuoso y constante.

Las empleadas expresan:

- “La señora María es accesible”.
- “No solo nos da órdenes, también nos orienta”.
- “Siempre nos pregunta si necesitamos algo”.

Estas afirmaciones reflejan un liderazgo basado en la presencia, la orientación y la apertura al diálogo, lo cual genera confianza en el equipo.

1.3. Delegación y participación en las decisiones

Si bien la empresaria menciona que las decisiones más importantes las toma ella, también afirma que escucha a su equipo antes de decidir. Las trabajadoras confirman esto al señalar que su opinión es considerada, aunque la decisión final es de la dueña.

Existe por tanto una delegación parcial:

- La empresaria distribuye tareas según habilidades.
- Permite que las empleadas se organicen.
- En su ausencia, el equipo continúa trabajando sin detener la operación.

Esto indica que, aunque la figura directiva es central, el personal se siente involucrado y con cierto grado de autonomía operativa.

1.4. Motivación mediante reconocimiento y recompensas

Todas las entrevistadas coinciden en que la motivación laboral se sustenta en:

- Bonificaciones.
- Regalos o pequeños detalles.
- Refrigerios.
- Reconocimientos verbales (“gracias”, “hiciste un buen trabajo”).

Este sistema motiva emocionalmente y genera pertenencia, reforzando el compromiso del equipo.

1.5. Promoción del trabajo en equipo

Las trabajadoras señalan que la dueña fomenta la cooperación, especialmente en temporadas de alta demanda. La organización conjunta permite que el trabajo fluya y que la carga no recaiga solo en una persona.

Este resultado muestra que el liderazgo tiene una orientación colaborativa, lo cual contribuye a un ambiente laboral armónico.

1.6. Comunicación abierta y constante

La comunicación es descrita por las trabajadoras como:

- Directa.
- Diaria.
- Respetuosa.
- Asertiva.

La empresaria también lo confirma: “La comunicación es fluida”. Esta coincidencia en las percepciones evidencia un clima comunicacional saludable.

A partir de las entrevistas se concluye que el liderazgo:

- Se origina en la experiencia personal de la empresaria.
- Es cercano, accesible y basado en la confianza.
- Combina guía, apoyo y supervisión directa.
- Motiva a través del reconocimiento emocional y material.
- Delegan tareas, pero conserva la autoridad final.
- Fomenta el trabajo colaborativo.

La evidencia obtenida en esta investigación se fundamenta en los testimonios de las trabajadoras entrevistadas, en los cuales se identificaron coincidencias y diferencias en torno a la delegación de responsabilidades, el desempeño y la productividad. La repetición de ideas relacionadas con la claridad en las tareas, el nivel de autonomía y la necesidad de supervisión permitió sustentar los hallazgos del estudio.

Asimismo, se identificó que la empresaria involucra a los trabajadores en la toma de decisiones relacionado con sus funciones, lo cual refuerza el sentido de pertenencia y la responsabilidad individual. Este rasgo participativo permite que los trabajadores se sientan valorados y escuchados, incrementando su compromiso con la empresa. La empresaria destaca que cuando el personal participa y se siente parte del proceso, responde con mayor disposición y compromiso

Otro aspecto relevante del liderazgo identificado es el liderazgo con el ejemplo ya que la empresaria no solo delega funciones, sino que también se involucra activamente en el trabajo diario, demostrando responsabilidad, disciplina y constancia. Esta práctica refuerza la credibilidad de su liderazgo y motiva a los trabajadores a desempeñar sus funciones con mayor dedicación.

En conjunto, los resultados indican que el liderazgo ejercido por la mujer empresaria se caracteriza por un enfoque humano. Ético y motivacional, orientado al desarrollo del personal y a la creación de un clima laboral positivo.

Finalmente, se concluye que el liderazgo transformacional y participativo identificado en la empresaria constituye un elemento central en el funcionamiento de la empresa, ya que favorece la motivación el compromiso y la responsabilidad laboral, confirmando su papel como variable independiente dentro del modelo de investigación planteado en la tesis,

enfocado en la participación y el desarrollo humano, tal como lo describen Bass y Avolio (1994), al señalar que los líderes transformacionales inspiran, motivan y promueven el

Resultados de las entrevistas

Este apartado presenta, de manera ordenada y analítica, los resultados obtenidos de dichas entrevistas, resaltando tanto las coincidencias como las diferencias entre las participantes. La información recopilada aporta evidencia empírica esencial para comprender la dinámica organizacional de la microempresa comercial y analizar la influencia del liderazgo en la productividad de los trabajadores. Además, los hallazgos derivados de estas entrevistas sirven como base para la discusión, interpretación y posterior elaboración de la propuesta de mejora planteada en esta investigación.

Este apartado presenta, de manera ordenada y analítica, los resultados obtenidos de dichas entrevistas, resaltando tanto las coincidencias como las diferencias entre las participantes. La información recopilada aporta evidencia empírica esencial para comprender la dinámica organizacional de la microempresa comercial y analizar la influencia del liderazgo en la productividad de los trabajadores. Además, los hallazgos derivados de estas entrevistas sirven como base para la discusión, interpretación y posterior elaboración de la propuesta de mejora planteada en esta investigación.

Entrevista a la empresaria

Buenos días, le agradezco mucho el tiempo que me brinda para esta entrevista. Mi nombre es Raquel Alcaraz Torres y actualmente realizo una investigación como parte de la Maestría en Gestión e Innovación en las Organizaciones. El objetivo de esta entrevista es conocer su experiencia como mujer empresaria.

1.- ¿Cómo nació su gusto por el comercio y en qué momento se dio cuenta de que quería dedicarse a emprender?

Desde muy niña me empezó a gustar todo lo que tuviera que ver con vender. Yo acompañaba mucho a mi papá al mercado, él vendía frijol y tomate, y ahí fue donde empezó todo. No era que me obligaran, al contrario, a mí me gustaba ayudarlo. Me ponía a armar bolsitas con los productos y luego salía a venderlas por las calles. En ese tiempo tenía como diez años y recuerdo que tenía una bicicleta con parrilla; ahí acomodaba las bolsitas y me iba de calle en calle ofreciendo el producto.

Desde entonces sentía mucha emoción cuando lograba vender algo. Me gustaba hablar con la gente, convencerlos y regresar con el dinero. Ahí fue cuando me di cuenta de que lo mío no era estar sentada, sino moverme, trabajar y buscar la manera de ganar. Sin saberlo, desde pequeña ya traía el gusto por el negocio.

2.- ¿Qué experiencias en su infancia o juventud influyeron en su decisión de dedicarse al comercio?

Mi infancia estuvo muy marcada por el trabajo. La verdad es que la escuela nunca me gustó mucho; yo sentía que no era lo mío. Prefería irme con mi papá a la huerta, ayudarlo a cosechar frijol y tomate y después venderlo en el mercado. Para mí eso era más interesante y me hacía sentir útil.

Ya más grande, como a los quince años, empecé a vender fayuca. En ese tiempo íbamos hasta La Paz y viajábamos en barco. La primera vez fui acompañando a una tía, y ahí fue donde aprendí todavía más. Vi cómo se compraba la mercancía, cómo se negociaban los precios y cómo se movía todo ese mundo de la compra y venta. Eso me llamó muchísimo la atención y me gustó tanto que desde ahí supe que quería dedicarme a eso.

3.- ¿Hubo alguna persona que la inspiró o motivó a seguir este camino de emprendimiento?

Sí, claro que sí. Las personas que más me marcaron fueron mi papá y una de mis tías. Mi papá siempre fue muy trabajador y comerciante, y de él aprendí a no tenerle miedo al esfuerzo, a trabajar duro y a salir adelante. Él nunca me desanimó, al contrario, siempre me apoyó.

Mi tía fue otra persona muy importante, porque fue quien me animó a viajar por mercancía. Los primeros viajes los hice con ella; íbamos a traer ropa y fayuca, muchas veces ropa barata que vendían por pacas. En esos viajes aprendí muchísimo, porque veía cómo se movía el negocio, cómo se invertía y cómo se ganaba. Todo eso me fue dando seguridad y motivación para seguir adelante.

4.- ¿Cómo consiguió los recursos iniciales para empezar su negocio?

Al principio no tenía mucho dinero, así que mi papá fue quien me echó la mano. Él me prestó diez mil pesos para poder hacer mi primer viaje a La Paz y comprar mercancía. Ese dinero fue muy importante para mí, porque con eso pude empezar. Desde ahí fui muy cuidadosa, reinvertía lo que ganaba y poco a poco fui creciendo.

5.- ¿De qué manera su familia ha influido y la ha apoyado a lo largo de su camino como emprendedora? Mi familia ha sido un apoyo muy importante para mí desde el inicio. Mi esposo, por ejemplo, se dio cuenta de que con las ventas yo ganaba más que él trabajando como mecánico, y fue cuando decidió apoyarme de lleno en el negocio. Nunca me puso trabas, al contrario, siempre ha estado conmigo, ayudándome y respaldándome en las decisiones. También mi hijo y mis hermanas han estado presentes, sobre todo en las temporadas en las que hay mucho trabajo. Gracias a ese apoyo familiar he podido salir adelante y hacer crecer el negocio.

¿Cómo logra combinar su vida personal y familiar con las responsabilidades que implica dirigir un negocio?

No es fácil, porque el negocio demanda mucho tiempo y esfuerzo, pero lo que nos ha ayudado mucho es trabajar en equipo. Mi esposo, el personal y yo nos organizamos para sacar el trabajo adelante. La verdad es que hemos hecho del negocio parte de nuestras vidas, no lo vemos solo como trabajo, sino como algo que nos une. Tratamos de apoyarnos entre todos para que las cosas fluyan y también buscamos momentos para convivir como familia.

6.- ¿Qué experiencias personales considera que fueron decisivas para que eligiera el camino del emprendimiento?

Yo creo que eso de las ventas ya lo traía desde chica. La escuela no me gustaba mucho, prefería ir con mi papá a la huerta, ayudarlo a cosechar frijol y tomate y luego venderlos en el mercado. Ahí fue donde aprendí el valor del trabajo y del dinero. Desde entonces me di cuenta de que lo mío era vender y buscar la manera de salir adelante trabajando por mi cuenta.

- Guía Relacionada a la productividad

7.- ¿Cómo fueron los primeros pasos que dio para iniciar su propio negocio?

Al principio empecé vendiendo electrodomésticos a crédito, iba casa por casa ofreciendo los productos. Poco a poco fui ampliando lo que vendía; empecé a meter ropa, juguetes, sábanas, joyería y más mercancía, conforme iba viendo lo que más se vendía y lo que la gente pedía.

8.- ¿Qué tipo de productos ofrecía cuando comenzó y cómo fue ampliando su oferta? Al inicio vendía principalmente electrodomésticos, fayuca, ropa, juguetes, bisutería y joyería. Con el tiempo fui agregando más productos, siempre buscando variedad para que los clientes encontraran de todo un poco y regresaran.

9.- ¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentó en la etapa inicial del negocio y cómo logró superarlos?

Los retos fueron muchos: el cansancio físico, los viajes constantes, organizar los cobros cuando vendía a crédito y tratar de mantener siempre variedad de productos. Todo eso lo fui superando con trabajo constante, organizándome mejor y adaptándome a lo que el mercado pedía en cada momento.

10.- ¿Cómo define el proceso de crecimiento y expansión de su empresa?

Ha sido un proceso de mucha dedicación y esfuerzo. Nada ha sido fácil ni rápido. Todo lo que se ha logrado ha sido trabajar día a día, reinvertiendo y no dándome por vencida.

11.- ¿Cómo adapta su empresa a las nuevas tendencias y demandas del mercado?

Hoy en día las redes sociales son muy importantes, por eso uso Facebook y TikTok para promocionar los productos. También trato de tener siempre mercancía variada y hacer promociones según la temporada, como Navidad, Día de las Madres o temporada de playa.

12.- ¿Cómo ha integrado la tecnología en su empresa y qué beneficios ha notado?

La tecnología me ha ayudado mucho, sobre todo para dar a conocer los productos. A través de las redes sociales puedo llegar a más clientes de manera rápida y mostrar la mercancía de forma más visual, lo que ha ayudado a aumentar las ventas.

13.- ¿Qué estrategias considera fundamentales para mantenerse vigente y competitiva en el mercado?

Trato de estar siempre a la moda y al pendiente de lo que se está vendiendo. Me gusta tener variedad de productos y cambiar la mercancía según la temporada, para que los clientes siempre encuentren cosas nuevas.

14.- ¿Cómo definiría el crecimiento de su empresa a lo largo de los años?

El crecimiento ha sido poco a poco, pero constante. Pasé de vender en la calle a tener un local, después dos locales. En 2012 abrí seis departamentos y al poco tiempo abrí otros seis más. Hoy en día cuento con seis empleadas y el apoyo de mi pareja, lo cual me llena de orgullo.

15.- ¿Qué decisiones considera que fueron clave para lograr el éxito y la permanencia de su negocio?

Creo que una de las decisiones más importantes fue invertir siempre en productos nuevos y no quedarme con lo mismo. También abrir locales propios y mantener una relación cercana con las clientas, tratarlas bien y escucharlas. Todo eso ha sido clave para que el negocio siga funcionando.

16.- Actualmente, ¿Cuáles considera que son las principales prioridades de su negocio?

Ahorita mi prioridad principal es satisfacer lo que el mercado pide. Me gusta que la tienda siempre esté actualizada, que cuando los clientes entren encuentren cosas nuevas y a la moda. Para mí es muy importante no quedarme atrás y estar renovando constantemente el producto, porque eso hace que la gente regrese y recomiende el negocio.

Subtemas

17.- ¿cuáles han sido los desafíos más importantes que ha enfrentado y de qué manera ha logrado superarlos?

La verdad es que han sido varios retos, pero uno de los más fuertes fue mantener el negocio estable en tiempos difíciles, sobre todo durante la pandemia. En ese periodo las ventas bajaron mucho y había mucha incertidumbre, no sabíamos qué iba a pasar. También ha sido

complicado competir con tiendas grandes o con negocios que manejan precios más bajos, porque a veces la gente solo se fija en el precio.

Para poder salir adelante, me enfoqué mucho en dar un buen trato a los clientes, en que se sintieran cómodos y bien atendidos. Además, traté de tener siempre productos variados y adaptarme a lo que más se vendía en cada temporada. No me quedé con una sola idea, sino que fui cambiando y ajustando el negocio según lo que la gente necesitaba. Todo eso me ayudó a seguir adelante y a no cerrar el negocio.

18.- ¿Cómo logra equilibrar las responsabilidades de dirigir su negocio con su vida personal y qué consejo le daría a otras mujeres que desean emprender?

La verdad no es nada fácil, porque tener un negocio requiere mucho tiempo y esfuerzo, sobre todo en temporadas altas como Navidad, donde casi no hay descanso. Aun así, trato de organizarme lo mejor posible, separar un tiempo para mi familia y también darme un espacio para descansar, aunque sea pequeño.

Algo muy importante para mí ha sido el apoyo de mi familia. Contar con el respaldo de mi esposo, mi hijo y mis hermanas ha sido clave para poder equilibrar todo. Ellos me ayudan mucho y me motivan a seguir adelante. A otras mujeres que quieren emprender les diría que no tengan miedo, que se organicen, que pidan apoyo cuando lo necesiten y que confíen en ellas mismas, porque sí se puede salir adelante con esfuerzo y constancia.

Relaciones

19.- ¿Cómo eliges a las personas con las que trabaja en su empresa?

que tengan ganas de aprender y que traten bien a los clientes. No siempre es necesario que tengan mucha experiencia, pero sí que estén dispuestas a hacer bien su trabajo.

20.- ¿Tienes socios o colaboradores clave con los que tomas decisiones importantes para tu negocio? No solo mi esposo el me ayuda a la toma de decisiones

21.- ¿Qué tipo de relación mantienes con su equipo de trabajo para asegurar una buena comunicación y eficiencia? Trato de tener una relación cercana y de confianza con mi equipo. Siempre estoy abierta a escucharlos.

22.- ¿Qué valores personales han guiado sus decisiones como empresaria?

El trabajo constante, la responsabilidad y el compromiso con mis clientas y empleadas.

23.- ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?

Cercano, participativo y responsable. Les doy responsabilidades a las trabajadoras para que se sientan parte del negocio.

24.- ¿Qué importancia tiene su equipo de trabajo en el éxito de su empresa?

Mucha. Pasamos más tiempo juntas estamos más tiempo que en su casa, por lo que crea un ambiente de respeto y compañerismo.

25.- ¿De qué manera motiva y mantiene comprometidas a sus empleadas?

Con bonificaciones, regalitos, refrigerios, horas extra pagadas, y dándoles responsabilidades.

26.- ¿Cómo organiza las actividades del equipo?

Tienen un rol de actividades donde rotan tareas. Todas saben lo que deben hacer.

27.- ¿Cómo toma las decisiones importantes en su negocio? ¿Escucha a su equipo?

Escucho sus opiniones, pero las decisiones finales las tomo yo.

28.- ¿Ha vivido momentos de mucha presión? ¿Cómo los maneja?

Sí, sobre todo cuando hay alta demanda, me siento estresada, pero sigo adelante organizando el trabajo y apoyándome en su equipo.

29.- ¿Qué tipo de relación mantiene con sus trabajadoras?

De amistad y confianza, pero con respeto, me considero amigas, pero hay reglas claras.

30.- ¿Cómo elige al personal que trabaja con usted?

yo observo mucho a la persona y analizo si es útil o no para el trabajo. Me basa en la actitud y disposición.

31.- ¿De qué forma fomenta la comunicación dentro del equipo?

A través de una relación cercana. La comunicación es fluida, directa y diaria.

32.- ¿Considera que ser mujer influye en la manera de liderar? ¿Cómo?

Sí, al ser mujer siento que influye positiva mente, aunque creo que ellas te lo deben de decir mejor que yo siento que la cercanía que tengo con ellas la paciencia de escucharlas, pero eso creo que ella te la deben de contestar.

33.- ¿Cuál es su visión a largo plazo para su empresa?

Vivir de sus departamentos sin preocupaciones. Que mi negocio se mantenga estable y rentable.

34.- ¿Qué consejo daría a otras mujeres que desean emprender?

Que sigan sus sueños, que trabajen con responsabilidad, que se esfuercen y no tengan miedo de iniciar, si uno quiere, se puede.

- Actividades realizadas

35.- ¿Qué actividades innovadoras has realizado para mantener nuevas tendencias del mercado? Estar siempre a la moda con las tendencias del mercado y sobre todo satisfacer las necesidades de los clientes.

36.- ¿Qué cambios o mejoras has implementado en su negocio para adaptarte a las demandas de los clientes actuales? Trato de tener contacto con ellos

- Relaciones

37.- ¿Cómo eliges a las personas con las que trabaja en su empresa?

que tengan ganas de aprender y que traten bien a los clientes. No siempre es necesario que tengan mucha experiencia, pero sí que estén dispuestas a hacer bien su trabajo.

38.- ¿Tienes socios o colaboradores clave con los que tomas decisiones importantes para tu negocio? No solo mi esposo el me ayuda a la toma de decisiones.

39.- ¿Qué tipo de relación mantienes con su equipo de trabajo para asegurar una buena comunicación y eficiencia? Trato de tener una relación cercana y de confianza con mi equipo. Siempre estoy abierta a escucharlos.

Tabla 4. Resumen de respuestas, entrevista aplicada a la empresaria

Entrevistado	Pregunta	Respuesta resumida
Empresaria	¿Cómo nació su gusto por el comercio y los negocios. A los 10 años vendía en qué momento se dio cuenta de que quería dedicarse a emprender?	Desde la infancia mostró gusto por frijol y tomate por las calles en su bicicleta, actividad que despertó su interés por el comercio.
Empresaria	¿Qué experiencias en su infancia o juventud influyeron en su decisión de dedicarse al comercio?	Su niñez estuvo marcada por el trabajo en ventas. Prefería vender antes que estudiar y comenzó a comercializar fayuca desde los 15 años.
Empresaria	¿Hubo alguna persona que la inspiró o motivó a seguir este camino de emprendimiento?	Su padre y su tía fueron figuras clave; su tía la motivó a viajar por mercancía.
Empresaria	¿Cómo consiguió los recursos iniciales para empezar su negocio?	Su padre le prestó \$10,000 pesos para su primer viaje de compra a La Paz.
Empresaria	¿De qué manera su familia ha influido y la ha apoyado a lo largo de su camino como emprendedora	Su esposo reconoció el potencial del negocio y decidió apoyarla; su familia ha sido un soporte constante.
Empresaria	¿Cómo equilibra su vida personal con el negocio?	Mediante trabajo en equipo con su esposo y el personal; el negocio forma parte natural de la dinámica familiar.
Empresaria	¿Qué experiencias personales considera que fueron decisivas para que eligiera el camino del emprendimiento?	Prefería trabajar y vender antes que asistir a la escuela; ayudaba a su padre a cosechar y vender en el mercado.

Empresaria	¿Cómo fueron los primeros pasos que dio para iniciar su propio negocio?	Inició vendiendo electrodomésticos por casa; después amplió su oferta a ropa, juguetes y joyería.
Empresaria	¿Qué productos ofrecía cuando comenzó y cómo fue ampliando su oferta?	Electrodomésticos, de importación, ropa, juguetes, bisutería y joyería.
Empresaria	¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentó en la etapa inicial del negocio y cómo logró superarlos?	El esfuerzo físico, los viajes, la organización de cobros y la necesidad de variedad; los superó con constancia y adaptación.
Empresaria	¿Cómo describe el crecimiento y la expansión de su empresa?	Progresivo y basado en esfuerzo continuo.
Empresaria	¿Cómo adapta su empresa a las nuevas tendencias y demandas del mercado?	Usa redes sociales (Facebook y TikTok) y ajusta productos según temporada y moda.
Empresaria	¿Cómo ha integrado la tecnología en su empresa y qué beneficios ha notado?	Le permite promocionar productos y llegar a más clientes de forma rápida y visual.
Empresaria	¿Qué estrategias considera fundamentales para mantenerse vigente y competitiva en el mercado?	Variedad, actualización constante y seguimiento de tendencias.
Empresaria	¿Cómo describiría el crecimiento histórico del negocio?	Pasó de vender en la calle a abrir dos locales; en 2012 inauguró seis departamentos y después otros seis. Actualmente tiene seis empleadas.
Empresaria	¿Qué decisiones fueron clave para su éxito?	Invertir en productos novedosos, abrir locales propios y mantener cercanía con las clientas.
Empresaria	¿Cuáles son las prioridades actuales del negocio?	Satisfacer la demanda, mantener variedad y actualizar productos.
Empresaria	¿Qué innovaciones ha implementado?	Adaptación de productos por temporada (mochilas, artículos navideños, artículos de playa, etc.).
Empresaria	¿Qué estrategias considera fundamentales para competir?	Ofrecer productos actuales, buen servicio y variedad atractiva.
Empresaria	¿Qué valores guían su liderazgo?	Trabajo constante, responsabilidad y compromiso.

Empresaria	¿Cómo describe su estilo de liderazgo?	Cercano, participativo y responsable; delega para fomentar compromiso.
Empresaria	¿Importancia del equipo en su éxito?	Fundamental; se fomenta respeto, compañerismo y cohesión.
Empresaria	¿Cómo motiva a sus empleadas?	Con bonificaciones, regalos, refrigerios, pago de horas extra y asignación de responsabilidades.
Empresaria	¿Cómo organiza las actividades del equipo?	Mediante un rol de actividades con rotación de tareas.
Empresaria	¿Cómo toma decisiones importantes?	Escucha a su equipo, pero la decisión final es suya.
Empresaria	¿Cómo maneja momentos de presión?	En temporadas de alta demanda se estresa, pero se organiza y se apoya en su equipo.
Empresaria	¿Qué relación mantiene con sus trabajadoras?	Relación cercana y de confianza, con respeto y reglas claras.
Empresaria	¿Cómo selecciona al personal?	Prioriza actitud, disposición y buen trato al cliente sobre la experiencia.
Empresaria	¿Cómo fomenta la comunicación interna?	Mediante comunicación diaria, directa y cercana.
Empresaria	¿Influye ser mujer en su liderazgo?	Considera que sí, de forma positiva, especialmente por su cercanía y capacidad de escucha.
Empresaria	¿Visión a largo plazo?	Vivir de los departamentos sin preocupaciones y mantener un negocio estable.
Empresaria	¿Consejo para mujeres que desean emprender?	Seguir sus sueños, trabajar con responsabilidad y no tener miedo a comenzar.
Empresaria	¿Actividades implementadas? innovadoras	Estar siempre al día con las tendencias y satisfacer necesidades del cliente.
Empresaria	¿Qué cambios ha realizado para adaptarse a clientes actuales?	Mantiene constante comunicación con ellos y ajusta productos según sus preferencias.
Empresaria	¿Quién participa en decisiones	Su esposo, quien actúa como apoyo

	importantes?	clave.
Empresaria	¿Qué desafíos ha enfrentado y cómo los ha superado?	Mantener estabilidad durante la pandemia y competir con tiendas grandes; lo logró con buen servicio, variedad y adaptación.
Empresaria	¿Cómo equilibra el negocio con su vida personal?	Con organización, apoyo familiar y tiempo de descanso; reconoce el esfuerzo requerido en temporadas altas.

Interpretación de la entrevista realizada a la empresaria:

Liderazgo:

La empresaria relata una trayectoria marcada por el trabajo desde la infancia, donde desarrolló habilidades comerciales de manera empírica. A los 10 años ya vendía productos en la calle, y a los 15 inició actividades de comercio informal (“fayuca”⁸). Estas experiencias tempranas consolidaron un interés genuino por el emprendimiento, así como un aprendizaje autodidacta que sustituyó a la educación formal. Su padre y su tía fueron figuras clave, brindándole apoyo económico, acompañamiento y motivación para iniciarse en la compraventa de mercancía.

Su perfil emprendedor se alinea con características reconocidas en la literatura: iniciativa temprana, aprendizaje por experiencia, resiliencia, influencia familiar y orientación natural hacia los negocios. Existe una vocación comercial que antecede al surgimiento del negocio actual.

⁸ Fayuca. El término “fayuca” se utiliza de manera coloquial en México y otros países de América Latina para referirse a mercancía de origen extranjero que ingresa o se comercializa sin cumplir con los requisitos legales de importación, como el pago de impuestos, aranceles o la documentación aduanera correspondiente.

Inicio y crecimiento del negocio

La empresaria comenzó vendiendo electrodomésticos casa por casa, lo cual implicó esfuerzo físico, largas jornadas y adaptación constante. Posteriormente amplió su oferta a ropa, juguetes, bisutería y joyería, demostrando sensibilidad al mercado y capacidad de diversificación.

El crecimiento del negocio fue progresivo: pasó de ventas informales a la apertura de dos locales comerciales, y posteriormente en 2012, el crecimiento gradual del negocio generó las condiciones necesarias para invertir en la edificación de departamentos para arrendamiento

Este patrón de crecimiento evidencia una estrategia basada en la expansión gradual y el aprovechamiento de oportunidades. No existe una planeación empresarial formal, pero sí una intuición comercial sólida y una orientación al riesgo calculado. Su historia confirma que las microempresas pueden crecer mediante acumulación de experiencia, reinversión constante y cercanía con el cliente.

Estrategias de adaptación y competitividad

La empresaria utiliza redes sociales (Facebook y TikTok) para promocionar productos y se mantiene atenta a las tendencias de consumo. Ajusta la oferta por temporada y renueva inventario constantemente. Considera esenciales la variedad, la actualización y la atención personalizada para mantenerse competitiva.

Durante la pandemia enfrentó desafíos significativos, pero logró sostener el negocio mediante servicio al cliente, diversificación y rapidez de adaptación.

El análisis del discurso de la empresaria permite identificar un liderazgo construido de manera progresiva a partir de la experiencia, el trabajo constante y la interacción directa con

las personas. Desde su infancia, la entrevistada desarrolló una orientación temprana hacia el comercio y la actividad productiva, lo cual influyó de forma decisiva en la configuración de su estilo de liderazgo actual. La participación activa en las labores de venta, negociación y trato con clientes desde una edad temprana favoreció el desarrollo de habilidades sociales, comunicativas y de toma de decisiones, que posteriormente se trasladaron al ámbito empresarial.

El liderazgo que ejerce la empresaria se caracteriza por su cercanía con el personal, la participación activa en las actividades operativas y administrativas y el liderazgo basado en el ejemplo. La entrevistada no se limita a dirigir desde una posición jerárquica, sino que se involucra directamente en el funcionamiento cotidiano del negocio, lo que fortalece su legitimidad frente a las trabajadoras y genera un ambiente de confianza y respeto mutuo.

Asimismo, se identifica un estilo de liderazgo participativo y empático, ya que la empresaria promueve la comunicación abierta, escucha las opiniones de su equipo y asigna responsabilidades con el objetivo de que las trabajadoras se sientan parte del negocio. Aunque las decisiones finales recaen en ella, el proceso de toma de decisiones considera las percepciones del equipo, lo que favorece la cohesión grupal y el compromiso laboral.

La forma en que la empresaria gestiona los conflictos refuerza esta interpretación. La disposición constante para resolver desacuerdos mediante el diálogo, así como la búsqueda de soluciones prácticas, evidencia un liderazgo orientado al desarrollo humano y al mantenimiento de relaciones laborales armónicas. Estas características son consistentes con un liderazgo de tipo transformacional, en tanto que la empresaria inspira, motiva y promueve el crecimiento personal de sus colaboradoras, más allá del cumplimiento básico de las tareas.

Finalmente, el discurso revela que la entrevistada reconoce que su condición de mujer influye positivamente en su manera de liderar, al destacar la paciencia, la cercanía y la capacidad de escucha como elementos distintivos de su conducción empresarial. Este liderazgo se sustenta en valores personales como la responsabilidad, el compromiso y el trabajo constante, los cuales orientan su actuar cotidiano.

Importancia del equipo de trabajo

La empresaria reconoce al equipo como una pieza fundamental para el éxito del negocio. Fomenta respeto, compañerismo y cohesión entre trabajadoras. Prioriza la actitud, el buen trato al cliente y la disposición para aprender al momento de seleccionar al personal, más que la experiencia técnica.

Su enfoque de gestión del talento humano se orienta a construir un equipo confiable, motivado y funcional. Esta estrategia es típica en microempresas familiares, donde la estabilidad y la confianza interpersonal son elementos clave para la continuidad del negocio.

Visión y proyección a futuro

Su objetivo a largo plazo es mantener la estabilidad del negocio y vivir de los departamentos sin preocupaciones. Reconoce la necesidad de equilibrar las demandas del negocio con su vida personal, tarea que logra mediante organización, apoyo familiar y tiempos de descanso.

La visión empresarial no está enfocada tanto en expansión agresiva, sino en sostenibilidad y equilibrio. Esto revela una orientación empresarial basada en la seguridad económica y la calidad de vida, coherente con la naturaleza de los negocios familiares y liderados por mujeres.

En resumen, con base en los resultados de la entrevista, el relato de la empresaria permite identificar un liderazgo transformacional-participativo que ha sido clave en el desarrollo y estabilidad del negocio. Su estilo se fundamenta en la cercanía, la empatía, el trabajo conjunto y la motivación constante hacia el personal.

El crecimiento de la empresa se sostiene en:

- una vocación comercial temprana,
- la adaptación continua al mercado,
- la integración de tecnología,
- el fortalecimiento del equipo de trabajo, y
- la capacidad de enfrentar desafíos como la pandemia y la competencia.

La entrevista evidencia que el liderazgo femenino, en este caso, ha generado un impacto positivo en la cohesión del equipo y en la productividad, reforzando la importancia de estudiar esta relación en el contexto de pequeñas empresas locales.

4.2.2 Observación

Trabajadoras

Durante la jornada laboral, se observó que las trabajadoras mantienen una actitud de colaboración, respeto y disposición para cumplir con sus funciones, lo que refleja un ambiente laboral estable y organizado.

Se constató que las trabajadoras siguen las indicaciones sin resistencia, mostrando confianza en su liderazgo y apertura para recibir orientación cuando es necesario. Asimismo, se observó que existe apoyo entre compañeras

Durante la observación, las trabajadoras demostraron iniciativa para resolver situaciones cotidianas, como la atención al cliente y la organización de la mercancía, recurriendo a la empresaria únicamente cuando se presentan situaciones que requieren una decisión mayor. Esto evidencia que el liderazgo no es autoritario, sino que permite cierto grado de autonomía y responsabilidad en el personal.

Además, se observó que las trabajadoras responden de manera positiva a la presencia de la empresaria, manteniendo una comunicación respetuosa y fluida. La interacción constante entre la líder y las trabajadoras refuerza la confianza y el compromiso laboral, lo que confirma que el liderazgo ejercido impacta directamente en la conducta y actitud del personal.

Figura 5. Equipo de trabajo



Fuente: elaboración propia (2025)

Empresaria

Mediante la observación directa se confirmó que la empresaria mantiene una presencia constante en el negocio y participa activamente en las actividades diarias, supervisando de manera cercana, pero sin ejercer un control autoritario. Se observó que la comunicación entre la empresaria y las trabajadoras es frecuente y respetuosa, y que las decisiones se toman de manera inmediata cuando surgen situaciones que requieren atención.

Asimismo, se identificó que la empresaria orienta al personal durante la jornada laboral, brinda apoyo cuando se presentan cargas de trabajo elevadas y promueve la colaboración entre las trabajadoras.

4.3 Resultados de productividad

Los resultados obtenidos indican que los trabajadores de la microempresa presentan un nivel adecuado de productividad, el cual se manifiesta en el cumplimiento constante de sus funciones y en la eficiencia con la que desarrollan sus actividades diarias. El personal demuestra un conocimiento claro de sus tareas, respeto por los horarios establecidos y disposición permanente para atender a los clientes de manera oportuna, aspectos que contribuyen al funcionamiento ordenado y continuo de la empresa.

De acuerdo con Vázquez (2015), la productividad puede evaluarse a partir del desempeño cotidiano del trabajador, considerando el uso eficiente del tiempo, el cumplimiento oportuno de las tareas y la organización de las actividades laborales. El autor sostiene que estos elementos permiten analizar la productividad de manera integral, especialmente en micro y pequeñas empresas, donde los procesos productivos se reflejan principalmente en las

actividades diarias del personal. Este enfoque metodológico se basa en la observación del trabajo realizado y en la calidad de la ejecución de las funciones, más que en indicadores exclusivamente cuantitativos.

Asimismo, la experiencia adquirida y la práctica constante han permitido que los trabajadores desarrollen habilidades multifuncionales, desempeñando actividades como atención al cliente, acomodo de mercancía, ventas y apoyo en temporadas de mayor demanda. Esta capacidad de adaptación favorece un mejor desempeño laboral, lo cual coincide con lo señalado por Schultz (1961), quien destaca que el capital humano y la experiencia influyen directamente en la productividad de las organizaciones, especialmente en empresas de pequeño tamaño.

De igual manera, la productividad del personal se ve fortalecida por el liderazgo ejercido por la empresaria, caracterizado por una comunicación cercana, indicaciones claras y apoyo constante cuando es necesario. Este estilo de liderazgo genera un ambiente laboral de confianza y compromiso, lo que motiva a los trabajadores a realizar sus actividades con responsabilidad y disposición. En este sentido, Northouse (2018) y Avolio, Walumbwa y Weber (2009) señalan que el liderazgo transformacional favorece la motivación, el compromiso y el desempeño del personal, impactando positivamente en la productividad organizacional.

4.3.1 Entrevista

Empresaria

A partir de la entrevista realizada se identificó que la productividad del negocio se evalúa de manera empírica, basándose principalmente en la experiencia, la observación directa del desempeño del personal y el cumplimiento de las actividades diarias. La empresaria señaló

que considera productivo el trabajo cuando las tareas se realizan a tiempo, la atención al cliente es adecuada y el negocio mantiene un flujo constante de ventas.

Asimismo, reconoció que no cuenta con indicadores formales o registros sistemáticos para medir la productividad, como formatos escritos o herramientas tecnológicas. Manifestó que el control de las actividades depende en gran medida de su supervisión directa, especialmente en lo relacionado con la organización de la mercancía y la reposición de productos.

Estos resultados evidencian que la productividad se gestiona de manera práctica y cotidiana, lo que ha permitido el funcionamiento del negocio, aunque también genera limitaciones para identificar áreas específicas de mejora.

Trabajadoras

En las entrevistas realizadas a las trabajadoras, se encontró que estas relacionan la productividad con el cumplimiento de sus tareas diarias, la rapidez en la atención al cliente y la organización del área de trabajo. Las trabajadoras manifestaron que procuran realizar sus actividades de manera eficiente, especialmente en horarios de mayor afluencia de clientes.

Las trabajadoras señalaron que, en ocasiones, la falta de organización de la mercancía o el desconocimiento de la existencia de ciertos productos dificulta su trabajo y retrasa la atención al cliente. No obstante, indicaron que reciben apoyo y orientación por parte de la empresaria cuando se presentan estas situaciones.

Estos resultados muestran que las trabajadoras perciben la productividad como un esfuerzo conjunto; no obstante, la falta de un sistema formal de control afecta el desempeño diario, lo

cual coincide con lo señalado por Vázquez (2015) respecto a la importancia de la organización del trabajo y el uso adecuado del tiempo para lograr eficiencia.

4.3.2 Observación

Tabla 5. Métodos utilizados y que dicen los autores /con lo encontrada

Métodos utilizados	Que dicen los autores	lo encontrado
Entrevista semiestructurada	Vázquez (2015) señalan que, la productividad puede analizarse a través de la percepción del desempeño, el cumplimiento de tareas y el uso eficiente del tiempo y recursos, especialmente en microempresas.	Al inicio de la jornada laboral, las trabajadoras llegan puntualmente y comienzan sacando la mercancía al exterior del establecimiento para su exhibición, actividad que realizan de manera organizada y coordinada. Mientras algunas se encargan de acomodar los productos en exhibición, otras atienden a los primeros clientes, apoyan en la descarga de bultos con mercancía o realizan actividades operativas como el acomodo interno de los productos y el aseo del área de trabajo. Conforme concluyen una actividad, las colaboradoras se integran a otras funciones según las necesidades del establecimiento, ya sea en la atención al cliente, la organización de la mercancía o el apoyo en tareas generales. Durante la jornada, el horario de comida se organiza de manera escalonada, permitiendo que una trabajadora salga a las 12:00 horas, otra a las 13:00 horas y otra a las 14:00 horas, garantizando así la continuidad del servicio. Finalmente, al concluir la jornada laboral, alrededor de las 19:00 horas, se repite la rutina diaria de ingresar la mercancía que fue exhibida durante el día para proceder al cierre del establecimiento, dando por terminadas las actividades.
Observación no participante	Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la observación permite identificar comportamientos reales relacionados con el desempeño laboral, como iniciativa, cooperación y eficiencia en el trabajo.	Durante la observación directa se constató que existe colaboración constante entre las trabajadoras, quienes se apoyan de manera espontánea para realizar las actividades diarias del establecimiento. Ante situaciones cotidianas, como la atención simultánea de varios clientes, el acomodo de la mercancía o la resolución de pequeños imprevistos, las trabajadoras muestran iniciativa para organizarse y dar solución sin requerir la supervisión continua de la empresaria. Asimismo, se observó que la atención al cliente se realiza de forma adecuada y oportuna, manteniendo orden y continuidad en el servicio aun en momentos de mayor afluencia. Estas prácticas reflejan un nivel adecuado de productividad operativa, basado en la cooperación, la autonomía y el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas.

Historia de vida de la empresaria	Schultz (1961) indica que el capital humano y la experiencia del líder influyen directamente en la productividad de la empresa. La trayectoria personal permite comprender decisiones y prácticas productivas.	A partir de la observación realizada, se identificó que la experiencia de la empresaria se refleja en una adecuada organización del trabajo y en una clara distribución de las funciones entre las trabajadoras. Las actividades se desarrollan de manera ordenada y conforme a una rutina establecida, lo que permite mantener un control constante de las tareas diarias sin generar interrupciones en la operación del establecimiento. Asimismo, se observó que esta forma de organización favorece la estabilidad en las actividades laborales y la continuidad del negocio, al garantizar que las funciones se realicen de manera eficiente y coordinada.
-----------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 6. Medir la eficiencia de las trabadoras

Trabajadora I	Cumplimiento de tareas	Uso del tiempo
Es una mujer de 39 años, de tez morena clara, casada madre de tres hijos. Con una antigüedad de 8 años en la empresa En el día a día de la empresa, se observó que las trabajadoras llegaban puntualmente al establecimiento, respetando el horario establecido por la empresaria. Al momento de su llegada, de manera habitual, se incorporaban de forma inmediata a las actividades propias de la empresa, como el acomodo de la mercancía, la limpieza del área de trabajo y la preparación del local para la jornada, así como la atención directa al cliente. Estas acciones se realizaban como parte de la rutina diaria, sin tiempos prolongados de espera o distracción, lo que reflejó responsabilidad, compromiso y constancia en el desempeño laboral	A partir de la observación realizada durante la jornada laboral, se constató que las trabajadoras cumplen con las tareas asignadas de manera responsable y constante. Las actividades se desarrollan conforme a la organización diaria del establecimiento, manteniendo orden y continuidad en cada una de las funciones. Asimismo, se observó que, cuando un cliente ingresa al local, las trabajadoras interrumpen de manera oportuna sus actividades para brindar atención inmediata, dirigiéndose al cliente con expresiones de cortesía como “si no se encuentra lo que busca, puede preguntar, estoy para servirle”. Una vez atendida la solicitud, retoman sus labores sin afectar el ritmo de trabajo. Esta disposición refleja compromiso, responsabilidad y un adecuado nivel de cumplimiento de tareas dentro de la jornada laboral.	Las tareas se desarrollan de manera continua a lo largo del día, alternando funciones como la atención al cliente, el acomodo de la mercancía, la limpieza del área de trabajo y el apoyo en actividades operativas, de acuerdo con las necesidades del establecimiento. Asimismo, los horarios de descanso y comida se respetan de forma escalonada, lo que permite mantener la operación del negocio sin interrupciones. En general, se observó un adecuado aprovechamiento del tiempo laboral, reflejado en la constancia del trabajo, la organización de las actividades y la continuidad del servicio al cliente.
Trabajadora II	Cumplimiento de tareas	Uso del tiempo

<p>Mujer de 22 años, con una antigüedad de 5 años en la empresa, soltera con estudios básicos quien participa activamente en las actividades del establecimiento. Durante el desarrollo cotidiano de la empresa, se observó que las trabajadoras arriban puntualmente al lugar de trabajo, cumpliendo con el horario definido. Al iniciar la jornada laboral, comienzan de inmediato con sus funciones, tales como la organización y acomodo de la mercancía, limpieza del espacio de trabajo, preparación del local y atención a los clientes. Estas actividades forman parte de una rutina diaria establecida, realizándose sin pausas innecesarias ni distracciones, lo que evidencia un comportamiento responsable, compromiso con el trabajo y constancia en el desempeño de sus labores.</p>	<p>A partir de la observación directa, se identificó que las trabajadoras cumplen con las tareas asignadas de manera puntual y continua a lo largo de la jornada laboral. Cada actividad se realiza conforme a las indicaciones establecidas, sin retrasos ni omisiones, manteniendo un ritmo constante de trabajo. Una vez concluidas sus funciones inmediatas, las trabajadoras se integran a otras actividades necesarias, como el acomodo de mercancía o la atención al cliente, lo que refleja un alto nivel de compromiso y una adecuada organización del trabajo.</p>	<p>Durante el desarrollo de la jornada laboral, se observó que el uso del tiempo se orienta principalmente a garantizar la eficiencia en las actividades diarias. Las trabajadoras se incorporan de inmediato a sus funciones y ajustan su tiempo de acuerdo con las necesidades del establecimiento, priorizando las tareas más urgentes sin descuidar las demás actividades. La rotación de funciones y la coordinación entre compañeras permiten optimizar el tiempo disponible, manteniendo una atención constante al cliente y evitando retrasos en las labores asignadas. Este manejo del tiempo refleja una adecuada planificación del trabajo y un compromiso por cumplir con las responsabilidades dentro del horario establecido.</p>
Trabajadora III	Cumplimiento de tareas	Uso del tiempo
<p>Trabajadora de 36 años, de tez blanca, con estudios básicos, casada y madre de tres hijos, quien cuenta con una antigüedad de tres años dentro de la empresa. En el desarrollo cotidiano de las actividades, se constató que cumple de manera puntual con el horario establecido y que, al iniciar la jornada laboral, se incorpora de forma inmediata a sus funciones. De manera habitual, participa en el acomodo de la mercancía, la limpieza del área de trabajo, la preparación del establecimiento y la atención directa al cliente. Estas acciones se realizan como parte de una rutina diaria bien definida, sin tiempos prolongados de inactividad, lo que refleja responsabilidad, compromiso y constancia en su desempeño laboral.</p>	<p>Durante la jornada laboral se observó que las tareas asignadas se realizan de manera constante y ordenada. Las trabajadoras ejecutan sus funciones conforme a la rutina establecida, atendiendo cada actividad en el momento que corresponde y sin necesidad de recordatorios continuos. El acomodo de la mercancía, la limpieza del área de trabajo, la atención al cliente y el apoyo en actividades operativas se llevan a cabo de forma sistemática, respetando los tiempos de la jornada. Asimismo, se constató que las tareas se concluyen en su totalidad, mostrando disposición para apoyar en otras actividades una vez finalizadas las funciones principales. Evidenciando responsabilidad, disciplina laboral y compromiso con el adecuado funcionamiento.</p>	<p>A partir de la observación directa, se identificó que el tiempo de trabajo se encuentra claramente estructurado. Las actividades se desarrollan siguiendo una rutina previamente establecida, iniciando con la preparación del establecimiento y la organización de la mercancía, para posteriormente dar paso a la atención al cliente y a las labores necesarias. Las trabajadoras distribuyen su tiempo de manera equilibrada entre sus funciones, evitando periodos de inactividad y manteniendo un ritmo constante de trabajo. Esta organización permite que las tareas se realicen de forma oportuna, contribuyendo a un mejor aprovechamiento del tiempo.</p>

Empresaria

Mediante la observación directa se identificó que la empresaria mantiene una supervisión constante de las actividades del negocio, organizando tareas, apoyando al personal y resolviendo situaciones imprevistas. Se observó que la empresaria participa activamente en la atención al cliente, la organización de la mercancía y la toma de decisiones operativas.

Asimismo, se constató que gran parte del control de la productividad recae en su presencia física, ya que es quien verifica el cumplimiento de las actividades y la correcta operación del negocio. Esto confirma que la productividad depende en gran medida de la supervisión directa de la empresaria y de su experiencia práctica.

Trabajadoras I

A partir de la observación del desempeño de las trabajadoras, se identificó que estas realizan múltiples actividades durante la jornada laboral, como atención al cliente, acomodo de mercancía y apoyo en la venta. Se observó disposición para el trabajo y cumplimiento de las tareas asignadas.

Sin embargo, también se observó que, en algunos momentos, la falta de control de inventarios genera retrasos, ya que las trabajadoras dedican tiempo a buscar productos o a confirmar existencias con la empresaria. Esta situación impacta en el aprovechamiento del tiempo laboral y en la eficiencia del trabajo.

Productividad:

Se explica la productividad en la microempresa estudiada se relaciona principalmente con la Teoría del Capital Humano, ya que los resultados evidencian que el desempeño laboral, la

experiencia y las habilidades del personal constituyen los factores más relevantes para el funcionamiento eficiente de la empresa. De acuerdo con Schultz (1961), la productividad en las organizaciones aumenta cuando los trabajadores desarrollan conocimientos, capacidades y destrezas a partir de la práctica constante, aspecto que se observa claramente en la microempresa analizada, donde los empleados realizan diversas actividades como atención al cliente, ventas, acomodo de mercancía y apoyo en temporadas de mayor demanda. Esta multifuncionalidad permite que la empresa opere de manera continua, aun sin contar con sistemas formales de medición de la productividad, lo que confirma que el capital humano es el principal recurso productivo en organizaciones de pequeño tamaño.

Asimismo, esta forma de explicar la productividad se vincula con la teoría administrativa contemporánea propuesta por Robbins y Coulter (2018), quienes señalan que la productividad no se limita a indicadores numéricos, sino que también se refleja en la eficiencia con la que se utilizan los recursos disponibles, la organización del trabajo y el aprovechamiento del tiempo laboral. En el caso de la empresa estudiada, la productividad se evalúa de manera empírica a partir del cumplimiento de las actividades diarias, la atención al cliente y la organización del trabajo, lo cual ha permitido mantener niveles aceptables de operación. Aunque no existen registros sistemáticos ni herramientas tecnológicas de control, la adecuada distribución de tareas y la experiencia del personal contribuyen a un desempeño eficiente, coincidiendo con lo planteado por estos autores.

Finalmente, la productividad observada en la microempresa no puede analizarse de forma aislada del liderazgo ejercido por la mujer empresaria, el cual se relaciona con la teoría del liderazgo transformacional. De acuerdo con Northouse (2018) y Avolio, Walumbwa y Weber (2009), este estilo de liderazgo se caracteriza por la comunicación cercana, el apoyo al

personal y la motivación constante, elementos que influyen positivamente en el compromiso y desempeño de los trabajadores. En la empresa analizada, el liderazgo de la empresaria genera un ambiente de confianza y responsabilidad, lo que fortalece la participación del personal y favorece un mejor desempeño laboral. En conjunto, los hallazgos permiten concluir que la productividad en la microempresa se explica desde una perspectiva integral, donde el capital humano, la organización del trabajo y el liderazgo femenino interactúan como factores clave para el logro de resultados operativos adecuados.

Figura 6. Acomodo de mercancía



Fuente: elaboración propia (2025)

4.4 Empresaria

La empresaria manifestó que la empresa opera con una estructura sencilla y flexible, propia de una microempresa, donde la distribución de tareas se realiza de manera directa y basada en la experiencia de los trabajadores. Asimismo, señaló que, aunque no cuenta con métodos formales para medir la productividad, evalúa el desempeño del personal a partir del

cumplimiento de las actividades diarias, la atención al cliente y el orden en el manejo de la mercancía. Desde su perspectiva, el compromiso, la responsabilidad y la disposición del personal son elementos clave para el funcionamiento del negocio.

Por su parte, los resultados de la entrevista aplicada a los trabajadores muestran coincidencia con la percepción de la empresaria, ya que el personal reconoce que existe claridad en las funciones que desempeñan y que las actividades se desarrollan de manera organizada. Los trabajadores señalaron que realizan diversas tareas, como atención al cliente, ventas, acomodo de mercancía y apoyo en temporadas de mayor demanda, lo que evidencia una estructura laboral flexible y multifuncional. Asimismo, expresaron que reciben indicaciones claras por parte de la empresaria y que existe una comunicación cercana, lo que facilita el cumplimiento de sus responsabilidades y fortalece el trabajo en equipo.

En cuanto a la estructura de la empresa, los resultados de ambas entrevistas permiten concluir que se trata de una estructura simple, con pocos niveles jerárquicos, donde la empresaria concentra la toma de decisiones y supervisa directamente las actividades. No obstante, esta estructura se apoya en la experiencia y colaboración del personal, lo que permite que la empresa mantenga un funcionamiento estable. En conjunto, los resultados reflejan que tanto la percepción de la empresaria como la de los trabajadores coinciden en que la organización del trabajo, la comunicación y el liderazgo influyen de manera positiva en el desempeño laboral y en la productividad de la empresa.

Figura 7. Atención al cliente



Fuente: elaboración propia (2025)

Guia de entrevistas

Trabajador I

¿Cómo describiría la forma de liderar de la dueña del negocio?

Pues la verdad es que ella es una persona muy accesible. No es de las jefas que solo se sientan a mandar, sino que siempre anda pendiente del negocio y del trabajo que hacemos. Se involucra mucho, trabaja junto con nosotras y eso hace que una se sienta con más confianza. No da miedo hablar con ella y eso ayuda a que el ambiente sea más tranquilo.

2 ¿Siente que la empresaria escucha las opiniones y sugerencias de las trabajadoras?

Sí, normalmente sí nos escucha. Si tenemos alguna idea o vemos algo que se puede mejorar, podemos decírselo. A veces no siempre se hace todo tal cual lo proponemos, pero sí toma en cuenta lo que decimos y eso se siente bien, porque una vez que su opinión vale.

3 ¿Cómo describiría la comunicación que existe entre la empresaria y el personal?

La comunicación es buena y directa. Si algo está mal, nos lo dice, pero sin gritarnos ni faltarnos al respeto. También nos explica bien lo que tenemos que hacer y eso evita confusiones. Siempre hay comunicación diaria.

4 ¿Considera que la empresaria motiva al personal? ¿De qué manera lo hace?

Sí, sí nos motiva. A veces con palabras, reconociendo cuando hacemos bien el trabajo, y otras veces con detalles como regalitos, apoyos o bonificaciones. Eso hace que una tenga más ganas de trabajar y de hacer las cosas bien.

5 ¿La empresaria participa directamente en las actividades del negocio?

Sí, ella trabaja junto con nosotras. Atiende clientes, acomoda mercancía y apoya cuando hay mucho trabajo. Eso motiva bastante, porque no solo da órdenes, sino que también se pone a trabajar igual que todas.

6 ¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro del negocio?

El ambiente es bueno y tranquilo. Nos llevamos bien entre compañeras y hay respeto. Se siente un ambiente de confianza, lo que hace que el trabajo sea más llevadero, incluso cuando hay mucha gente.

7 ¿Siente que su trabajo es valorado por la empresaria?

Sí, sentimos que nuestro trabajo sí es valorado. Cuando hacemos bien las cosas, ella nos lo reconoce y eso hace que una se sienta motivada y con ganas de seguir esforzándose.

8 desde su punto de vista, ¿el liderazgo de la empresaria influye en su desempeño laboral?

Sí, influye mucho. Cuando una se siente apoyada y bien tratada, trabaja con más ganas. El trato que ella nos da hace que nos comprometamos más con el trabajo.

9 ¿Considera que la forma de liderazgo de la empresaria influye en la productividad del negocio?

Sí, porque todo se organiza mejor. No hay tantos problemas y el trabajo se hace más rápido. Cuando hay buena comunicación y apoyo, el trabajo rinde más.

10 ¿La empresaria fomenta el trabajo en equipo dentro del negocio?

Sí, siempre nos dice que nos apoyemos entre todas, sobre todo cuando hay mucho trabajo. Aquí no se trabaja sola, siempre nos ayudamos y eso hace que el trabajo salga mejor.

11 ¿Cómo se manejan los conflictos laborales cuando llegan a presentarse?

Cuando hay algún problema, se habla. Ella prefiere dialogar y llegar a un acuerdo antes de regañar o pelear. Eso evita que los problemas crezcan.

12 desde su experiencia, ¿qué aspecto del liderazgo de la empresaria considera que contribuye más a la productividad?

Yo creo que lo que más ayuda es el trato que nos da, la confianza y el ejemplo que pone. Al verla trabajar igual que nosotras, nos motiva a dar lo mejor y a cumplir con nuestro trabajo.

Trabajador II

1 ¿Consideras que la comunicación dentro de la empresa predomina más las órdenes directas o se da una orientación y apoyo para realizar el trabajo? Aquí no solo se nos dan

órdenes, también se nos orienta. La dueña nos explica cómo hacer las cosas y si tenemos dudas, siempre nos apoya.

2 ¿Considera usted que la interacción con su superior es limitada? Al contrario, empresaria comercial es accesible.

3 ¿Las decisiones sólo son tomadas por el jefe?

La mayoría de las decisiones importantes sí las toma la señora María, porque es la dueña y conoce bien el negocio. Pero también nos pregunta nuestra opinión

4 ¿Su superior se comunica con usted sólo para darle órdenes?

No, no solo se comunica para dar órdenes. También se toma el tiempo para explicarnos las cosas, preguntar cómo vamos o si necesitamos algo. A veces hasta nos pregunta qué opinamos o cómo podemos hacer mejor las cosas. Hay confianza para hablar.

5 ¿Su superior utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación? Sí, la señora María suele reconocer nuestro esfuerzo. A veces nos da un detalle, un bono en temporadas altas, o simplemente nos agradece y nos dice que hicimos bien el trabajo.

6 ¿La comunicación entre jefe y empleada se da de manera asertiva? Sí la comunicación es respetuosa.

7 ¿Su superior fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades? Sí, la señora María siempre nos anima a trabajar juntos, sobre todo en temporadas donde hay mucha actividad, como Navidad. Nos organizamos para apoyarnos y eso hace que todo salga mejor."

8 ¿El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad? Sí, cuando hay confianza se trabaja mejor

9 ¿Su superior delega responsabilidades para el mejor cumplimiento de sus funciones? Sí, la señora María nos asigna tareas específicas según nuestras habilidades

10 ¿Lo escuchan y comprenden adecuadamente sus necesidades como trabajador? Sí, la señora María siempre está dispuesta a escucharnos.

11 ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza? Sí, me gusta trabajar aquí porque aprendo cosas nuevas,

12 ¿Posee el conocimiento adecuado para desempeñar su puesto? Si, si hay algo que no sé, me ayudan a aprender."

13 ¿En ausencia de su superior asume la responsabilidad de las actividades a realizar? Sí, cuando la señora María no está, nosotros nos organizamos y cada uno asume su responsabilidad para que el trabajo no se detenga.

Trabajador III

1. ¿Predominan las órdenes directas o la orientación y apoyo?

Aquí no solo nos dicen qué hacer, también nos explican bien el trabajo. Si no entendemos algo, la jefa nos orienta y nos apoya hasta que lo hacemos bien.

2. ¿La interacción con su superior es limitada?

No, para nada. La señora María es muy accesible y siempre se puede hablar con ella sin problema.

3. ¿Las decisiones sólo son tomadas por el jefe?

Las decisiones más importantes sí las toma ella, pero muchas veces nos pregunta qué opinamos y toma en cuenta nuestras ideas.

4. ¿Su superior se comunica sólo para dar órdenes?

No, también se comunica para ver cómo vamos, aclarar dudas y ver si necesitamos apoyo.

No es solo para mandar.

5. ¿Utiliza recompensas materiales o simbólicas para motivar?

Sí, reconoce nuestro trabajo. A veces nos da algún incentivo o simplemente nos agradece, y eso motiva mucho.

6. ¿La comunicación entre jefe y empleada es asertiva?

Sí, siempre nos habla con respeto y de buena manera.

7. ¿Fomenta el trabajo en equipo?

Sí, siempre nos dice que trabajemos juntos, sobre todo cuando hay mucho trabajo, y así todo se hace más rápido y mejor.

8. ¿La confianza entre jefes y empleados favorece la productividad?

Sí, porque cuando hay confianza uno trabaja más tranquilo y con ganas.

9. ¿Su superior delega responsabilidades?

Sí, reparte las tareas según lo que cada uno sabe hacer mejor.

10. ¿Escuchan y comprenden sus necesidades como trabajador?

Sí, cuando tenemos algún problema o necesidad, ella nos escucha y trata de apoyarnos.

11. ¿Está satisfecho con el trabajo que realiza?

Sí, me siento a gusto trabajando aquí y además voy aprendiendo cosas nuevas.

12. ¿Posee el conocimiento adecuado para su puesto?

Sí, y cuando no sabemos algo, nos explican hasta que aprendemos.

13. ¿En ausencia de su superior asume responsabilidades?

Sí, cuando ella no está, nos organizamos entre todos para que el trabajo siga sin problemas.

Tabla 7. Resumen de respuestas, entrevista trabajador 1.

Entrevistado	Pregunta	Respuesta resumida
Trabajador 1	¿Cómo describiría la forma de liderar de la dueña?	Liderazgo accesible, cercano y participativo; trabaja junto al equipo y genera confianza.
Trabajador 1	¿Escucha las opiniones y sugerencias?	Sí, escucha y toma en cuenta ideas, aunque no siempre se aplican todas.
Trabajador 1	¿Cómo es la comunicación?	Directa, diaria y respetuosa; explica tareas y corrige sin agresividad.
Trabajador 1	¿La empresaria motiva al personal?	Sí, con palabras, reconocimiento, detalles y bonificaciones.
Trabajador 1	¿Participa en las actividades del negocio?	Sí, trabaja junto al personal y apoya en tareas operativas.
Trabajador 1	¿Cómo es el ambiente laboral?	Tranquilo, respetuoso y de confianza entre compañeras.
Trabajador 1	¿Su trabajo es valorado?	Sí, la empresaria reconoce su desempeño.
Trabajador 1	¿El liderazgo influye en su desempeño?	Sí, el apoyo y buen trato aumentan compromiso y motivación.
Trabajador 1	¿El liderazgo influye en la productividad?	Sí, mejora organización, comunicación y rapidez en el trabajo.
Trabajador 1	¿Fomenta el trabajo en equipo?	Sí, promueve apoyo mutuo, especialmente en alta demanda.
Trabajador 1	¿Cómo se manejan conflictos?	Mediante diálogo directo para evitar que los problemas crezcan.
Trabajador 1	¿Qué aspecto del liderazgo contribuye más a la productividad?	El trato humano, la confianza y el liderazgo con el ejemplo.

Tabla 8. Resumen de respuestas, entrevista trabajador 2.

Entrevistado	Pregunta	Respuesta resumida
Trabajador 2	¿Predominan órdenes o apoyo?	Además de órdenes, hay orientación y apoyo constante.
Trabajador 2	¿La interacción con la superior es limitada?	No, María es accesible y abierta al diálogo.
Trabajador 2	¿Las decisiones solo las toma la jefa?	Sí en decisiones importantes, pero consulta opiniones.
Trabajador 2	¿Solo se comunica para dar órdenes?	No, también pregunta, explica y solicita opiniones.
Trabajador 2	¿Usa recompensas como motivación?	Sí, ofrece detalles, bonos y reconocimiento verbal.

Entrevistado	Pregunta	Respuesta resumida
Trabajador 2	¿La comunicación es asertiva?	Sí, siempre es respetuosa.
Trabajador 2	¿Fomenta el trabajo en equipo?	Sí, promueve colaboración en temporadas de alta demanda.
Trabajador 2	¿La confianza favorece la productividad?	Sí, la confianza mejora el rendimiento.
Trabajador 2	¿Delegación de responsabilidades?	Sí, asigna tareas según habilidades.
Trabajador 2	¿Escuchan sus necesidades como trabajador?	Sí, la dueña siempre está dispuesta a escuchar.
Trabajador 2	¿Está satisfecho con su trabajo?	Sí, porque aprende cosas nuevas.
Trabajador 2	¿Posee conocimiento adecuado?	Sí, y cuando no, recibe orientación.
Trabajador 2	¿Asume responsabilidades en ausencia de la jefa?	Sí, se organizan para que el trabajo no se detenga.

Tabla 9. Resumen de respuestas, entrevista trabajador 3.

Entrevistado	Pregunta	Respuesta resumida
Trabajador 3	¿Órdenes o apoyo?	Existe orientación constante, no solo instrucciones.
Trabajador 3	¿Interacción limitada?	No, la dueña es accesible y disponible.
Trabajador 3	¿Quién toma decisiones?	La jefa toma decisiones importantes, pero escucha opiniones.
Trabajador 3	¿Comunicación solo para mandar?	No, también aclara dudas y brinda apoyo.
Trabajador 3	¿Usa recompensas para motivar?	Sí, incentivos y agradecimientos que motivan.
Trabajador 3	¿Comunicación asertiva?	Sí, siempre con respeto.
Trabajador 3	¿Fomenta trabajo en equipo?	Sí, promueve colaboración constante.
Trabajador 3	¿La confianza ayuda a la productividad?	Sí, permite trabajar con tranquilidad y motivación.
Trabajador 3	¿Delegación de responsabilidades?	Sí, distribuye tareas según habilidades.
Trabajador 3	¿Escuchan sus necesidades?	Sí, hay apoyo ante dudas o problemas.
Trabajador 3	¿Está satisfecho con su trabajo?	Sí, se siente a gusto y aprende constantemente.

Entrevistado	Pregunta	Respuesta resumida
Trabajador 3	¿Tiene conocimientos para el puesto?	Sí, y recibe orientación cuando lo necesita.
Trabajador 3	¿Asume responsabilidades en ausencia de la jefa?	Sí, se organizan para mantener continuidad operativa.

Tabla 10. Análisis de respuestas de la guía de entrevista a trabajadores

Tema Analizado	Similitudes entre Trabajadores I, II y III	Diferencias entre Trabajadores I, II y III
1. Forma de liderazgo de empresaria	Los tres describen un liderazgo cercano, accesible, participativo y basado en el ejemplo. Coinciden en que la dueña se involucra directamente en el trabajo.	Trabajador I enfatiza el aspecto emocional y la confianza; Trabajador II se enfoca en la accesibilidad; Trabajador III subraya la orientación y la guía constante.
2. Comunicación	Los tres reportan una comunicación respetuosa, directa, constante y clara. Mencionan que la empresaria explica tareas y resuelve dudas.	Trabajador I destaca que la comunicación reduce tensiones; Trabajador II recalca que la comunicación evita errores; Trabajador III indica que la comunicación incluye acompañamiento operativo.
3. Escucha participación decisiones	Los tres señalan que la dueña y escucha sus opiniones y en considera sus sugerencias, aunque la decisión final siempre la toma ella.	Trabajador I menciona que se siente valorado cuando sus ideas se toman en cuenta; Trabajador II enfatiza que esto ocurre especialmente en decisiones menores; Trabajador III destaca que la jefa integra ideas del equipo.
4. Motivación y recompensas	Coinciden en que la empresaria reconoce su trabajo mediante detalles, bonificaciones y agradecimientos, lo cual aumenta su motivación.	Trabajador I destaca el impacto emocional de las recompensas; Trabajador II menciona bonos y detalles en temporadas altas; Trabajador III enfatiza el reconocimiento verbal.
5. Trabajo en equipo	Los tres aseguran que se fomenta el trabajo en equipo, especialmente en temporadas de alta demanda. Señalan que la organización colaborativa mejora el desempeño.	Trabajador I destaca la armonía entre compañeras; Trabajador II subraya la importancia del apoyo mutuo; Trabajador III menciona que trabajar en equipo agiliza las tareas.
6. Manejo de conflictos	Existe consenso en que los conflictos se resuelven mediante diálogo y acuerdos, evitando confrontaciones.	Trabajador I precisa que se busca evitar que crezcan los problemas; los otros dos no profundizan tanto en el procedimiento.

Tema Analizado	Similitudes entre Trabajadores I, II y III	Diferencias entre Trabajadores I, II y III
7. Delegación de responsabilidades	Los tres indican que la empresaria delega tareas con base en habilidades individuales y confía en el personal para ejecutarlas adecuadamente.	Trabajador II enfatiza que la delegación mejora el cumplimiento de funciones; Trabajador III destaca la autonomía adquirida gracias a esta delegación.
8. Productividad y desempeño	Los tres reconocen que el liderazgo de la empresaria mejora su desempeño y aumenta la productividad del negocio.	Trabajador I menciona que la motivación influye directamente; Trabajador II destaca la organización y claridad en tareas; Trabajador III relaciona productividad con confianza.
9. Satisfacción laboral	Todos expresan estar satisfechos trabajando en la empresa y señalan que aprenden constantemente.	Trabajador I vincula satisfacción con reconocimiento; Trabajador II con aprendizaje; Trabajador III con ambiente laboral.
10. Continuidad operativa en ausencia de la dueña	Los tres confirman que se organizan y continúan trabajando sin problemas cuando la empresaria no está presente.	Trabajador III resalta la autoorganización del equipo; Trabajador I menciona que la motivación los impulsa a asumir responsabilidades; Trabajador II destaca la claridad en las funciones.

Analisis de las entrevistas a las trabajadoras

De manera general, las entrevistadas describen un liderazgo cercano, accesible y participativo, caracterizado por la presencia constante de la dueña en las actividades del negocio y su disposición para trabajar junto al equipo. Este tipo de liderazgo genera confianza y seguridad en las trabajadoras, quienes reconocen que la empresaria no se limita a dar órdenes, sino que orienta, apoya y acompaña el desarrollo de las tareas diarias.

En relación con la comunicación, las tres trabajadoras coinciden en que esta se da de forma directa, diaria y respetuosa. La empresaria explica las actividades, aclara dudas y corrige errores sin recurrir a actitudes agresivas, lo que contribuye a mantener un ambiente laboral tranquilo y organizado. La comunicación constante permite reducir tensiones, evitar errores

en la ejecución de las tareas y fortalecer la coordinación entre el personal, lo cual impacta positivamente en el desempeño laboral.

Las entrevistadas señalan que la empresaria toma en cuenta sus opiniones y sugerencias, especialmente en decisiones operativas o de menor impacto, aunque la decisión final recae en ella.

En cuanto a la motivación, las tres trabajadoras manifiestan que la empresaria reconoce su esfuerzo mediante palabras de agradecimiento, detalles, incentivos económicos y bonificaciones, principalmente en temporadas de mayor carga laboral. Este reconocimiento es percibido como un factor importante que incrementa la motivación, el compromiso y la disposición para cumplir con las actividades asignadas, influyendo de manera directa en la productividad.

El trabajo en equipo es otro elemento recurrente en los testimonios. Las entrevistadas coinciden en que la empresaria fomenta la colaboración entre compañeras, especialmente en momentos de alta demanda, promoviendo el apoyo mutuo y la organización conjunta de las tareas. Esta dinámica facilita la agilidad en las actividades y mejora el desempeño colectivo del personal.

En relación con el manejo de conflictos, se observa consenso en que estos se resuelven mediante el diálogo directo y los acuerdos, evitando confrontaciones o tensiones innecesarias. Este enfoque contribuye a mantener un ambiente laboral estable y favorece la continuidad de las operaciones del negocio.

Esta confianza permite que las trabajadoras asuman responsabilidades y actúen con autonomía, incluso en ausencia de la dueña, asegurando que el trabajo no se detenga y que la operación del establecimiento continúe con normalidad.

Finalmente, las entrevistadas coinciden en que el liderazgo de la empresaria influye de manera positiva tanto en su desempeño individual como en la productividad general del negocio. Señalan que la confianza, el trato humano, la organización del trabajo y la claridad en las funciones favorecen un mejor rendimiento laboral. Asimismo, expresan satisfacción con su trabajo, destacando el aprendizaje constante y el ambiente laboral como factores que fortalecen su permanencia en la empresa.

Estilo de liderazgo

Las trabajadoras describen un liderazgo caracterizado por:

- Accesibilidad y cercanía: la empresaria mantiene un trato directo y abierto.
- Participación activa en las actividades: trabaja junto al personal, mostrando coherencia entre lo que exige y lo que ella misma hace ("liderazgo con el ejemplo").
- Delegación consciente: asigna tareas según capacidades y habilidades.
- Escucha activa: considera opiniones antes de tomar decisiones.

Este patrón coincide con las características del liderazgo transformacional, especialmente en las dimensiones de "influencia idealizada" y "consideración individualizada" descritas por Bass y Avolio (1994). El hecho de que la dueña se involucre en el trabajo diario refuerza la identificación del equipo con la líder y aumenta los niveles de compromiso.

Comunicación organizacional

Los entrevistados mencionan que la comunicación con la empresaria es:

- Respetuosa, directa y constante.
- Orientada a aclarar dudas, acompañar procesos y apoyar al trabajador.
- No se limita a dar órdenes; incluye retroalimentación, diálogo y orientación.

Una comunicación asertiva y bidireccional constituye un rasgo fundamental del liderazgo participativo y favorece la claridad en los procesos. Esto explica la percepción de estabilidad y organización en el equipo. Además, disminuye tensiones y fomenta un clima laboral saludable.

Motivación y reconocimiento

Todos los trabajadores señalan que la empresaria:

- Reconoce el esfuerzo del personal.
- Otorga recompensas materiales (bonos, detalles, refrigerios).
- Proporciona reconocimiento verbal significativo, orientado a reforzar el desempeño y la motivación del personal.
- Agradece el esfuerzo y valora el aprendizaje de cada trabajadora.

El reconocimiento frecuente incrementa el sentimiento de valor personal y profesional. Esto refuerza la motivación intrínseca, uno de los predictores más fuertes del desempeño laboral según la teoría de autodeterminación (Deci & Ryan, 2000). Los incentivos simbólicos y económicos elevan el compromiso y reducen la rotación laboral.

Ambiente laboral

El ambiente laboral es descrito como:

- Tranquilo y respetuoso.
- Basado en la confianza y la buena convivencia.
- Favorecido por el trato empático de la líder.

Un clima laboral positivo se asocia con mejores niveles de satisfacción y productividad. En este caso, el liderazgo contribuye directamente al fortalecimiento de relaciones colaborativas y a la reducción de conflictos.

Trabajo en equipo y colaboración

Todos los trabajadores resaltan:

- La empresaria fomenta el apoyo mutuo.
- La colaboración es esencial en temporadas de alta demanda.
- Se organizan colectivamente cuando la dueña está ausente.

Este enfoque evidencia la presencia de un liderazgo que promueve la cohesión grupal. La capacidad del equipo para autogestionarse en ausencia de la líder muestra madurez organizacional y descentralización funcional, elementos que fortalecen la eficiencia operativa.

Influencia del liderazgo en el desempeño laboral.

Los trabajadores afirman que:

- Su desempeño mejora cuando se sienten valorados y apoyados.
- El liderazgo de la dueña influye directamente en su motivación.
- La organización del trabajo fluye mejor con buena comunicación.
- La confianza entre líder y empleados permite trabajar con mayor rapidez y calidad.

Similitudes:

Los tres trabajadores coinciden en que la empresaria ejerce un liderazgo accesible, cercano y participativo, caracterizado por su involucramiento directo en las actividades diarias y su

disposición constante para apoyar al personal. Identifican un liderazgo basado en el ejemplo, donde la dueña trabaja junto al equipo, generando confianza y respeto.

Diferencias:

- El Trabajador I enfatiza el componente emocional del liderazgo, destacando la confianza y el ambiente de seguridad psicológica que la empresaria genera.
- El Trabajador II subraya la accesibilidad como rasgo distintivo.
- El Trabajador III pone mayor énfasis en la orientación y guía técnica, resaltando su papel como instructora.

La percepción compartida refuerza la presencia de un liderazgo transformacional, particularmente en la dimensión de “consideración individualizada”. Las diferencias indican que cada trabajador experimenta este liderazgo según sus propias necesidades: apoyo emocional, cercanía o guía operativa.

Comunicación organizacional

Similitudes:

Los trabajadores describen una comunicación respetuosa, directa, clara y constante, la cual facilita la ejecución de tareas y disminuye la incertidumbre. Existe un flujo continuo de instrucciones, retroalimentación y acompañamiento.

Diferencias:

- El Trabajador I señala que la buena comunicación reduce tensiones.
- El Trabajador II destaca su importancia para evitar errores operativos.
- El Trabajador III menciona que la comunicación incluye acompañamiento operativo durante las tareas.

La comunicación se percibe como una herramienta esencial para la coordinación y el buen clima laboral. Los matices individuales revelan que la comunicación fortalece tanto la dimensión emocional como la operativa del trabajo.

Escucha y participación

Similitudes:

Los tres trabajadores reconocen que la empresaria escucha sus ideas y opiniones, y aunque la decisión final siempre es suya, existe un espacio de participación activa.

Diferencias:

- El Trabajador I expresa sentirse valorado cuando sus ideas son tomadas en cuenta.
- El Trabajador II percibe que esta participación ocurre principalmente en decisiones menores.
- El Trabajador III considera que la empresaria integra ideas de forma más regular.

Se observa un liderazgo participativo, aunque con límites definidos. La empresaria mantiene la autoridad final, pero la apertura al diálogo genera compromiso y percepción de justicia organizacional.

Motivación y reconocimiento

Similitudes:

Todos mencionan que la empresaria reconoce su trabajo mediante incentivos materiales y simbólicos, lo cual aumenta la motivación interna. El reconocimiento verbal aparece como una constante clave.

Diferencias:

- El Trabajador I resalta el impacto emocional de estos gestos.
- El Trabajador II menciona recompensas en temporadas de alta demanda.
- El Trabajador III enfatiza las expresiones verbales de agradecimiento.

El reconocimiento actúa como un refuerzo positivo que estimula el desempeño. Diferentes formas de motivación se alinean con las necesidades particulares de cada trabajador.

Trabajo en equipo y colaboración

Similitudes:

Los tres trabajadores destacan que la empresaria promueve el trabajo en equipo, sobre todo en momentos de demanda alta, lo cual mejora el rendimiento colectivo.

Diferencias:

- El Trabajador I subraya la armonía entre compañeras.
- El Trabajador II menciona la importancia del apoyo mutuo.
- El Trabajador III destaca que el trabajo en equipo agiliza procesos.

El trabajo colaborativo refuerza la cohesión y reduce la carga individual, lo cual contribuye directamente a la productividad y al clima organizacional.

Manejo de conflictos

Similitudes:

Existe consenso en que los conflictos se resuelven mediante diálogo respetuoso, evitando confrontaciones.

Diferencias:

- El Trabajador I menciona explícitamente que este método evita la escalada de los problemas.
- Los otros dos trabajadores aceptan el diálogo, pero sin extenderse en su descripción.

Hay una cultura de resolución pacífica de conflictos, coherente con un liderazgo democrático y respetuoso.

Delegación de responsabilidades

Similitudes:

Ambas trabajadoras señalaron que la empresaria les indica de manera clara cuáles son sus actividades y responsabilidades, expresaron cumplir con las tareas asignadas y mostrar responsabilidad en sus funciones.

Diferencias:

- El Trabajador II Cuenta con mayor libertad para tomar decisiones en las actividades diarias.

El Trabajador III Prefiere consultar antes de tomar decisiones, debido

Productividad y desempeño

Trabajadora

II

La mayor autonomía y experiencia favorecen una ejecución más rápida y eficiente de las tareas, lo que se refleja en mayor productividad.

Trabajadora III

La necesidad de supervisión y consulta constante hace que el ritmo de trabajo sea más lento; sin embargo, su productividad mejora conforme recibe apoyo y orientación.

Trabajadora II

Presenta un desempeño estable y seguro, con capacidad para resolver situaciones cotidianas sin depender constantemente de la empresaria.

Trabajadora III

Muestra un desempeño en desarrollo, caracterizado por disposición para aprender y mejorar, aunque requiere acompañamiento continuo.

Similitudes: Las dos demostraron actitud positiva y compromiso para desempeñar sus funciones.

Diferencias: Trabajadora II Presenta un ritmo de trabajo más ágil y constante.

Trabajadora III. Su ritmo es más lento debido a su proceso de aprendizaje

Satisfacción laboral

Similitudes:

Todos expresan satisfacción laboral y mencionan que aprenden continuamente.

Diferencias:

- El Trabajador I vincula satisfacción con reconocimiento.
- El Trabajador II con oportunidades de aprendizaje.
- El Trabajador III con el buen ambiente laboral.

La satisfacción surge de distintas fuentes, pero todas relacionadas con prácticas de liderazgo humanista.

Continuidad operativa sin la dueña

Similitudes:

Los tres trabajadores confirman que pueden organizarse y continuar el trabajo sin la presencia de la empresaria.

Diferencias:

- El Trabajador III destaca la autogestión del equipo.
- El Trabajador I menciona que la motivación impulsa esta continuidad.
- El Trabajador II resalta la claridad de las funciones asignadas.

La información proporcionada tanto por la empresaria como por las trabajadoras permite identificar un patrón claro: el liderazgo en esta empresa es cercano, empírico, afectivo y altamente participativo. Se presentan los resultados fundamentales organizados en categorías emergentes.

4.4 Matriz de consistencia

Tabla 11. Matriz de consistencia

Objetivo Principal:

Identificar el estilo de liderazgo de la mujer empresaria en la productividad de los trabajadores en la empresa de Escuinapa.

Objetivos específico	Autores (marco teórico)	Técnicas de recolección de datos	Resultados	Conclusiones por objetivo	Conclusión por variable
Objetivo V1 liderazgo					
Identificar los tipos de liderazgo que ejerce la mujer empresaria en Escuinapa	Segundo (2023) Northouse (2022) Robbins y Coulter (2018)	Entrevista semiestructurada observación	Se identificó un liderazgo principalmente participativo y transformacional, basado en la comunicación, la cercanía y el liderazgo con el ejemplo.	El trabajo de campo mostró que las mujeres líderes no aplican un único estilo, sino una combinación de estilos según la situación y el equipo. Por ejemplo: liderazgo participativo, colaborativo y ético	El liderazgo ejercido por la mujer empresaria se caracteriza por un estilo transformacional y participativo, orientado a la comunicación, la empatía y el liderazgo basado en el ejemplo. Este tipo de liderazgo favorece un ambiente laboral de confianza y colaboración, lo que permite una adecuada coordinación del trabajo y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.
Analizar las características de los tipos de liderazgo de la mujer	Bass y Avolio (1994) Robbiins y Coulter (2018)	Entrevista semiestructurada observación	Empatía, comunicación constante, orientación al desarrollo humano y resolución de conflictos mediante el diálogo.	Estas características influyen positivamente en la motivación, el compromiso y la productividad del personal.	

empresaria					
Objetivo V2 Productividad					
Identificar los métodos para medir la productividad:	Drucker (1999); Vázquez (2015) Chiavenato (2017):	Entrevista semiestructurada observación	la productividad se evalúa de manera empírica mediante la observación del desempeño, el cumplimiento de tareas y la atención al cliente.	La ausencia de métodos formales no impide identificar niveles aceptables de productividad, aunque representa un área de oportunidad.	La productividad en la microempresa estudiada se manifiesta a través del aprovechamiento eficiente del tiempo laboral, la organización de las actividades y la disposición del personal para cumplir con sus responsabilidades. Aunque no existen métodos formales de medición, el liderazgo cercano de la mujer empresaria influye positivamente en el desempeño del personal y en los resultados operativos del negocio.
Analizar medidas de eficiencia de la productividad:	Chiavenato (2017); Robbins y Judge (2017); Chiavenato (2017).	Entrevista semiestructurada observación	Aprovechamiento del tiempo laboral, organización de actividades y colaboración personal.	La eficiencia productiva está relacionada con el liderazgo cercano de la empresaria, aunque requiere fortalecerse mediante procesos formales.	
Objetivo 3: Empresa					
Identificar las características de la empresa	Chiavenato (2017). Corona (2017); Chiavenato (2017).	Observación directa	Microempresa comercial familiar con estructura informal y liderazgo centralizado	Las características organizacionales influyen en la forma de liderazgo y en la gestión de la productividad.	El tipo de empresa, al tratarse de una microempresa comercial familiar, condiciona el estilo de liderazgo y la forma en que se gestiona la productividad, ya que las decisiones dependen directamente de la empresaria y de su experiencia práctica.
Identificar los tipos de empresa	Corona (2017); INEGI (2023); Chiavenato (2017).	Observación directa	Empresa clasificada como microempresa comercial dedicada a la venta de productos de consumo, con una estructura familiar y operación local.		

Discusión de resultados

Liderazgo

Estos resultados respaldan lo expuesto por Robbins y Coulter (2018), quienes afirman que un liderazgo efectivo influye directamente en la productividad.

Los resultados obtenidos en esta investigación evidencian que la mujer empresaria ejerce un liderazgo de tipo participativo y transformacional, caracterizado por la comunicación constante, la cercanía con los trabajadores y la resolución de conflictos mediante el diálogo. Este hallazgo coincide con lo señalado por Robbins y Coulter (2018), quienes afirman que un liderazgo efectivo influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores al fortalecer la coordinación, el compromiso y la claridad en las actividades laborales. En el contexto de la empresa estudiada en Escuinapa, este estilo de liderazgo favorece un ambiente laboral estable y relaciones de trabajo basadas en la confianza.

Productividad

En relación con la productividad, los resultados muestran. De acuerdo con Drucker (1999), la productividad implica el uso eficiente de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales, mientras que Robbins y Judge (2017) señalan que el comportamiento y la actitud del trabajador influyen directamente en los resultados del trabajo. En la empresa analizada, estas condiciones se ven favorecidas por el liderazgo ejercido por la empresaria, lo que permite mantener un nivel de productividad adecuado a pesar de no contar con sistemas formales de medición.

Es importante señalar que, aunque el desempeño y la productividad están relacionados, no son conceptos idénticos. El desempeño se refiere al comportamiento y cumplimiento de las tareas por parte del trabajador, (Robbins & Judge, 2017). En este estudio, se observa que el buen desempeño laboral promovido por el liderazgo de la mujer empresaria contribuye de manera directa a una mayor productividad en la empresa

4.5 Propuesta de mejora

La decisión de desarrollar una propuesta de mejora basada en la variable productividad surge directamente de los resultados obtenidos en la presente investigación. A partir del análisis de las variables liderazgo, productividad y empresa, se identificó que, aunque la mujer empresaria ejerce un liderazgo positivo caracterizado por la comunicación, la cercanía y el trato humano, la productividad del negocio se gestiona principalmente de manera empírica y sin el apoyo de herramientas formales de control.

Los resultados de las entrevistas y la observación evidenciaron que la operación continua de la microempresa, también se detectaron áreas de oportunidad que afectan la eficiencia del trabajo, especialmente la falta de control sistemático de inventarios, lo cual repercute en la organización de las actividades, el uso del tiempo laboral y la atención al cliente.

Se observó que la ausencia de un sistema formal de control de inventarios limita la toma de decisiones relacionadas con la planeación de compras y el aprovechamiento de los recursos disponibles. Esta situación puede generar desabasto, exceso de mercancía o pérdida de productos, impactando de manera directa en la productividad del negocio.

Por lo anterior, se consideró pertinente enfocar la propuesta de mejora en la variable productividad, ya que esta permite fortalecer los resultados del liderazgo ejercido por la mujer empresaria y transformar las prácticas cotidianas en procesos más eficientes y organizados. En particular, la implementación de un sistema de control de inventarios se presenta como una estrategia viable y adecuada para una microempresa, al contribuir a mejorar la organización interna, optimizar el uso del tiempo y apoyar la toma de decisiones, sin modificar el estilo de liderazgo existente.

Finalmente, centrar la propuesta de mejora en la productividad responde a la necesidad de fortalecer la eficiencia operativa y la sostenibilidad de la microempresa en el contexto local, permitiendo que el liderazgo femenino se traduzca en mejores resultados organizacionales y en un funcionamiento más ordenado y eficiente del negocio.

Orden de implementación

Paso 1. Diagnóstico del inventario actual,

Se revisa la forma en que actualmente se controla la mercancía, identificando tipos de productos, cantidades aproximadas, rotación y problemas frecuentes.

Paso 2. Selección del software de inventarios

Se elige un software sencillo, accesible y adecuado al tamaño de la microempresa, que permita registrar productos, entradas, salidas y existencias.

Paso 3. Clasificación y codificación de productos

Se clasifican los productos por categorías (bisutería, regalos, juguetes, etc.) y se asigna un código o identificación a cada uno.

Paso 4. Captura inicial del inventario

Se registran en el software todos los productos existentes, incluyendo cantidades, categorías y precios.

Paso 5. Se asignan responsabilidades claras para el uso del software, como quién registra entradas, salidas y revisiones periódicas, se brinda capacitación breve y práctica a la empresaria y trabajadoras sobre el uso del software.

En esta fase, el software de inventarios se utiliza de manera diaria para registrar las entradas y salidas de productos, integrándose a las actividades cotidianas de la microempresa. De forma paralela, se realiza un seguimiento constante para verificar que los registros del sistema coincidan con la existencia física de la mercancía, permitiendo identificar y corregir errores oportunamente.

Asimismo, se lleva a cabo una evaluación periódica de los resultados obtenidos con la implementación del sistema, considerando aspectos como la organización de la mercancía, el aprovechamiento del tiempo laboral y la eficiencia en la atención al cliente. Esta evaluación permite realizar ajustes necesarios al sistema y fortalecer su uso, asegurando que contribuya de manera efectiva a la mejora de la productividad del negocio.

Diagnóstico de la empresa

La empresa objeto de estudio es una microempresa comercial familiar ubicada en el municipio de Escuinapa, Sinaloa, dedicada a la venta de diversos productos de consumo,

tales como bisutería, artículos de temporada, juguetes y regalos. Cuenta con una trayectoria de más de dos décadas en el mercado local, lo que le ha permitido consolidarse como un negocio reconocido por la comunidad y mantener una cartera estable de clientes.

En cuanto a su estructura organizacional, la empresa presenta una organización informal, caracterizada por la ausencia de documentos formales de gestión como misión, visión, organigrama y manuales de procedimientos. La toma de decisiones recae principalmente en la propietaria, involucrándose tanto en las actividades operativas como administrativas del negocio.

Respecto al recurso humano, la empresa cuenta con un equipo de trabajo reducido, conformado mayoritariamente por mujeres, quienes desempeñan diversas funciones de manera flexible. A partir de la observación y las entrevistas realizadas, se identificó que los trabajadores muestran compromiso con sus actividades, disposición para colaborar y responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, lo que contribuye al funcionamiento diario del negocio.

En relación con la productividad, se observó que la empresa no cuenta con métodos formales para su medición, tales como indicadores de desempeño, registros sistemáticos o herramientas tecnológicas de control. La productividad se analiza a partir del desempeño a partir de la observación directa del cumplimiento de las actividades, la atención al cliente y la organización del trabajo. Si bien esta forma de gestión ha permitido mantener niveles aceptables de operación, también genera una mayor dependencia de la supervisión directa de la empresaria.

Asimismo, el diagnóstico permitió identificar áreas de oportunidad que pueden afectar la eficiencia productiva del negocio, entre las que destacan la falta de control sistemático de inventarios, la organización del espacio físico y la ausencia de procedimientos

estandarizados. Estas situaciones pueden provocar pérdidas de mercancía, retrasos en la atención al cliente y dificultades para mantener un crecimiento ordenado.

Sin embargo, para mejorar la productividad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo, resulta necesario fortalecer los procesos internos mediante la implementación de acciones orientadas a la organización, el control y la mejora continua de la gestión productiva.

Análisis FODA de la empresa

El análisis FODA permite identificar la situación actual de la microempresa comercial objeto de estudio, considerando factores internos y externos que influyen en su productividad y desempeño organizacional. A partir de la información obtenida mediante la entrevista y la observación, se identificaron las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Tabla 12. FODA de la empresa

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo transformacional y participativo ejercido por la mujer empresaria, basado en la comunicación, la empatía y el liderazgo con el ejemplo. • Ambiente laboral positivo que favorece la colaboración, el compromiso y la estabilidad del personal. • Experiencia y conocimiento del mercado local, lo que permite atender adecuadamente las necesidades de los clientes. • Trayectoria y reconocimiento de la empresa dentro del municipio de Escuinapa. • Personal con disposición para el trabajo, responsabilidad y flexibilidad en el desempeño de sus funciones. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del consumo local y preferencia por negocios tradicionales y familiares en la comunidad. • Programas de apoyo gubernamental o institucional dirigidos a microempresas lideradas por mujeres. • Expandir ventas online con una tienda virtual o Marketplace. • Incorporar aspectos de inspiración y visión compartida para fortalecer compromiso a largo plazo. • Aprovechar que los clientes prefieren el apoyo a empresas locales en Escuinapa. • Integrarse a asociaciones o cámaras de comercio para fortalecer lazos y aprendizaje compartido.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de métodos formales para medir y evaluar la productividad del personal. • Falta de control sistemático de inventarios, lo que puede generar pérdidas por caducidad, deterioro o desorganización. • Organización informal del espacio de trabajo, que dificulta la localización de productos y la eficiencia operativa. • Dependencia excesiva de la supervisión directa de la empresaria para el correcto funcionamiento del negocio. • Inexistencia de procedimientos escritos que estandaricen las actividades diarias. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la competencia local y regional, incluyendo negocios con mayor nivel de tecnificación. • Cambios en las preferencias de los consumidores que pueden afectar la demanda de ciertos productos. • Factores económicos externos como inflación o disminución del poder adquisitivo de los clientes. • Situaciones sanitarias o sociales (como pandemias) que limiten la operación del negocio. • Avances tecnológicos en la competencia que representen desventajas si la empresa no se actualiza.

El análisis FODA evidencia que la principal fortaleza de la empresa radica en el liderazgo ejercido por la mujer empresaria y en el compromiso del personal, factores que permiten mantener niveles aceptables de productividad. No obstante, las debilidades detectadas, especialmente aquellas relacionadas con la falta de control de inventarios, la ausencia de métodos formales de medición y la organización informal del trabajo, representan áreas críticas que afectan la eficiencia productiva.

Por lo anterior, la propuesta de mejora se enfoca en atender estas debilidades, aprovechando las fortalezas internas y las oportunidades del entorno, con el propósito de fortalecer la productividad, reducir riesgos operativos y mejorar la sostenibilidad de la microempresa en el mercado local.

Resultados obtenidos de la investigación y análisis para el diseño e implementación de la propuesta de mejora.

Los resultados obtenidos en la presente investigación, a partir de la aplicación de las técnicas de entrevista semiestructurada y observación directa, permitieron identificar aspectos relevantes relacionados con el liderazgo, la productividad y las características organizacionales de la microempresa comercial del municipio de Escuinapa, Sinaloa. Dichos resultados constituyeron la base para el diseño y la implementación de la propuesta de mejora.

En relación con la variable liderazgo, se identificó que la mujer empresaria ejerce un liderazgo de tipo participativo y transformacional, caracterizado por la comunicación constante, la cercanía con las trabajadoras y el liderazgo con el ejemplo. Tanto la empresaria como las trabajadoras manifestaron y demostraron, a través de la observación, que este estilo de liderazgo favorece un ambiente laboral positivo, de confianza y colaboración. No obstante, se observó que el liderazgo, aunque efectivo en lo humano, no se apoya en herramientas formales de gestión.

Respecto a la variable productividad, los resultados evidenciaron que esta se gestiona de manera empírica, basada principalmente en la experiencia de la empresaria y en la supervisión directa de las actividades diarias. Las entrevistas y la observación mostraron que la falta de organización de la mercancía y la ausencia de un sistema formal de control de inventarios generan dificultades en la atención al cliente, uso ineficiente del tiempo laboral y dependencia excesiva de la empresaria para la toma de decisiones operativas.

En cuanto a la variable empresa, se trata de una microempresa comercial familiar con una estructura organizacional informal y procesos no estandarizados. Esta forma de organización, si bien permite flexibilidad y cercanía en las relaciones laborales, limita la implementación de controles administrativos que fortalezcan la productividad y la eficiencia operativa.

El análisis conjunto de estos resultados permitió identificar que el principal problema que afecta la productividad de la microempresa es la ausencia de un sistema formal de control de inventarios. Esta situación impacta directamente en la organización del trabajo, la planeación de compras y el aprovechamiento de los recursos disponibles. Por ello, se determinó que la implementación de un sistema de control de inventarios, apoyado en un software sencillo y adecuado a las necesidades de la microempresa, representa una alternativa viable y pertinente para mejorar la productividad.

En consecuencia, la propuesta de mejora se diseñó con base en los resultados obtenidos y en el análisis de las áreas de oportunidad detectadas, buscando fortalecer la productividad sin modificar el estilo de liderazgo ejercido por la mujer empresaria. La implementación del sistema de control de inventarios tiene como finalidad mejorar la organización interna, optimizar el uso del tiempo laboral y apoyar la toma de decisiones, contribuyendo así a la eficiencia y sostenibilidad del negocio.

Tabla 13. Debilidades e impacto en la empresa

Debilidad identificada	Descripción de la debilidad	Impacto en la empresa
Ausencia de un sistema formal de control de inventarios	El control de la mercancía se realiza de manera empírica y sin registros sistemáticos.	Desorganización de productos, dificultad para conocer existencias reales y posibles pérdidas económicas.
Falta de información precisa sobre el inventario	No se cuenta con datos actualizados de entradas, salidas y stock disponible.	Problemas en la planeación de compras, desabasto o exceso de mercancía y afectación en la atención al cliente.
Organización informal de la mercancía	Los productos no están clasificados ni identificados de manera uniforme.	Retrasos en la localización de productos, uso ineficiente del tiempo laboral y menor productividad.
Dependencia de la supervisión directa de la empresaria	La empresaria concentra el control de inventarios y la toma de decisiones.	Sobrecarga de trabajo para la empresaria y menor autonomía del personal.
Ausencia de procedimientos para el manejo de inventarios	No existen lineamientos escritos para registrar y controlar la mercancía.	Errores en el manejo de productos, falta de estandarización y dificultades para la mejora continua.

Tabla 14. Hallazgos de la variable productividad

Hallazgo identificado	Justificación	Propuesta de mejora
La empresa no cuenta con un sistema formal de control de inventarios.	La falta de control provoca desorganización en la mercancía, dificulta conocer las existencias reales y puede generar pérdidas económicas.	Implementar un sistema básico de control de inventarios que permita registrar entradas, salidas y existencias de productos.
El control de mercancía se realiza de manera empírica.	La supervisión no permite detectar oportunamente faltantes, productos obsoletos o necesidades de reposición.	Diseñar formatos sencillos (manuales o digitales) para el registro diario del inventario.
Desconocimiento de existencias disponibles.	No contar con información precisa limita la planeación de compras y afecta la atención al cliente.	Establecer registros periódicos de inventario por categorías de productos.
Organización inadecuada de la mercancía.	La desorganización dificulta el control de productos y reduce la eficiencia operativa.	Clasificar y ordenar los productos por tipo y rotación dentro del sistema de inventarios.
Dependencia de la empresaria para el control de productos.	La falta de responsabilidades definidas incrementa errores y sobrecarga de trabajo.	Asignar responsabilidades claras al personal para el registro y supervisión del inventario.
Ausencia de revisiones periódicas del inventario.	Sin revisiones, los errores en registros pueden mantenerse y afectar la productividad.	Programar revisiones periódicas del inventario para verificar la existencia física y los registros.

Propuesta de Mejora

Con base en la información obtenida en la investigación sobre liderazgo y productividad, centrada en el rol de la mujer empresaria, se implementó una propuesta de mejora orientada a fortalecer la eficiencia operativa y consolidar prácticas de gestión que respaldaran el desempeño del personal. La necesidad de esta intervención se sustentó en evidencia empírica recopilada mediante entrevistas y observación no participante, donde se identificaron áreas críticas que limitaban la productividad, especialmente en procesos internos como el control de inventarios, la estandarización del servicio y la capacidad del equipo para mantener el desempeño en ausencia de la líder.

La propuesta se ejecutó bajo el modelo Kaizen, privilegiando la mejora continua mediante ajustes graduales y sostenibles en los procesos cotidianos, sin requerir inversiones elevadas. A partir del ciclo PHVA (Planear–Hacer–Verificar–Actuar), se priorizó como eje central la digitalización y reorganización del inventario, debido a que el registro manual había ocasionado errores recurrentes, pérdidas por caducidad, desconocimiento de existencias reales y afectaciones directas en la atención al cliente. Considerando que la empresa maneja aseso de productos, se determinó que la implementación total del sistema de control resultaba poco viable en una primera etapa; por ello, se optó por trabajar inicialmente con un segmento específico de mercancía correspondiente al área de juguetería. En particular, se seleccionaron 53 tipos de muñecas, clasificadas por marca, material y función, incluyendo categorías como Barbies, Nenuco y muñecas bebé elaboradas en trapo, vinilo, porcelana y madera; asimismo, se contemplaron subclasificaciones por tipo de uso, tales como muñecas de moda, coleccionables, bebés y maniqués. Esta delimitación permitió realizar una prueba piloto del sistema, facilitando el control, registro y seguimiento de existencias de manera más organizada y precisa, antes de extender gradualmente la digitalización al resto del inventario.

En la fase de planeación, se diagnosticaron problemas de desorden, falta de control de entradas y salidas y ausencia de responsables definidos. Posteriormente, en la fase de ejecución, se organizó físicamente la mercancía por categorías, se implementó un registro sencillo (manual y/o digital), se asignaron responsabilidades diarias y se brindó capacitación básica al personal sin interrumpir las operaciones. Debido a los tiempos limitados destinados al trabajo de campo, la implementación del sistema de control se aplicó de manera focalizada en un segmento específico del inventario, correspondiente al área de juguetería, particularmente en la categoría de muñecas de distintos tipos. En la etapa de verificación, mediante observación directa y retroalimentación del equipo, se confirmaron mejoras en el orden, reducción de faltantes, disminución de errores y ahorro de tiempo dentro del segmento intervenido. Finalmente, en la fase de actuación, se ajustaron formatos, frecuencias de revisión y refuerzos de capacitación, logrando estandarizar el control como práctica permanente en dicha área. Estas acciones fortalecieron el funcionamiento interno de la empresa y contribuyeron a mejorar su desempeño operativo y su capacidad competitiva, reforzando la identidad del negocio a partir de sus atributos distintivos: la cercanía con la clientela, la variedad de productos y el liderazgo femenino, bajo un enfoque de autenticidad y compromiso comunitario.

1. Digitalización del Inventario

La primera acción corresponde a la implementación de un sistema digital de control de inventarios. La evidencia empírica muestra que el registro manual ha generado errores recurrentes, pérdidas por caducidad y dificultades para conocer la disponibilidad real de productos. Esto representa una debilidad significativa que afecta directamente la productividad.

Se propuso seleccionar un software accesible y adecuado al tamaño de la empresa, priorizando herramientas de bajo costo como aplicaciones móviles o programas básicos de gestión. La experiencia comercial de la puede aprovecharse para identificar la solución más apropiada, ya sea mediante investigación de mercado o con la asesoría de un consultor externo.

Beneficios esperados:

- Incremento en la eficiencia administrativa.
- Reducción de pérdidas por errores, caducidad o robos hormiga.
- Mayor control del capital invertido.
- Disponibilidad constante de productos, lo que mejora la experiencia del cliente y evita pérdidas de venta.

Atención al Cliente

El estilo de liderazgo cálido y participativo de la fundadora constituye una ventaja competitiva que debe transmitirse al resto del equipo para asegurar coherencia en el servicio. Actualmente, se observan dificultades cuando la líder no está presente, lo que evidencia la necesidad de fortalecer capacidades internas.

Beneficios esperados:

- Mejora sustancial en la calidad del servicio.
- Mayor autonomía operativa del personal.
- Consolidación de una cultura de servicio basada en la empatía y la responsabilidad compartida.
- Fortalecimiento de la reputación y fidelización del cliente.

3. Estrategia de diferenciación frente a la competencia

Frente al incremento de la competencia, es necesario reforzar la identidad del negocio mediante estrategias de diferenciación basadas en sus principales atributos: la cercanía con los clientes, la amplia variedad de productos y el liderazgo femenino. Estos valores, promoviendo la autenticidad y el compromiso con la comunidad.

Beneficios esperados:

- Posicionamiento de una imagen sólida y distintiva en el mercado.
- Incremento de la preferencia y lealtad de los consumidores.

Ventaja competitiva frente a propuestas impersonales o estandarizada.

Implementación de la propuesta de mejora: Modelo Kaizen

La propuesta de mejora implementada en la empresa se basó en el modelo Kaizen, el cual se enfoca en la mejora continua mediante pequeños cambios constantes en los procesos de trabajo. Este modelo busca optimizar las actividades diarias, reducir errores y mejorar el desempeño del personal, sin necesidad de realizar grandes inversiones.

En la empresa, el modelo Kaizen se aplicó promoviendo la participación de las trabajadoras, quienes aportaron ideas para mejorar la organización del trabajo, la atención al cliente y la distribución de tareas. La empresaria fomentó la comunicación abierta, escuchando sugerencias y reforzando aquellas prácticas que facilitaban el cumplimiento de las actividades.

Asimismo, se realizaron ajustes graduales en los procesos, como la clarificación de responsabilidades, la mejora en la organización de productos y el establecimiento de rutinas de trabajo más eficientes. Estos cambios permitieron mejorar la productividad y el

desempeño, ya que las trabajadoras comprendieron mejor sus funciones y trabajaron de manera más ordenada.

La implementación del modelo Kaizen fortaleció el liderazgo participativo de la empresaria, al incentivar el trabajo en equipo, la retroalimentación constante y la mejora continua. Como resultado, se generó un ambiente laboral más colaborativo, con mayor compromiso del personal y mejores resultados en las actividades diarias.

Planear

En esta etapa se identificaron los problemas relacionados con el manejo del inventario, tales como desorden en los productos, falta de control de entradas y salidas, y desconocimiento de la cantidad real de mercancía disponible.

Esta situación generaba pérdidas de tiempo, errores en la reposición de productos y afectaciones en la productividad.

Con base en este diagnóstico, se estableció como objetivo implementar un sistema de inventarios sencillo y funcional, acorde al tamaño de la empresa.

Asimismo, se definieron las siguientes acciones:

- Clasificar los productos por tipo.
- Registrar entradas y salidas de mercancía.
- Asignar responsables del control del inventario.
- Establecer una frecuencia de revisión.

Hacer

En esta fase se implementó el sistema de inventarios de manera gradual, siguiendo el enfoque Kaizen de pequeños cambios.

Las acciones realizadas fueron:

- Organización física de los productos por categorías.
- Elaboración de un registro manual o digital sencillo para el control del inventario.
- Capacitación básica a las trabajadoras sobre el uso del sistema.
- Delegación de responsabilidades para el registro diario de entradas y salidas.

La implementación se realizó sin interrumpir las actividades diarias del negocio.

Verificar

Posteriormente, se evaluó el funcionamiento del sistema de inventarios, observando:

- Mayor orden en los productos.
- Reducción de faltantes y excesos de mercancía.
- Disminución de errores en la atención al cliente.
- Ahorro de tiempo en la localización de productos.

La verificación se llevó a cabo mediante la observación directa y la retroalimentación de las trabajadoras, identificando mejoras en la productividad.

Actuar

Con base en los resultados obtenidos, se realizaron ajustes al sistema de inventarios, tales como:

- Mejorar el formato de registro.
- Ajustar la frecuencia de revisión del inventario.
- Reforzar la capacitación cuando fue necesario.

Estas acciones permitieron estandarizar el sistema de inventarios, convirtiéndolo en una práctica permanente dentro de la empresa y fortaleciendo la mejora continua.

La implementación del sistema de control de inventarios se desarrolló bajo la modalidad de prueba piloto, debido a las limitaciones de tiempo propias del trabajo de campo y a la necesidad de evaluar previamente la viabilidad del procedimiento antes de extenderlo al total de los productos. La selección del segmento correspondiente al área de juguetería, específicamente la categoría de muñecas respondió a criterios de rotación frecuente, diversidad de presentaciones y recurrencia de inconsistencias en el registro manual previo. Esta delimitación permitió aplicar, observar y evaluar de manera controlada los efectos de la intervención, facilitando la identificación de mejoras en el orden, el registro de entradas y salidas y la reducción de errores. De esta manera, la prueba piloto funcionó como un mecanismo de validación inicial del sistema, generando bases sólidas para su futura ampliación al resto del inventario de la microempresa.

Resultados obtenidos al implementar la propuesta de mejora

La implementación de la prueba piloto del sistema de control de inventarios en el segmento de juguetería, específicamente en la categoría de muñecas, permitió identificar mejoras significativas en la organización y gestión interna del establecimiento. En primer lugar, se observó un mayor orden físico en la disposición de la mercancía, lo que facilitó la localización de los productos y redujo el tiempo destinado a su búsqueda.

Asimismo, el registro sistematizado de entradas y salidas permitió contar con información más precisa sobre las existencias reales, disminuyendo los faltantes y evitando confusiones derivadas del registro manual previo. Esta mejora impactó directamente en la atención al cliente, ya que el personal pudo brindar información más clara y segura sobre la disponibilidad de los productos.

Otro resultado relevante fue la reducción de errores en el control de inventario, particularmente en la identificación de modelos, materiales y categorías de las muñecas. La

clasificación establecida permitió distinguir con mayor claridad las diferentes líneas, como muñecas de moda, bebés, coleccionables y maniqués, así como sus características específicas (trapo, vinilo, porcelana o madera), lo que fortaleció el control interno y la organización del segmento intervenido.

Además, se evidenció un mejor aprovechamiento del tiempo de trabajo, ya que la asignación de responsabilidades y la estandarización del registro facilitaron la distribución de tareas entre las trabajadoras. Esto contribuyó a mantener la continuidad operativa, incluso en ausencia de la empresaria, reforzando la autonomía del equipo.

En términos generales, la prueba piloto permitió validar la viabilidad del sistema de control como herramienta para fortalecer la eficiencia operativa, mejorar la organización interna y respaldar el desempeño del personal, generando bases sólidas para su futura ampliación al resto del inventario de la microempresa.

Modelo Kaizen mediante el ciclo PHVA, enfocado en el sistema de inventarios, permitió obtener resultados positivos en la organización y funcionamiento de la empresa.

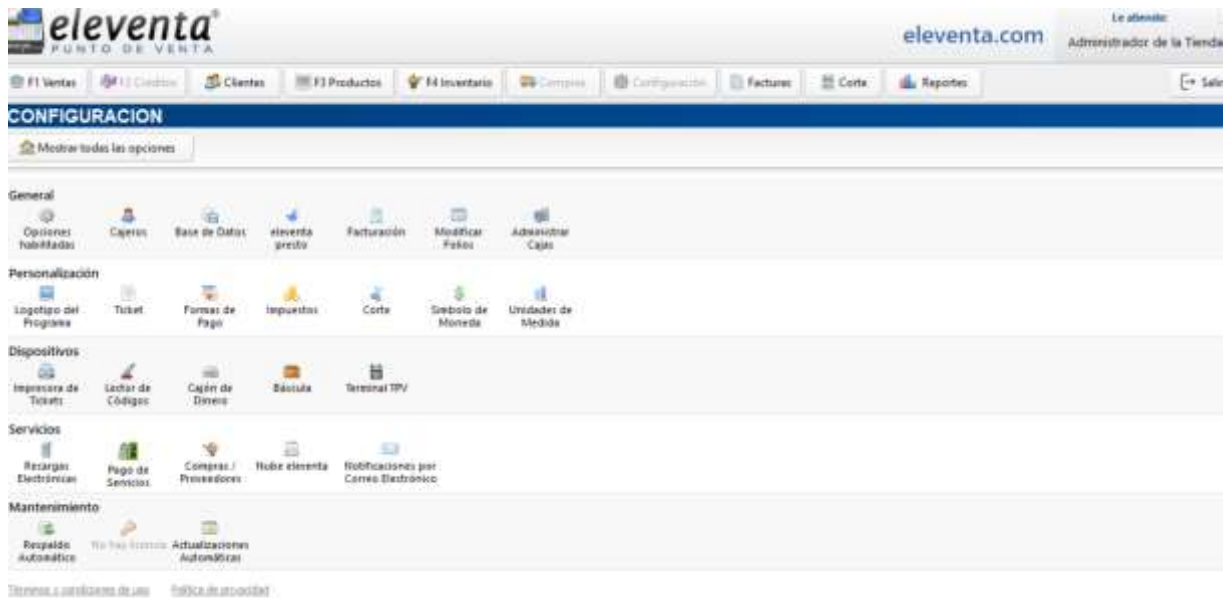
En primer lugar, se logró un mayor control de la mercancía, ya que se identificaron con mayor precisión las entradas y salidas de productos. Esto redujo errores en el conteo y evitó faltantes o excesos de inventario.

Asimismo, se observó una mejor organización de los productos, lo que facilitó su localización y agilizó la atención al cliente. Como resultado, se optimizó el tiempo de trabajo y se redujeron retrasos en las actividades diarias.

Otro resultado importante fue la mejora en la productividad, debido a que las trabajadoras comprendieron mejor sus responsabilidades dentro del sistema de inventarios y realizaron sus tareas de manera más ordenada y eficiente. Además, la implementación del sistema fortaleció la comunicación y el trabajo en equipo, ya que las trabajadoras participaron activamente en el control del inventario y en la detección de áreas de mejora.

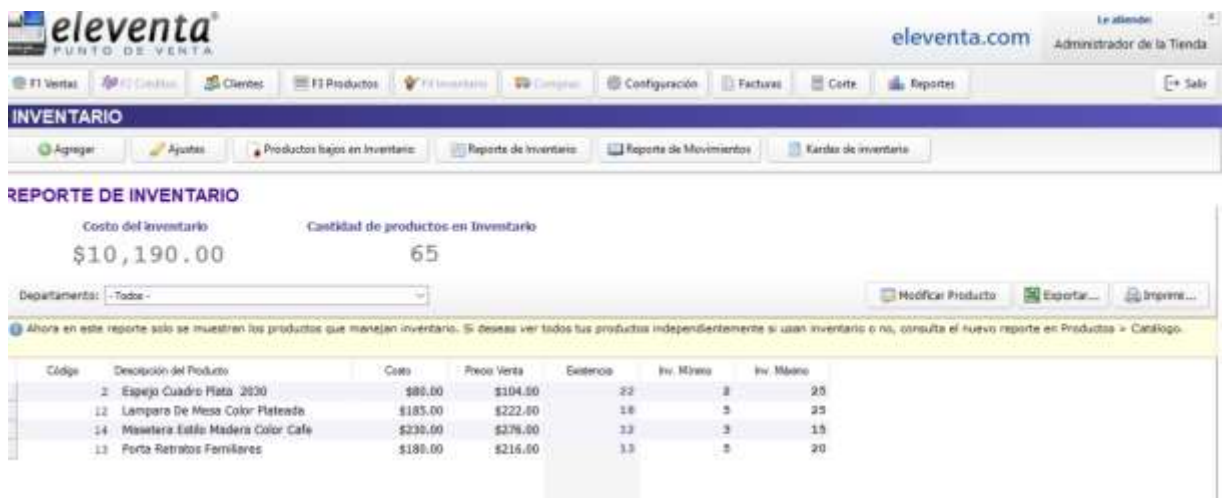
Finalmente, estos resultados reflejan que la aplicación del modelo Kaizen, a través de pequeñas mejoras continuas, contribuyó a un mejor desempeño del personal, a un ambiente laboral más organizado y al fortalecimiento de la gestión interna de la empresa.

Figura 8. Configuración de sistema



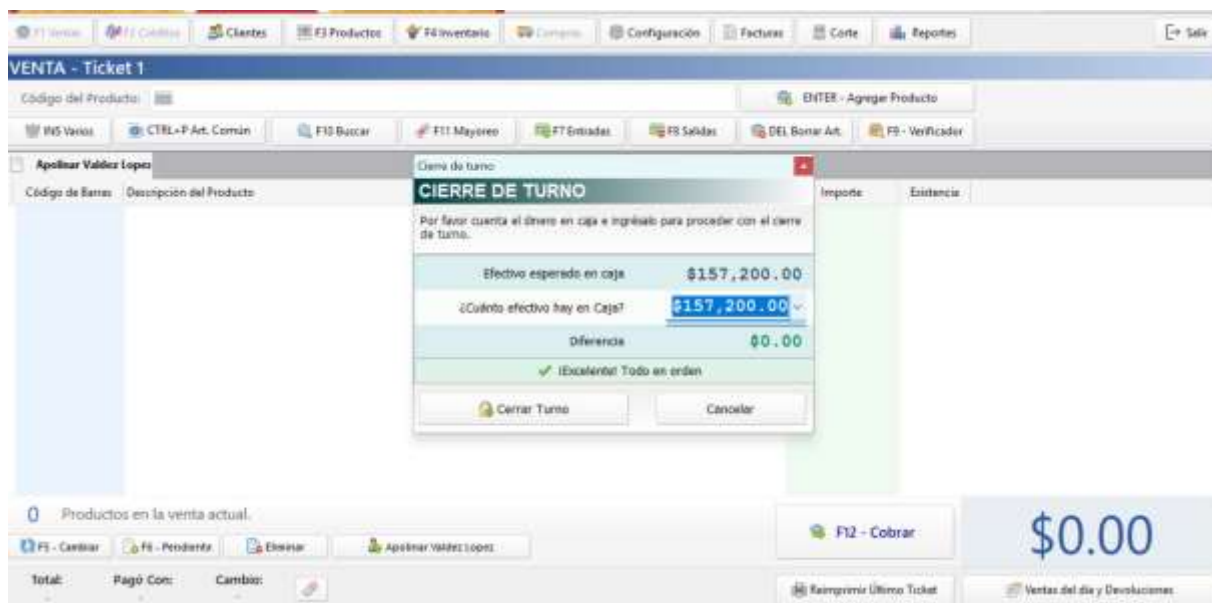
Fuente: elaboración propia (2025)

Figura 9. Captura de inventario



Fuente: elaboración propia (2025).

Figura 10. Ventas



Fuente: elaboración propia (2025)

Tabla 15. Cronograma de actividades de la propuesta de mejora

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de término	Objetivo de la actividad
Diagnóstico del inventario actual	del 05 de septiembre	15 de septiembre	Identificar la forma actual de control de inventarios y detectar fallas en el manejo de la mercancía.
Diseño del sistema de control de inventarios	de 16 de septiembre	30 de septiembre	Elaborar el formato de registro de entradas, salidas y existencias de productos.
Clasificación de productos	de 01 de octubre	15 de octubre	Organizar los productos por categorías para facilitar su control y registro.

Implementación del sistema de control de inventarios	16 de octubre	05 de diciembre	Aplicar de manera continua el sistema de control de inventarios en la empresa.
Asignación de responsables del inventario	16 de octubre	31 de octubre	Definir quién registra y supervisa el control de inventarios.
Revisión periódica del inventario	01 de noviembre	05 de diciembre	Verificar la coincidencia entre registros y existencias físicas.
Evaluación del sistema de inventarios	01 de diciembre	05 de diciembre	Evaluar los resultados del sistema implementado en relación con la productividad.

Tabla 16. Resumen de la propuesta de mejora

Propuesta de mejora	Objetivo	Beneficios esperados
1 implementar un sistema básico de control de inventarios	Registrar de manera ordenada las entradas, salidas y existencias de productos.	Mejor organización de la mercancía y reducción de pérdidas por extravío o desabasto.
2 uso de formatos sencillos (manual o digital) para inventarios	Contar con información actualizada sobre el inventario disponible.	Mayor control de productos, apoyo a la toma de decisiones y mejor planeación de compras.
3 clasificación de productos por categorías	Facilitar la localización y el control de los productos en el punto de venta.	Entregar productos con mayor rapidez. Agilización de la atención al cliente y mejora en la eficiencia operativa.
4 asignación de responsabilidades en el manejo de inventarios	Definir quién registra y supervisa el inventario.	Disminución de errores, mayor orden y corresponsabilidad del personal.
5 Revisión periódica del inventario	Verificar que los registros coincidan con la existencia física.	Detección oportuna de faltantes, mejor control y fortalecimiento de la productividad.

La propuesta de mejora enfocada en el control de inventarios se implementó de manera gradual y acorde a las características de la microempresa, considerando sus recursos limitados y la dinámica cotidiana de trabajo. A continuación, se describe el proceso de implementación de cada una de las acciones planteadas:

1. Implementación de un sistema básico de control de inventarios

Se estableció un sistema básico de control de inventarios mediante el registro de entradas y salidas de mercancía, permitiendo a la empresaria y al personal llevar un seguimiento general de los productos disponibles. Este sistema no requirió el uso de tecnología especializada, sino que se adaptó a las necesidades reales de la empresa, facilitando su comprensión y aplicación por parte del personal.

2. Uso de formatos básicos (manual o digital) para inventarios

Para el registro del inventario se diseñaron formatos sencillos, los cuales pueden utilizarse de forma manual o digital, según la disponibilidad del personal. Estos formatos incluyen datos básicos como nombre del producto, cantidad existente, fecha de registro y observaciones, lo que permitió organizar la información de manera clara y accesible.

3. Clasificación específica del segmento de muñecas, organizando 53 tipos diferentes según criterios de marca, material y función. Se establecieron subcategorías como Barbies, Nenuco y muñecas bebé, diferenciándolas por el tipo de material (trapo, vinilo, porcelana y madera) y por su función (moda, coleccionables, bebés y maniqués).

Esta clasificación facilitó la identificación rápida y precisa de los productos, agilizó el acomodo físico de la mercancía y permitió establecer un orden visual más claro dentro del área de exhibición y almacenamiento. Asimismo, contribuyó a reducir confusiones entre modelos similares, evitar errores en el registro de entradas y salidas y mejorar el control de existencias reales. Como resultado, se optimizó el tiempo de búsqueda de productos, se

fortaleció la organización interna y se brindó una atención más eficiente al cliente al contar con información más clara sobre la disponibilidad de cada artículo.

4. Asignación de responsabilidades en el manejo de inventarios
Se asignaron responsabilidades específicas a determinados trabajadores para el control y registro del inventario, bajo la supervisión de la empresaria. Esta acción permitió distribuir las tareas, fomentar la responsabilidad individual y reducir la dependencia exclusiva de la empresaria en el control de la mercancía.

5. Revisión periódica del inventario
Se estableció la revisión periódica del inventario, realizándose de manera semanal o quincenal, con el fin de verificar la existencia real de los productos, detectar faltantes o sobrantes y actualizar los registros. Esta revisión contribuyó a mejorar la organización del trabajo y a mantener un control más eficiente de la mercancía.

La implementación de la propuesta de mejora en el control de inventarios generó resultados positivos en la organización y productividad de la microempresa. En primer lugar, el establecimiento de un sistema básico de control permitió a la empresaria y al personal contar con una mayor claridad sobre la cantidad y tipo de productos disponibles, reduciendo la incertidumbre y el desorden que anteriormente se presentaban en el manejo de la mercancía.

El uso de formatos básicos para el registro de inventarios facilitó el seguimiento de entradas y salidas de productos, lo que contribuyó a disminuir errores, omisiones y confusiones en el control de la mercancía. Asimismo, esta acción permitió optimizar el tiempo destinado a la búsqueda de productos y agilizó la atención al cliente, impactando de manera favorable en el desempeño laboral.

La clasificación de los productos por categorías mejoró la organización física del establecimiento, haciendo más eficiente el acomodo de la mercancía y permitiendo una identificación rápida de los productos. Como resultado, se observó una mayor fluidez en las actividades diarias y una mejor coordinación entre los trabajadores, especialmente en temporadas de alta demanda.

Por otra parte, la asignación de responsabilidades en el manejo de inventarios fortaleció el sentido de compromiso y responsabilidad del personal, al involucrarlo directamente en el control de la mercancía. Esta acción contribuyó a reducir la dependencia exclusiva de la supervisión de la empresaria y promovió una participación más activa de los trabajadores en las actividades operativas.

Finalmente, la revisión periódica del inventario permitió detectar oportunamente faltantes, sobrantes o productos de baja rotación, favoreciendo una mejor toma de decisiones en relación con la reposición y organización de la mercancía. En conjunto, estos resultados reflejan una mejora en la eficiencia operativa, en la organización del trabajo y en el control interno de la empresa, lo que contribuye de manera indirecta al fortalecimiento de la productividad.

Antes de presentar los resultados sintetizados en la Tabla 15, es importante explicar de manera detallada los efectos generados por la implementación de la propuesta de mejora en el control de inventarios. La aplicación de acciones básicas como el registro sistemático de la mercancía, la clasificación de los productos y la asignación de responsabilidades permitió modificar gradualmente la forma en que se organizan y gestionan los productos dentro de la microempresa.

En primer lugar, la organización de la mercancía mejoró de manera significativa debido a la clasificación por categorías y al uso de formatos de registro, lo que brindó mayor claridad

sobre los productos disponibles. Esta acción permitió que tanto la empresaria como los trabajadores identificaran con mayor precisión la ubicación y cantidad de cada producto, reduciendo el desorden que anteriormente dificultaba el control del inventario.

Asimismo, al contar con los productos mejor identificados y ordenados, se agilizó su localización durante las actividades diarias, especialmente en la atención al cliente. Esto tuvo un impacto directo en la eficiencia del trabajo, ya que se disminuyó el tiempo empleado en la búsqueda de mercancía, permitiendo una atención más rápida y organizada, sobre todo en periodos de alta demanda.

Por otra parte, el registro periódico del inventario facilitó la identificación de los productos con mayor y menor rotación. Este resultado permitió a la empresaria tener un mejor conocimiento sobre el comportamiento de las ventas y el movimiento de la mercancía, lo que favorece la toma de decisiones relacionadas con el acomodo, reposición y control de los productos.

Finalmente, la asignación de responsabilidades en el manejo del inventario generó una mayor participación y compromiso por parte del personal. Al involucrar directamente a los trabajadores en el registro y control de la mercancía, se fortaleció el sentido de responsabilidad y se redujo la dependencia exclusiva de la supervisión directa de la empresaria. En conjunto, estos resultados evidencian que la propuesta de mejora contribuyó a fortalecer la organización interna, optimizar los tiempos de trabajo y mejorar el control operativo de la microempresa, lo cual se refleja en los resultados que se presentan a continuación en la Tabla 15.

Figura 11. Control de inventario

Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Resultados Esperados, Resultados Obtenidos y Conclusiones

Área de mejora	de	Resultados esperados	Resultados obtenidos	Conclusiones
Control de inventarios	de	Contar con un registro ordenado de entradas, salidas y existencias de productos.	Se logró una mejor organización de la mercancía y mayor claridad sobre los productos disponibles.	La implementación del sistema de control de inventarios permitió mejorar la gestión de la mercancía y fortalecer la productividad del negocio.
Organización de la mercancía	la	Clasificar productos por categorías para facilitar su control.	Los productos se encuentran por mejor identificados y ordenados, lo que agiliza su localización.	La correcta clasificación de los productos favorece la eficiencia operativa y la atención al cliente.
Planeación de compras	de	Evitar desabasto o exceso de mercancía.	Se identificaron con mayor facilidad los productos con mayor y menor rotación.	El control de inventarios contribuye a una mejor toma de decisiones en la planeación de compras.
Uso del tiempo laboral	del	Reducir el tiempo destinado a buscar productos o verificar existencias.	Se disminuyó el tiempo empleado en la localización de mercancía.	Un sistema de inventarios eficiente impacta positivamente en el aprovechamiento del tiempo laboral.
Supervisión del inventario	de	Disminuir la dependencia de la supervisión directa de la empresaria.	El personal asumió mayor responsabilidad en el registro y control de la mercancía.	La asignación de responsabilidades fortalece la autonomía del personal y la productividad.

La propuesta de mejora basada en la implementación de un sistema de control de inventarios se desarrolló a partir del diagnóstico y los resultados obtenidos en la presente investigación, los cuales evidenciaron que la falta de un control formal de la mercancía influía directamente en la productividad de la microempresa comercial del municipio de Escuinapa, Sinaloa. Aunque el negocio contaba con un liderazgo positivo ejercido por la mujer empresaria, se identificó que la gestión empírica del inventario limitaba la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

La implementación del sistema facilitara el registro de entradas y salidas de productos y contar con información más clara sobre las existencias disponibles. Estos cambios contribuyeron a un mejor aprovechamiento del tiempo laboral, una atención más ágil al cliente y una reducción en la dependencia de la supervisión directa por parte de la empresaria, fortaleciendo así la productividad del negocio.

Asimismo, la propuesta se diseñó considerando las características y capacidades de una microempresa, utilizando herramientas sencillas y accesibles, lo que facilita su aplicación sin afectar el funcionamiento cotidiano del negocio. Esto demuestra que es posible mejorar la productividad mediante acciones básicas de gestión, sin necesidad de realizar grandes inversiones económicas o modificar el estilo de liderazgo existente.

Finalmente, se concluye que la implementación de un sistema de control de inventarios representa una estrategia viable y pertinente para fortalecer la productividad de la microempresa, al tiempo que complementa el liderazgo ejercido por la mujer empresaria. Esta propuesta no solo contribuye a mejorar la eficiencia operativa, sino que también sienta las bases para la mejora continua y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas de recolección de información utilizadas en la investigación, las cuales fueron la entrevista semiestructurada y

la observación directa, se organizan de acuerdo con los objetivos planteados en el estudio, con el propósito de identificar el estilo de liderazgo ejercido por la mujer empresaria y su relación con la productividad de los trabajadores en una empresa del municipio de Escuinapa.

Se pudo constatar que la empresaria mantiene una relación cercana con sus trabajadores, mostrándose accesible y dispuesta a orientarles cuando tienen dudas. La comunicación es directa y clara, lo que facilita la realización de las actividades diarias y contribuye a un ambiente de confianza dentro del lugar de trabajo.

Asimismo, las indicaciones que brinda no se limitan únicamente a la asignación de tareas sino que suelen ir acompañadas de explicaciones y apoyo, lo que permite que los trabajadores comprendan mejor sus funciones. Este comportamiento refleja un liderazgo de tipo participativo, en el cual se valora la interacción y el respeto mutuo.

Conclusiones de la investigación

La presente investigación tuvo como propósito analizar la relación entre el liderazgo ejercido por la mujer empresaria y la productividad de los trabajadores en una microempresa del municipio de Escuinapa, Sinaloa. A partir del análisis de la información recopilada mediante entrevistas semiestructuradas y observación directa no participante, se derivan conclusiones que permiten comprender el papel estratégico del liderazgo femenino en la dinámica organizacional y en el desempeño laboral del personal.

En primer lugar, los resultados permiten concluir que la empresaria ejerce un liderazgo predominantemente participativo y transformacional, caracterizado por la cercanía con el equipo, la comunicación directa, el acompañamiento constante y la disposición para escuchar y considerar las opiniones de las trabajadoras. Aunque la empresa no cuenta con documentos formales de gestión como misión, visión, organigrama o manuales de procedimientos, mediante prácticas cotidianas basadas en la confianza, el respeto y la interacción continua.

Este estilo de liderazgo favorece la cohesión del equipo y facilita el desarrollo de las actividades operativas. Asimismo, se concluye que la comunicación interpersonal constituye uno de los elementos centrales para el funcionamiento eficaz del negocio.

La empresaria mantiene un trato respetuoso, empático y accesible, lo que genera un clima laboral de apertura y seguridad psicológica. La claridad en las indicaciones, la orientación para resolver dudas y el reconocimiento verbal del esfuerzo contribuyen significativamente a la motivación y satisfacción del personal. Estos factores coinciden con los modelos teóricos que señalan la importancia de la comunicación asertiva como componente esencial de los liderazgos efectivos.

En relación con la productividad, la investigación arroja que esta no depende únicamente de sistemas formales de medición, sino también del estilo de liderazgo y del ambiente de trabajo. Pese a la ausencia de procesos estandarizados o herramientas tecnológicas de gestión, los trabajadores manifiestan compromiso con sus tareas, estabilidad en su desempeño y disposición para colaborar tanto en actividades rutinarias como en momentos de alta demanda. Esto evidencia que el liderazgo ejercido por la empresaria influye positivamente en el cumplimiento de objetivos operativos y en la continuidad del negocio.

No obstante, también se identificaron desafíos que pueden limitar la productividad futura, particularmente aquellos relacionados con la falta de control de inventarios, la organización del espacio y la ausencia de procedimientos estructurados. Estos hallazgos sugieren que, aunque el liderazgo favorece el funcionamiento diario, existen áreas de oportunidad que requieren atención para fortalecer la eficiencia operativa.

Finalmente, se concluye que el liderazgo femenino constituye un factor determinante en la gestión y sostenibilidad de las microempresas locales. La experiencia de la empresaria estudiada demuestra que un liderazgo humano, basado en la cercanía y la experiencia práctica, no solo promueve la motivación y el compromiso del personal, sino que también contribuye directamente al desempeño y productividad del negocio. De esta manera, la investigación cumple con su objetivo general y aporta evidencia empírica relevante que permite reconocer el papel estratégico de las mujeres empresarias en el desarrollo económico local y en la consolidación de entornos laborales funcionales y colaborativos.

Las empresas de Escuinapa, aunque pequeñas y con recursos limitados, tienen la capacidad de crecer si articulan de manera coherente sus componentes básicos y adoptan estrategias

de liderazgo y gestión adecuadas. Su cercanía con el cliente y su flexibilidad para adaptarse son ventajas que pueden convertirse en motores de competitividad.

Conclusiones por cada variable, para cada objetivo específico de investigación

Diversos autores señalan que los tipos de liderazgo pueden manifestarse de distintas formas dependiendo del contexto organizacional y social. Robbins y Coulter (2018) identifican que el liderazgo participativo se caracteriza por la comunicación abierta, la inclusión de los colaboradores y la confianza en sus capacidades. Este tipo de liderazgo es frecuente en empresas pequeñas, donde la cercanía entre líder y trabajadores facilita la interacción constante.

Asimismo, Northouse (2016) explica que el liderazgo transformacional se enfoca en motivar, orientar y apoyar a los colaboradores para mejorar su desempeño, fomentando relaciones basadas en el respeto y la colaboración. Este liderazgo se observa cuando el líder se muestra accesible, brinda orientación y se involucra activamente en las actividades diarias.

Por otro lado, Chiavenato (2017) menciona que el liderazgo situacional permite al líder adaptar su estilo según la experiencia y necesidades de los trabajadores, combinando distintos tipos de liderazgo de acuerdo con cada situación.

Lo que se encontró en la investigación

A partir del análisis de las entrevistas realizadas a la mujer empresaria y a las trabajadoras del municipio de Escuinapa, se identificó la presencia de más de un tipo de liderazgo. Predomina un liderazgo participativo, reflejado en la comunicación directa, la cercanía con las trabajadoras y la disposición para escuchar y orientar cuando surgen dudas.

Asimismo, se observaron características del liderazgo situacional, ya que la empresaria adapta su forma de dirigir según la experiencia de cada trabajadora. A quienes cuentan con mayor experiencia les otorga mayor autonomía, mientras que a las trabajadoras en proceso de aprendizaje les brinda mayor acompañamiento y supervisión.

De igual manera, se identificaron rasgos de liderazgo transformacional, evidenciados en el apoyo constante, la motivación y el interés por mejorar el desempeño y la organización del trabajo.

Con base en los resultados obtenidos, se concluye que la mujer empresaria del municipio de Escuinapa ejerce un liderazgo principalmente participativo, con elementos situacionales y transformacionales. Este estilo de liderazgo le ha permitido mantener una relación cercana con sus trabajadoras, favorecer un ambiente laboral de confianza y contribuir al adecuado funcionamiento de la empresa, demostrando la importancia del liderazgo femenino en el contexto empresarial local.

Liderazgo

Objetivo específico

Analizar las características de los tipos de liderazgo de la mujer empresaria.

Los autores coinciden en que las características del liderazgo se reflejan en la forma en que el líder se comunica, toma decisiones, delega responsabilidades y se relaciona con sus colaboradores. Robbins y Coulter (2018) señalan que el liderazgo participativo se caracteriza por la comunicación abierta, la confianza en los trabajadores y la disposición del líder para escuchar y orientar, lo cual fortalece el compromiso y la colaboración.

Por su parte, Northouse (2016) menciona que el liderazgo transformacional presenta características como la motivación, el apoyo constante y el interés por el desarrollo de los

colaboradores. Este tipo de liderazgo busca generar cambios positivos en el comportamiento y desempeño de los trabajadores, promoviendo un ambiente de respeto y mejora continua.

Asimismo, Chiavenato (2017) explica que el liderazgo situacional se distingue por la capacidad del líder para adaptarse a las circunstancias y a las características del personal, ajustando su estilo de dirección según la experiencia, habilidades y nivel de responsabilidad de cada trabajador.

Lo que se encontró en la investigación

De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas, se identificó que la mujer empresaria presenta diversas características asociadas a los tipos de liderazgo mencionados por los autores. Una de las principales características es la cercanía con las trabajadoras, ya que mantiene una relación directa, accesible y basada en la confianza.

Otra característica relevante es la comunicación clara y constante, lo que facilita la comprensión de las tareas y reduce errores en las actividades diarias. Las trabajadoras señalaron que las indicaciones no solo se limitan a asignar responsabilidades, sino que van acompañadas de explicaciones y apoyo.

Asimismo, se observó la flexibilidad en la delegación de responsabilidades, ya que la empresaria adapta su forma de dirigir de acuerdo con la experiencia de cada trabajadora. Esta característica refleja un liderazgo situacional, al brindar mayor autonomía a quienes cuentan con más experiencia y mayor acompañamiento a quienes están en proceso de aprendizaje.

Objetivo específico

Identificar los métodos empleados para medir la productividad.

Autores como Vázquez (2015) y Schultz (1961) destacan que, en organizaciones pequeñas, la productividad puede evaluarse a partir del desempeño del capital humano, la organización del trabajo, la experiencia del personal y el cumplimiento de las actividades, sin necesidad de recurrir exclusivamente a indicadores numéricos. Desde esta perspectiva, la productividad se comprende como el nivel de eficiencia con el que los trabajadores realizan sus funciones cotidianas dentro de la empresa.

Chiavenato señala que la productividad puede medirse a partir del desempeño del personal en sus actividades diarias, considerando el cumplimiento de funciones, la disciplina laboral, la organización del trabajo y el aprovechamiento del tiempo. El autor destaca que, en micro y pequeñas empresas, estos métodos cualitativos permiten evaluar la productividad de manera más realista, ya que reflejan el comportamiento cotidiano de los trabajadores (Chiavenato, 2017).

En relación con el objetivo de identificar los métodos empleados para medir la productividad, los resultados del estudio coinciden con lo señalado por Chiavenato (2017), quien propone evaluar la productividad a partir del desempeño cotidiano del personal, el cumplimiento de funciones y la organización del trabajo. Asimismo, Dessler (2015) destaca que la medición del rendimiento laboral puede realizarse mediante la observación del cumplimiento de tareas, la puntualidad y la calidad en la atención al cliente. Estos enfoques respaldan el método cualitativo utilizado en la presente investigación, basado en entrevistas y observación directa del desempeño diario de los trabajadores.

Lo que se encontró en la investigación

lo encontrado en la investigación, se identificó que la microempresa objeto de estudio no cuenta con métodos formales para medir la productividad, como indicadores de desempeño, registros sistemáticos o herramientas tecnológicas. La productividad se evalúa de manera

empírica, mediante la observación directa del cumplimiento de las actividades, la atención al cliente y la organización del trabajo. Asimismo, tanto la empresaria como los trabajadores coinciden en que la experiencia, la responsabilidad y la disposición del personal son factores determinantes para el desempeño laboral.

Productividad

Objetivo específico

Analizar las medidas de eficiencia de la productividad.

La eficiencia es un elemento fundamental de la productividad, ya que se relaciona con el uso adecuado de los recursos para obtener mejores resultados. Drucker (1999) señala que una organización es eficiente cuando logra cumplir sus objetivos utilizando la menor cantidad posible de recursos, especialmente tiempo y esfuerzo humano.

Asimismo, Samuelson y Nordhaus (2010) indican que la eficiencia productiva se refleja en la capacidad de una empresa para optimizar sus procesos, reducir desperdicios y mejorar la organización del trabajo. Estas medidas permiten evaluar si las actividades se realizan de manera adecuada y con el menor costo posible.

Por su parte, Robbins y Coulter (2018) destacan que la eficiencia puede medirse a través de indicadores como el cumplimiento de tareas, la reducción de errores, la organización de los procesos y el aprovechamiento del tiempo laboral, especialmente en empresas pequeñas donde los sistemas formales son limitados.

Lo que se encontró en la investigación

De acuerdo con los resultados obtenidos, se identificó que la eficiencia de la productividad en la empresa se refleja principalmente en la organización de las actividades diarias y en el uso adecuado del tiempo de trabajo. La implementación del sistema de inventarios permitió reducir el tiempo destinado a la búsqueda de productos y evitar errores en el control de mercancía.

Asimismo, se observó una mejora en la distribución de tareas, ya que la delegación de responsabilidades se realizó de acuerdo con la experiencia de cada trabajadora. Esto permitió que las actividades se desarrollaran de manera más ordenada y eficiente.

Además, la reducción de errores en el inventario y la mejora en la atención al cliente fueron consideradas medidas claras de eficiencia, ya que se logró realizar más actividades en menos tiempo y con mejores resultados.

Con base en el análisis realizado, se concluye que las medidas de eficiencia de la productividad en la empresa están relacionadas con la organización del trabajo, el control del inventario y el uso adecuado del tiempo. Estas acciones permitieron mejorar el desempeño de las trabajadoras y optimizar los procesos, demostrando que la eficiencia es un factor clave para fortalecer la productividad en las microempresas del municipio de Escuinapa.

- La empresa

Objetivo específico

Identificar los tipos de empresas que existen.

Diversos autores clasifican a las empresas considerando distintos criterios, como su tamaño, actividad económica y forma de organización. Chiavenato (2017) señala que, de acuerdo con

su tamaño, las empresas pueden clasificarse en micro, pequeñas, medianas y grandes, tomando en cuenta el número de trabajadores y el nivel de ingresos.

Asimismo, Robbins y Coulter (2018) indican que, según su actividad, las empresas se dividen en comerciales, industriales y de servicios. Las empresas comerciales se caracterizan por la compra y venta de productos, sin realizar procesos de transformación, y suelen tener contacto directo con el cliente.

Por su parte, García y Fernández (2015) mencionan que otra clasificación importante es la forma de propiedad, distinguiendo entre empresas familiares, privadas y públicas. Las empresas familiares se caracterizan por ser administradas por uno o varios miembros de una misma familia y por mantener relaciones laborales cercanas.

Lo que se encontró en la investigación

De acuerdo con la investigación realizada, se identificó que la empresa analizada corresponde al tipo de microempresa, ya que cuenta con un número reducido de trabajadoras y una estructura organizacional sencilla. Esta característica coincide con lo señalado por los autores respecto al tamaño de la empresa.

Asimismo, la empresa se clasifica como empresa comercial, debido a que su actividad principal es la venta de productos al público, sin realizar procesos de transformación. La atención al cliente y la rotación de mercancía forman parte esencial de sus actividades diarias.

Además, se identificó que la empresa tiene un carácter familiar, ya que su administración y toma de decisiones están a cargo de la empresaria, manteniendo una relación cercana con sus trabajadoras, lo que influye en la forma de liderazgo y organización del trabajo.

Con base en lo anterior, se concluye que la empresa objeto de estudio se clasifica como una microempresa comercial de tipo familiar. Esta clasificación permite comprender mejor su forma de organización, el estilo de liderazgo ejercido y la manera en que se gestiona la productividad, aspectos fundamentales para el desarrollo y permanencia de las empresas en el municipio de Escuinapa.

La empresa

Objetivo específico

Analizar las características de las empresas.

Las características de las empresas están relacionadas con su tamaño, estructura organizacional, tipo de actividad y forma de gestión. Chiavenato (2017) señala que las microempresas se distinguen por tener una estructura sencilla, pocos niveles jerárquicos y una comunicación directa entre el propietario y los trabajadores, lo que facilita la toma de decisiones.

Asimismo, Robbins y Coulter (2018) indican que las empresas pequeñas suelen caracterizarse por una administración centralizada, donde el propietario asume múltiples funciones, así como por una relación cercana con los empleados. Estas características influyen directamente en el estilo de liderazgo y en la manera de organizar el trabajo.

Por otro lado, García y Fernández (2015) mencionan que las empresas comerciales se caracterizan por el contacto directo con el cliente, la rotación constante de productos y la necesidad de una adecuada organización interna para garantizar un servicio eficiente.

Lo que se encontró en la investigación:

De acuerdo con los resultados obtenidos, la empresa estudiada presenta características propias de una microempresa comercial familiar. Se identificó una estructura organizacional sencilla, donde la empresaria concentra la toma de decisiones y mantiene comunicación directa con las trabajadoras.

Asimismo, se observó una relación cercana entre la empresaria y el personal, lo que facilita la coordinación de las actividades diarias. La atención al cliente es una de las principales características de la empresa, al ser un elemento clave para su funcionamiento y permanencia en el mercado local.

Además, la empresa se caracteriza por la flexibilidad en la organización del trabajo, adaptándose a las necesidades del negocio y del personal. Esta característica ha permitido implementar mejoras, como el sistema de inventarios, sin afectar el desarrollo de las actividades diarias.

Con base en el análisis realizado, se concluye que las características de la empresa influyen directamente en su forma de organización, liderazgo y productividad. La estructura sencilla, la comunicación directa y la relación cercana con el personal han favorecido la implementación de mejoras y el adecuado funcionamiento de la empresa, consolidándola como una microempresa con potencial de crecimiento en el municipio de Escuinapa.

El objetivo general de la investigación fue identificar el estilo de liderazgo de la mujer empresaria y su relación con la productividad del trabajador en la empresa de Escuinapa. A partir del análisis realizado, se concluye que la empresaria ejerce un estilo de liderazgo

predominantemente participativo, con características situacionales y transformacionales, lo que se refleja en una comunicación clara, cercanía con las trabajadoras, delegación flexible de responsabilidades y apoyo constante en las actividades diarias.

En relación con la variable liderazgo, los resultados evidenciaron que la empresaria adapta su forma de dirigir de acuerdo con la experiencia y necesidades de las trabajadoras, fomentando un ambiente laboral basado en la confianza, el respeto y la participación. Este estilo de liderazgo ha permitido una mejor comprensión de las funciones, mayor compromiso del personal y una relación laboral positiva dentro de la empresa.

Respecto a la variable productividad, se identificó que la productividad de las trabajadoras se ve favorecida por la organización del trabajo, el uso adecuado del tiempo y la implementación de mejoras como el sistema de inventarios. Estas acciones permitieron optimizar los procesos, reducir errores y mejorar la eficiencia en las actividades diarias, lo que se refleja en un mejor desempeño del personal.

En conjunto, se concluye que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo de la mujer empresaria y la productividad del trabajador, ya que un liderazgo participativo y flexible influye positivamente en el desempeño, la eficiencia y el compromiso del personal. Por lo tanto, el liderazgo femenino en las microempresas de Escuinapa representa un factor clave para el fortalecimiento de la productividad y el desarrollo organizacional.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (2017). *Mujeres emprendedoras y sus desafíos: Características y habilidades clave en el negocio*. Editorial Innovación Empresarial.
- Amnistía Internacional (2020). *Violencia de género en Sinaloa: Una realidad que persiste*. <https://www.amnesty.org/es/documents/aml10/3274/2020/es/>
- Amnistía Internacional. (2021). *Violencia de género en México: La realidad de las mujeres en cifras*. <https://www.amnesty.org/es/documents/aml10/3526/2021/es/>
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en investigación cualitativa* (1.ª ed.). Ediciones Morata.
- Atkinson, R. (1998). *The life story interview* (Vol. 44, Qualitative Research Methods). Sage Publications.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current theories, research, and future directions*. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Catalyst. (2020). *The future of work: Women in leadership*. <https://www.catalyst.org>
- Cesaroni, F. M., Sentuti, A., & Pediconi, M. G. (2021). Fading and transformation: how a woman entrepreneur's multiple identities interact throughout her life. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. [en línea] Recuperado de Emerald Insight
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership*

- in organizational settings. Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Corona, C. (2017). *Derecho corporativo empresarial*. Facultad de Contaduría y Administración-UNAM.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Guía moderna que muestra cómo diseñar, integrar y reportar estudios mixtos con ejemplos reales.
- De Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la administración de organizaciones*. Florida, Argentina: Valletta Ediciones.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive*. HarperCollins.
- Drucker, P. F. (2007). *The Practice of Management*. HarperBusiness.
- Dubey, S. (2025, 21 de marzo). *Employee Satisfaction Surveys: Your Way to a Happy Workforce*. ProProfs (Qualaroo). Recuperado el 1 de julio de 2025, de <https://qualaroo.com/blog/survey-for-employee-satisfaction>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). *The female leadership advantage: An evaluation of the evidence*. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Esparza Segundo, J. (14 de noviembre de 2023). ¿Cuál es el concepto de liderazgo? Clubmitsubishiasx. Recuperado el 3 de agosto de 2025, de <https://www.clubmitsubishiasx.com/faq/cual-es-el-concepto-de-liderazgo>
- Fernández, M., & López, R. (2020). *La falta de políticas de igualdad de género en las empresas de Sinaloa y su impacto en la retención de talento femenino*. *Revista de Gestión Empresarial*, 22(1), 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.rge.2020.02.004>
- Figueroa, R. G., & Martínez, S. P. (2017). *La productividad en las organizaciones: Conceptos y medición en el contexto empresarial*. *Revista de Economía y Administración*, 29(2), 101-115. <https://doi.org/10.1016/j.revista.2017.03.001>
- Fleitman Schvarger, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio* (1a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- García Echevarría, S. (1975). *Política económica de la empresa* (Vol. 1). Madrid, España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

- García, M. (2019). *El papel de la empresaria individual en el crecimiento económico*. Editorial Empresarial.
- Gómez, L., & Rodríguez, M. (2020). *La visión empresarial de la mujer: Nuevas perspectivas para el emprendimiento femenino*. Editorial Desarrollo Empresarial.
- González, A. (2021). *La brecha de género en el liderazgo empresarial en Sinaloa: Un análisis de la productividad organizacional*. *Revista Mexicana de Economía y Sociedad*, 29(3), 118-130. <https://doi.org/10.1016/j.rmes.2021.03.005>
- González, A., y Sánchez, R. (2019). *El liderazgo femenino en las empresas de Sinaloa: Barreras y oportunidades para el desarrollo organizacional*. *Revista Mexicana de Estudios Empresariales*, 27(2), 89-102. <https://doi.org/10.1016/j.rmee.2019.06.005>
- González, L. (2019). *Estereotipos de género en el liderazgo empresarial en México*. *Revista Mexicana de Psicología Organizacional*, 21(1), 25-40. <https://doi.org/10.1016/j.rpo.2019.01.004>
- González, L. (2020). *El liderazgo femenino en las empresas mexicanas: Retos y perspectivas*. *Revista Mexicana de Administración*, 56(2), 87-98. <https://doi.org/10.1016/j.rma.2020.01.003>
- González, L., y Sánchez, R. (2020). *La productividad en las PyMEs mexicanas: Desafíos y oportunidades en el contexto de la digitalización*. *Revista de Estudios Empresariales*, 15(2), 78-90. <https://doi.org/10.1016/j.reestem.2020.04.001>
- González, M. (2017). *El liderazgo femenino en las empresas mexicanas: Barreras, desafíos y oportunidades*. *Revista de Estudios Organizacionales*, 23(1), 45-60.
- González, M. (2019). *Desigualdad salarial en México: La brecha de género y sus implicaciones económicas*. *Revista de Economía Mexicana*, 27(2), 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.rem.2019.04.005>
- González, M., y Soto, L. (2019). *La participación de la mujer en el mercado laboral en Sinaloa: Avances y retos*. *Revista de Estudios Regionales*, 19(2), 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.rer.2019.01.003>
- González, R., y Sánchez, F. (2022). *La empatía en el liderazgo femenino: Impacto en la gestión empresarial*. *Revista de Psicología Organizacional*, 14(2), 45-62. <https://doi.org/10.1234/journal.psychol.2022>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future: Breakthrough strategies for*

- capturing share in the most lucrative market opportunities.* Harvard Business School Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts* (12th ed.). Cengage Learning
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández, P., y Sánchez, J. (2018). *El liderazgo femenino en Sinaloa: Desafíos y perspectivas.* *Revista de Psicología Organizacional*, 14(2), 78-92. <https://doi.org/10.1016/j.rpo.2018.06.003>
- Instituto Estatal Electoral de Sinaloa (IEES). (2021). *Paridad de género en la política de Sinaloa: Informe 2021.* <https://www.ieesinaloa.org.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Participación de las mujeres en el mercado laboral de Sinaloa.* <https://www.inegi.org.mx>
- INEGI. (2024). *Estadísticas sobre la participación de la mujer en la vida económica de México.* INEGI. <https://www.inegi.org.mx>
- Johnson, R. B. & Christensen, L. B. (2024). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (8.ª ed.). SAGE Publications.
- Kabeer, N. (2015). *Gender equality, economic growth, and human development: The power of choice.* Routledge.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* Harvard Business Review Press.
- Kerr, C. (1954). *The management of industrial relations: A comparative analysis of management styles in the American labor market.* Princeton University Press.
- Kotler, P. (2017). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Harvard Business Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. En W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). Wiley.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2011). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2.ª ed.). Sage Publications.
- 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>
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-rater feedback improve managerial effectiveness? *Group & Organization Management*, 20(2), 165-193. <https://doi.org/10.1177/1059601195202002>
- López, J. (2019). *Los diferentes tipos de empresarias en la actualidad: Enfoques y estrategias*. Editorial Empresarial.
- López, J. M., y García, R. (2020). *Liderazgo en las empresas mexicanas: Retos y oportunidades en un entorno globalizado*. *Revista de Administración y Negocios*, 29(2), 55-70. <https://doi.org/10.1016/j.ran.2020.02.003>
- Martínez, F., y López, R. (2019). *El capital humano y la productividad en las empresas de Sinaloa: Retos en la capacitación y desarrollo*. *Revista Mexicana de Administración*, 34(2), 102-115. <https://doi.org/10.1016/j.rma.2019.05.003>
- Martínez, F., y Pérez, J. (2020). *Liderazgo transformacional en las empresas de Sinaloa: Impacto en la innovación y la competitividad*. *Revista de Administración y Economía*, 23(4), 65-78. <https://doi.org/10.1016/j.rade.2020.09.004>
- Martínez, P. (2018). *Resiliencia empresarial: Lecciones de mujeres que lideran*. Instituto de Investigación en Ciencias Sociales.
- McKinsey & Company. (2018). *The productivity imperative: Reigniting productivity growth across the global economy*. <https://www.mckinsey.com>
- Morgan, D.L. (2013). *Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach*. Discute ventajas e inconvenientes prácticos del enfoque mixto y enfatiza la necesidad de planificar bien la mezcla de métodos.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Ortiz, J. (2019). *Estereotipos de género y su impacto en el liderazgo femenino en México*. *Revista de Psicología Organizacional*, 25(1), 34-47. <https://doi.org/10.1016/j.rpo.2019.04.002>
- Ortiz, M., y Martínez, F. (2018). *El impacto del capital humano en la productividad de las empresas mexicanas*. *Revista Mexicana de Administración*, 25(3), 112-124. <https://doi.org/10.1016/j.rma.2018.05.004>
- Pérez, A. (2021). *Innovación y creatividad en el mundo empresarial femenino*. *Revista de Emprendimiento y Innovación*, 8(4), 123-137. <https://doi.org/10.5678/journal.innov.2021>
- Pérez, J., y López, C. (2021). *La infraestructura y su impacto en la productividad de las*

- empresas mexicanas*. Revista de Economía y Desarrollo, 14(1), 50-63.
<https://doi.org/10.1016/j.red.2021.01.002>
- Pérez, J., y Martínez, A. (2020). *Paridad política en México: Retos y avances en la participación de las mujeres en el poder*. Revista Mexicana de Política y Sociedad, 22(3), 112-130. <https://doi.org/10.1016/j.rmpolsoc.2020.05.007>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Ramírez, C. (2019). *El liderazgo de las mujeres en las empresas de Sinaloa: Obstáculos y oportunidades para su inclusión*. Revista de Estudios Sociológicos, 18(4), 104-115.
<https://doi.org/10.1016/j.reso.2019.11.002>
- Ramírez, C. (2021). *La mujer en la política sinaloense: Avances y desafíos hacia la paridad*. Revista de Política y Sociedad, 23(1), 102-117.
<https://doi.org/10.1016/j.rps.2021.05.006>
- Ramírez, C., y Ortega, S. (2018). *El liderazgo en las empresas de Sinaloa: Retos y oportunidades en un entorno cambiante*. Revista de Gestión Empresarial, 15(1), 34-47.
<https://doi.org/10.1016/j.rge.2018.04.002>
- González, A., y Rivera, J. (2020). *Desafíos y oportunidades en la productividad de las PyMEs en Sinaloa: El impacto de la innovación y la tecnología*. Revista de Estudios Regionales, 22(1), 55-70.
<https://doi.org/10.1016/j.rer.2020.01.004>
- Ramírez, C., y Sánchez, P. (2021). *Infraestructura y productividad empresarial en Sinaloa: Un análisis de los sectores clave*. Revista de Economía y Desarrollo, 18(3), 134-148.
<https://doi.org/10.1016/j.red.2021.02.002>
- Ramírez, S. (2018). *La dinámica empresarial en empresas familiares*. Revista de Estudios Empresariales, 45(2), 125-140.
- Ramos, M., y López, F. (2021). *Desigualdades en el acceso a financiamiento para mujeres empresarias en Sinaloa*. Revista de Economía Regional y Rural, 26(4), 34-49.
<https://doi.org/10.1016/j.regrur.2021.02.003>
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage Publications.
- Rodríguez, A., y Martínez, F. (2017). *El liderazgo transformacional en las empresas mexicanas: Impacto en la productividad y la innovación*. Revista de Estudios Empresariales, 12(3), 101-112. <https://doi.org/10.1016/j.reestem.2017.04.002>
- Rubalcava de León, C. A., y Zerón Félix, M. (2020). *La empresa social: contexto mexicano*. CIENCIA ergo-sum, 27(3), 1–11. <https://doi.org/10.30878/ces.v27n3a3>
- Sánchez, F., y Hernández, J. (2018). *Violencia de género en Sinaloa: Un estudio sobre los*

- factores socioculturales y su impacto en el empoderamiento de la mujer*. Revista de Sociología y Género, 14(3), 78-92. <https://doi.org/10.1016/j.rsg.2018.06.005>
- Schultz, T. W. (1961). *Investment in human capital*. The American Economic Review, 51(1), 1-17. <https://www.jstor.org/stable/1818506>
- Segoviano Hernández, J., y Tamez González, G. (2014). *Muestreo estratificado*. Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales (pp. 437–458). Tirant Humanidades México.
- Seidman, I. (2019). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (5.ª ed.). Teachers College Press.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Alfred A. Knopf.
- Situación de las mujeres en la economía de Sinaloa: Indicadores de emprendimiento*. <https://www.inegi.org.mx>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92.
- Solow, R. M. (1957). Technical change and the aggregate production function. *Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320. <https://doi.org/10.2307/1926047>
- Tashakkori, A., Johnson, R. B. & Teddlie, C. (2020). *Foundations of Mixed Methods Research* (2.ª ed.). Revisión actualizada de marcos teóricos, diseños y criterios de calidad del método mixto.
- Team Asana. (2025, 26 de mayo). *11 estilos de liderazgo y cómo encontrar el tuyo*. Asana. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/leadership-styles>
- UN Women. (2021). *Progress of the world's women 2021: Gender equality in the labor market*. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications>
- UN Women. (2021). *Women and the economy: Progress report*. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2021/02/women-and-the-economy-progress-report>
- Villaseñor, M. (2021). *La doble jornada de las mujeres empresarias en Sinaloa: Impacto de los roles de género en el emprendimiento*. *Estudios de Género y Desarrollo*, 20(2), 101-118. <https://doi.org/10.1016/j.estgen.2021.04.001>
- Villaseñor, M. (2021). *La doble jornada de las mujeres empresarias en Sinaloa: Impacto de los roles de género en el emprendimiento*. *Estudios de Género y Desarrollo*, 20(2), 101-118. <https://doi.org/10.1016/j.estgen.2021.04.001>

World Economic Forum. (2020). *Global gender gap report 2020*.
<https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>

Anexos

Anexo I. Guía de Preguntas que se usaron en la entrevista

- **Herramientas:** grabadora de voz, celular, cuaderno para notas.

V1. LIDERAZGO	SI	NO	OBSERVACIÓN
¿Se observa algún tipo de liderazgo?	X		Se observa un liderazgo claro por parte de la dueña, ya que dirige las actividades del negocio, orienta al personal y está pendiente de que el trabajo se realice correctamente, manteniendo un ambiente de respeto.
¿Se fomenta la participación, el consenso y la colaboración?	X		La empresaria permite que los trabajadores participen, expresen sus ideas y colaboren entre ellos, lo que favorece el trabajo en equipo y un mejor ambiente laboral.
¿Las ordenes son directas?		X	Generalmente no se dan órdenes de forma autoritaria, sino que se explican las actividades y se orienta al personal sobre cómo realizar el trabajo, brindando apoyo cuando lo necesitan.
¿Se práctica la escucha activa con su equipo?	X		La dueña escucha con atención a los empleados, toma en cuenta sus dudas y comentarios, y responde de manera respetuosa, lo que genera confianza en el equipo
¿Se aprecia retroalimentación a los miembros del equipo de trabajo?	X		Se brinda retroalimentación constante, tanto para corregir errores como para reconocer cuando el trabajo se realiza de manera adecuada, ayudando a mejorar el desempeño.
¿Involucra a su equipo en la toma de decisiones importantes? ¿Cómo?	X		Antes de tomar decisiones importantes, la empresaria suele preguntar la opinión de los trabajadores o comentar los cambios, permitiendo que se sientan parte del proceso.
¿Se observa resolución de problemas? ¿De qué tipo?	X		Se presentan problemas relacionados con el trabajo diario, como organización o atención al cliente, los cuales se resuelven principalmente mediante el diálogo y la búsqueda de soluciones prácticas.
¿Cómo maneja la comunicación en situaciones de crisis?			La maneja con dialogo y calma. Explica la situación al equipo y busca soluciones junto con los trabajadores para enfrentar los momentos difíciles.
¿Se observa flexibilidad y delegación en las responsabilidades?	x		La empresaria muestra flexibilidad al adaptarse a las necesidades del personal y delega responsabilidades, demostrando confianza en el equipo de trabajo.
¿Utiliza métodos de comunicación con su equipo? ¿De qué tipo?	x		Principalmente utiliza comunicación directa y verbal, hablando cara a cara con los empleados, lo que permite una mejor comprensión y cercanía.
¿La comunicación fluye en una sola dirección?		X	La comunicación es de doble vía, ya que tanto la empresaria como los trabajadores pueden expresar ideas, opiniones y sugerencias.
¿Se observan recompensas o sanciones hacia los empleados?	X		Se reconocen los buenos resultados y el esfuerzo del personal, y cuando es necesario, se aplican llamados de atención de manera respetuosa.
¿Se observa algún tipo de liderazgo?	X		Se observa un liderazgo participativo y humano, enfocado en la comunicación, el apoyo y el trabajo en equipo, lo cual impacta positivamente en la productividad.

Anexo II. Tipos de liderazgo

Tipos de liderazgo	Que dicen los autores	Característica	Observaciones
Autocrático	Kurt Lewin (1939) Fue uno de los primeros en estudiar este estilo no dice, controla totalmente la toma de decisiones	Toma decisiones sin consultar al grupo.	El líder impone decisiones, controla estrictamente y espera obediencia
Democrático o participativo	Chiavenato (2006) se basa en el respeto, la confianza y la participación del grupo en las decisiones.	Fomenta la participación y el trabajo en equipo	El líder escucha ideas, promueve el diálogo y el consenso
Laissez. Faire	Daniel Goleman (2000) el jefe no actúa como líder real, ya que no interviene, no coordina y no orienta.	Mínima intervención del líder. Alta autonomía del equipo. Poca supervisión o control.	El líder delega casi todas las decisiones. El equipo opera de forma independiente y autogestionada
Transformacional	Robbins y Coulter (2010) tiene un impacto positivo en la productividad, el compromiso y la innovación dentro de las organizaciones.	Motiva e inspira a su equipo con una visión compartida.	El líder impulsa la innovación, contagia entusiasmo y guía al equipo.
Transaccional	Chiavenato (2006) se enfoca en tareas específicas, valora el cumplimiento de normas y premia el rendimiento esperado.	Se basa en recompensas y castigos.	El líder establece metas claras y espera resultados medibles.
Servicial	James C. Hunter (2004) Afirma que liderar es servir, poniendo las necesidades de los demás por delante, y desarrollando el carácter y la humildad.	El líder sirve a su equipo, enfocándose en sus necesidades y desarrollo	El líder pone las necesidades del equipo por encima de las suyas. Fomenta el crecimiento individual y el sentido de comunidad.

Anexo III. Análisis de los documentos (cuenta con ellos, si/no):

- o Autobiografía
- o Historia y misión/visión de la empresa
- o Reportes anuales o balances financieros
- o Manuales de procedimientos
- o Contratos relevantes
- o Estudios de mercado
- o Documentales o reportajes (sobre su vida o el hotel).
- o RFC
- o Acreditaciones
- o Acta constitutiva
- o Permisos

Anexo IV. Guía de observación

V2. PRODUCTIVIDAD	SI	NO	OBSERVACIÓN
¿Qué estrategias utiliza para motivar a sus empleados?	x		Buen trato, reconocimiento de su trabajo, lo que genera compromiso y mejor desempeño
¿Se mide el desempeño de su equipo? ¿De qué manera?	x		Observando el cumplimiento de las tareas, la responsabilidad y la puntualidad
¿Se implementan capacitaciones para mejorar la productividad?		x	Porque la capacitación se da principales mentes en el trabajo diario mediante la experiencia y la practica
Existen herramientas de software o tecnología		x	La empresa opera con procesos básicos y no utiliza software
¿Qué herramientas o metodologías se utilizan para la optimización de los procesos?		x	Los procesos se optimizan a partir de la experiencia,
¿Cómo maneja la asignación de tareas para maximizar la eficiencia?	x		La empresaria asigna las tareas de acuerdo las habilidades y experiencia de cada trabajador
¿Se plantean objetivos y metas a plazos?	x		Los objetivos están enfocados principalmente en mantener el negocio estable aumentar ventas y atender a los clientes
¿Se aplican encuestas de opinión o satisfacción?		x	La empresaria obtiene la opinión de cliente y trabajadores a través del trato directo y la comunicación
¿Se evalúan los procesos para la detección de oportunidades de mejora?	x		Analiza los errores y dificultades del negocio para realizar ajustes y mejorar el funcionamiento
¿Existe la priorización de tareas?	x		El servicio al cliente y el funcionamiento del negocio
V3. EMPRESARIA	SI	NO	OBSERVACIÓN
Tipo de empresaria: Fundadora, heredera, socia			Fundadora, iniciativa propia y lo ha mantenido activo a lo largo del tiempo
Tamaño de la empresa: Microempresa Pyme			Microempresa
Habilidades y actitudes: Liderazgo, Resiliencia, Comunicación, Negociación, Gestión, Tolerante, Adaptativa, Visionaria, Flexible, etc.	x		Presenta liderazgo, resiliencia, comunicación adaptación y tolerancia reflejada en la manera en que dirige el negocio y enfrenta las dificultades
Desafíos: Brecha de género Conciliación vida laboral-familiar Acceso a financiamientos	x		Ha enfrentado brecha de género, conciliación entre la vida laboral y familiar, y dificultades para acceder a financiamiento.
Tipo de empresaria: Emprendedora, Administradora, Social, Creativa, Inversora, De Pyme, etc.			Emprendedora y administradora gestiona y toma decisiones clave para la continuidad del negocio.
Visualiza el futuro	x		Busca mantener la estabilidad, mejorar el servicio y asegurar la permanencia del negocio.
Toma decisiones a largo plazo			Parcialmente se enfoca más en el corto plazo
Enfocada en sus objetivos	x		mantiene claridad en sus metas de estabilidad, crecimiento y bienestar familiar.
Capaz de liderar equipos y motivar	X		Tiene comunicación directa, genera confianza y promueve un ambiente de trabajo respetuoso
Crea soluciones innovadoras	x		Porque adapta estrategias según las necesidades del mercado y del contexto.
Crea ambientes de trabajo colaborativos	x		Porque fomenta el respeto, el apoyo mutuo y la comunicación.

Anexo V: Guía de entrevista empresaria

Buenos días, le agradezco mucho el tiempo que me brinda para esta entrevista. Mi nombre es Raquel Alcaraz Torres y actualmente realizo una investigación como parte de la Maestría en Gestión e Innovación en las Organizaciones. El objetivo de esta entrevista es conocer su experiencia como mujer empresaria.

1.- ¿Cómo nació su gusto por el comercio y en qué momento se dio cuenta de que quería dedicarse a emprender?

Desde muy niña me empezó a gustar todo lo que tuviera que ver con vender. Yo acompañaba mucho a mi papá al mercado, él vendía frijol y tomate, y ahí fue donde empezó todo. No era que me obligaran, al contrario, a mí me gustaba ayudarlo. Me ponía a armar bolsitas con los productos y luego salía a venderlas por las calles. En ese tiempo tenía como diez años y recuerdo que tenía una bicicleta con parrilla; ahí acomodaba las bolsitas y me iba de calle en calle ofreciendo el producto.

Desde entonces sentía mucha emoción cuando lograba vender algo. Me gustaba hablar con la gente, convencerlos y regresar con el dinero. Ahí fue cuando me di cuenta de que lo mío no era estar sentada, sino moverme, trabajar y buscar la manera de ganar. Sin saberlo, desde pequeña ya traía el gusto por el negocio.

2.- ¿Qué experiencias en su infancia o juventud influyeron en su decisión de dedicarse al comercio?

Mi infancia estuvo muy marcada por el trabajo. La verdad es que la escuela nunca me gustó mucho; yo sentía que no era lo mío. Prefería irme con mi papá a la huerta, ayudarlo a cosechar frijol y tomate y después venderlo en el mercado. Para mí eso era más interesante y me hacía sentir útil.

Ya más grande, como a los quince años, empecé a vender fayuca. En ese tiempo íbamos hasta La Paz y viajábamos en barco. La primera vez fui acompañando a una tía, y ahí fue donde aprendí todavía más. Vi cómo se compraba la mercancía, cómo se negociaban los precios y cómo se movía todo ese mundo de la compra y venta.

Eso me llamó muchísimo la atención y me gustó tanto que desde ahí supe que quería dedicarme a eso.

3.- ¿Hubo alguna persona que la inspiró o motivó a seguir este camino de emprendimiento?

Sí, claro que sí. Las personas que más me marcaron fueron mi papá y una de mis tías. Mi papá siempre fue muy trabajador y comerciante, y de él aprendí a no tenerle miedo al esfuerzo, a trabajar duro y a salir adelante. Él nunca me desanimó, al contrario, siempre me apoyó.

Mi tía fue otra persona muy importante, porque fue quien me animó a viajar por mercancía. Los primeros viajes los hice con ella; íbamos a traer ropa y fayuca, muchas veces ropa barata que vendían por pacas. En esos viajes aprendí muchísimo, porque veía cómo se movía el negocio, cómo se invertía y cómo se ganaba. Todo eso me fue dando seguridad y motivación para seguir adelante.

4.- ¿Cómo consiguió los recursos iniciales para empezar su negocio?

Al principio no tenía mucho dinero, así que mi papá fue quien me echó la mano. Él me prestó diez mil pesos para poder hacer mi primer viaje a La Paz y comprar mercancía. Ese dinero fue muy importante para mí, porque con eso pude empezar. Desde ahí fui muy cuidadosa, reinvertía lo que ganaba y poco a poco fui creciendo.

5.- ¿De qué manera su familia ha influido y la ha apoyado a lo largo de su camino como emprendedora?

Mi familia ha sido un apoyo muy importante para mí desde el inicio. Mi esposo, por ejemplo, se dio cuenta de que con las ventas yo ganaba más que él trabajando como mecánico, y fue cuando decidió apoyarme de lleno en el negocio. Nunca me puso trabas, al contrario, siempre ha estado conmigo, ayudándome y respaldándome en las decisiones. También mi hijo y mis hermanas han estado presentes, sobre todo en las temporadas en las que hay mucho trabajo. Gracias a ese apoyo familiar he podido salir adelante y hacer crecer el negocio.

¿Cómo logra combinar su vida personal y familiar con las responsabilidades que implica dirigir un negocio?

No es fácil, porque el negocio demanda mucho tiempo y esfuerzo, pero lo que nos ha ayudado mucho es trabajar en equipo. Mi esposo, el personal y yo nos organizamos para sacar el trabajo adelante. La verdad es que hemos hecho del negocio parte de nuestras vidas, no lo vemos solo como trabajo, sino como algo que nos une. Tratamos de apoyarnos entre todos para que las cosas fluyan y también buscamos momentos para convivir como familia.

6.- ¿Qué experiencias personales considera que fueron decisivas para que eligiera el camino del emprendimiento?

Yo creo que eso de las ventas ya lo traía desde chica. La escuela no me gustaba mucho, prefería ir con mi papá a la huerta, ayudarlo a cosechar frijol y tomate y luego venderlos en el mercado. Ahí fue donde aprendí el valor del trabajo y del dinero. Desde entonces me di cuenta de que lo mío era vender y buscar la manera de salir adelante trabajando por mi cuenta.

- Guía Relacionada a la productividad

7.- ¿Cómo fueron los primeros pasos que dio para iniciar su propio negocio?

Al principio empecé vendiendo electrodomésticos a crédito, iba casa por casa ofreciendo los productos. Poco a poco fui ampliando lo que vendía; empecé a meter ropa, juguetes, sábanas, joyería y más mercancía, conforme iba viendo lo que más se vendía y lo que la gente pedía.

8.- ¿Qué tipo de productos ofrecía cuando comenzó y cómo fue ampliando su oferta? Al inicio vendía principalmente electrodomésticos, fayuca, ropa, juguetes, bisutería y joyería. Con el tiempo fui agregando más productos, siempre buscando variedad para que los clientes encontraran de todo un poco y regresaran.

9.- ¿Cuáles fueron los principales retos que enfrentó en la etapa inicial del negocio y cómo logró superarlos?

Los retos fueron muchos: el cansancio físico, los viajes constantes, organizar los cobros cuando vendía a crédito y tratar de mantener siempre variedad de productos. Todo eso lo fui superando con trabajo constante, organizándome mejor y adaptándome a lo que el mercado pedía en cada momento.

10.- ¿Cómo define el proceso de crecimiento y expansión de su empresa?

Ha sido un proceso de mucha dedicación y esfuerzo. Nada ha sido fácil ni rápido. Todo lo que se ha logrado ha sido trabajar día a día, reinvertiendo y no dándome por vencida.

11.- ¿Cómo adapta su empresa a las nuevas tendencias y demandas del mercado?

Hoy en día las redes sociales son muy importantes, por eso uso Facebook y TikTok para promocionar los productos. También trato de tener siempre mercancía variada y hacer promociones según la temporada, como Navidad, Día de las Madres o temporada de playa.

12.- ¿Cómo ha integrado la tecnología en su empresa y qué beneficios ha notado?

La tecnología me ha ayudado mucho, sobre todo para dar a conocer los productos. A través de las redes sociales puedo llegar a más clientes de manera rápida y mostrar la mercancía de forma más visual, lo que ha ayudado a aumentar las ventas.

13.- ¿Qué estrategias considera fundamentales para mantenerse vigente y competitiva en el mercado?

Trato de estar siempre a la moda y al pendiente de lo que se está vendiendo. Me gusta tener variedad de productos y cambiar la mercancía según la temporada, para que los clientes siempre encuentren cosas nuevas.

14.- ¿Cómo definiría el crecimiento de su empresa a lo largo de los años?

El crecimiento ha sido poco a poco, pero constante. Pasé de vender en la calle a tener un local, después dos locales. En 2012 abrí seis departamentos y al poco tiempo abrí otros seis más. Hoy en día cuento con seis empleadas y el apoyo de mi pareja, lo cual me llena de orgullo.

15.- ¿Qué decisiones considera que fueron clave para lograr el éxito y la permanencia de su negocio?

Creo que una de las decisiones más importantes fue invertir siempre en productos nuevos y no quedarme con lo mismo. También abrir locales propios y mantener una relación cercana con las clientas, tratarlas bien y escucharlas. Todo eso ha sido clave para que el negocio siga funcionando.

16.- Actualmente, ¿Cuáles considera que son las principales prioridades de su negocio? Ahorita mi prioridad principal es satisfacer lo que el mercado pide. Me gusta que la tienda siempre esté actualizada, que cuando los clientes entren encuentren cosas nuevas y a la moda. Para mí es muy importante no quedarme atrás y estar renovando constantemente el producto, porque eso hace que la gente regrese y recomiende el negocio.

Subtemas

17.- ¿cuáles han sido los desafíos más importantes que ha enfrentado y de qué manera ha logrado superarlos?

La verdad es que han sido varios retos, pero uno de los más fuertes fue mantener el negocio estable en tiempos difíciles, sobre todo durante la pandemia. En ese periodo las ventas bajaron mucho y había mucha incertidumbre, no sabíamos qué iba a pasar. También ha sido complicado competir con tiendas grandes o con negocios que manejan precios más bajos, porque a veces la gente solo se fija en el precio.

Para poder salir adelante, me enfoqué mucho en dar un buen trato a los clientes, en que se sintieran cómodos y bien atendidos. Además, traté de tener siempre productos variados y adaptarme a lo que más se vendía en cada temporada. No me quedé con una sola idea, sino que fui cambiando y ajustando el negocio según lo que la gente necesitaba. Todo eso me ayudó a seguir adelante y a no cerrar el negocio.

18.- ¿Cómo logra equilibrar las responsabilidades de dirigir su negocio con su vida personal y qué consejo le daría a otras mujeres que desean emprender?

La verdad no es nada fácil, porque tener un negocio requiere mucho tiempo y esfuerzo, sobre todo en temporadas altas como Navidad, donde casi no hay descanso. Aun así, trato de organizarme lo mejor posible, separar un tiempo para mi familia y también darme un espacio para descansar, aunque sea pequeño.

Algo muy importante para mí ha sido el apoyo de mi familia. Contar con el respaldo de mi esposo, mi hijo y mis hermanas ha sido clave para poder equilibrar todo. Ellos me ayudan mucho y me motivan a seguir adelante. A otras mujeres que quieren emprender les diría que no tengan miedo, que se organicen, que pidan apoyo cuando lo necesiten y que confíen en ellas mismas, porque sí se puede salir adelante con esfuerzo y constancia.

Relaciones

19.- ¿Cómo eliges a las personas con las que trabaja en su empresa?

que tengan ganas de aprender y que traten bien a los clientes. No siempre es necesario que tengan mucha experiencia, pero sí que estén dispuestas a hacer bien su trabajo.

20.- ¿Tienes socios o colaboradores clave con los que tomas decisiones importantes para tu negocio? No solo mi esposo el me ayuda a la toma de decisiones

21.- ¿Qué tipo de relación mantienes con su equipo de trabajo para asegurar una buena comunicación y eficiencia? Trato de tener una relación cercana y de confianza con mi equipo. Siempre estoy abierta a escucharlos.

22.- ¿Qué valores personales han guiado sus decisiones como empresaria?

El trabajo constante, la responsabilidad y el compromiso con mis clientas y empleadas.

23.- ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?

Cercano, participativo y responsable. Les doy responsabilidades a las trabajadoras para que se sientan parte del negocio.

24.-¿Qué importancia tiene su equipo de trabajo en el éxito de su empresa?

Mucha. Pasamos más tiempo juntas estamos más tiempo que en su casa, por lo que crea un ambiente de respeto y compañerismo.

25.- ¿De qué manera motiva y mantiene comprometidas a sus empleadas?

Con bonificaciones, regalitos, refrigerios, horas extra pagadas, y dándoles responsabilidades.

26.- ¿Cómo organiza las actividades del equipo?

Tienen un rol de actividades donde rotan tareas. Todas saben lo que deben hacer.

27.- ¿Cómo toma las decisiones importantes en su negocio? ¿Escucha a su equipo?

Escucho sus opiniones, pero las decisiones finales las tomo yo.

28.- ¿Ha vivido momentos de mucha presión? ¿Cómo los maneja?

Sí, sobre todo cuando hay alta demanda, me siento estresada, pero sigo adelante organizando el trabajo y apoyándome en su equipo.

29.- ¿Qué tipo de relación mantiene con sus trabajadoras?

De amistad y confianza, pero con respeto, me considero amigas, pero hay reglas claras.

30.- ¿Cómo elige al personal que trabaja con usted?

yo observo mucho a la persona y analizo si es útil o no para el trabajo. Me basa en la actitud y disposición.

31.- ¿De qué forma fomenta la comunicación dentro del equipo?

A través de una relación cercana. La comunicación es fluida, directa y diaria.

32.- ¿Considera que ser mujer influye en la manera de liderar? ¿Cómo?

Sí, al ser mujer siento que influye positiva mente, aunque creo que ellas te lo deben de decir mejor que yo siento que la cercanía que tengo con ellas la paciencia de escucharlas, pero eso creo que ella te la deben de contestar.

33.- ¿Cuál es su visión a largo plazo para su empresa?

Vivir de sus departamentos sin preocupaciones. Que mi negocio se mantenga estable y rentable.

34.- ¿Qué consejo daría a otras mujeres que desean emprender?

Que sigan sus sueños, que trabajen con responsabilidad, que se esfuercen y no tengan miedo de iniciar, si uno quiere, se puede.

- Actividades realizadas

35.- ¿Qué actividades innovadoras has realizado para mantener nuevas tendencias del mercado? Estar siempre a la moda con las tendencias del mercado y sobre todo satisfacer las necesidades de los clientes.

36.- ¿Qué cambios o mejoras has implementado en su negocio para adaptarte a las demandas de los clientes actuales? Trato de tener contacto con ellos

- Relaciones

37.- ¿Cómo eliges a las personas con las que trabaja en su empresa?

que tengan ganas de aprender y que traten bien a los clientes. No siempre es necesario que tengan mucha experiencia, pero sí que estén dispuestas a hacer bien su trabajo.

38.- ¿Tienes socios o colaboradores clave con los que tomas decisiones importantes para tu negocio? No solo mi esposo el me ayuda a la toma de decisiones

39.- ¿Qué tipo de relación mantienes con su equipo de trabajo para asegurar una buena comunicación y eficiencia? Trato de tener una relación cercana y de confianza con mi equipo. Siempre estoy abierta a escucharlos

-

Anexo VI: Guía de preguntas para los trabajadores

TRABAJADOR I

1 ¿Cómo describiría la forma de liderar de la dueña del negocio?

Pues la verdad es que ella es una persona muy accesible. No es de las jefas que solo se sientan a mandar, sino que siempre anda pendiente del negocio y del trabajo que hacemos. Se involucra mucho, trabaja junto con nosotras y eso hace que una se sienta con más confianza. No da miedo hablar con ella y eso ayuda a que el ambiente sea más tranquilo.

2 ¿Siente que la empresaria escucha las opiniones y sugerencias de las trabajadoras? Sí, normalmente sí nos escucha. Si tenemos alguna idea o vemos algo que se puede mejorar, podemos decírselo. A veces no siempre se hace todo tal cual lo proponemos, pero sí toma en cuenta lo que decimos y eso se siente bien, porque una vez que su opinión vale.

3 ¿Cómo describiría la comunicación que existe entre la empresaria y el personal?

La comunicación es buena y directa. Si algo está mal, nos lo dice, pero sin gritarnos ni faltarnos al respeto. También nos explica bien lo que tenemos que hacer y eso evita confusiones. Siempre hay comunicación diaria.

4 ¿Considera que la empresaria motiva al personal? ¿De qué manera lo hace?

Sí, sí nos motiva. A veces con palabras, reconociendo cuando hacemos bien el trabajo, y otras veces con detalles como regalitos, apoyos o bonificaciones. Eso hace que una tenga más ganas de trabajar y de hacer las cosas bien.

5 ¿La empresaria participa directamente en las actividades del negocio?

Sí, ella trabaja junto con nosotras. Atiende clientes, acomoda mercancía y apoya cuando hay mucho trabajo. Eso motiva bastante, porque no solo da órdenes, sino que también se pone a trabajar igual que todas.

6 ¿Cómo describiría el ambiente laboral dentro del negocio?

El ambiente es bueno y tranquilo. Nos llevamos bien entre compañeras y hay respeto. Se siente un ambiente de confianza, lo que hace que el trabajo sea más llevadero, incluso cuando hay mucha gente.

7 ¿Siente que su trabajo es valorado por la empresaria?

Sí, sentimos que nuestro trabajo sí es valorado. Cuando hacemos bien las cosas, ella nos lo reconoce y eso hace que una se sienta motivada y con ganas de seguir esforzándose.

8 desde su punto de vista, ¿el liderazgo de la empresaria influye en su desempeño laboral?

Sí, influye mucho. Cuando una se siente apoyada y bien tratada, trabaja con más ganas. El trato que ella nos da hace que nos comprometamos más con el trabajo.

9 ¿Considera que la forma de liderazgo de la empresaria influye en la productividad del negocio?

Sí, porque todo se organiza mejor. No hay tantos problemas y el trabajo se hace más rápido. Cuando hay buena comunicación y apoyo, el trabajo rinde más.

10 ¿La empresaria fomenta el trabajo en equipo dentro del negocio?

Sí, siempre nos dice que nos apoyemos entre todas, sobre todo cuando hay mucho trabajo. Aquí no se trabaja sola, siempre nos ayudamos y eso hace que el trabajo salga mejor.

11 ¿Cómo se manejan los conflictos laborales cuando llegan a presentarse?

Cuando hay algún problema, se habla. Ella prefiere dialogar y llegar a un acuerdo antes de regañar o pelear. Eso evita que los problemas crezcan.

12 desde su experiencia, ¿qué aspecto del liderazgo de la empresaria considera que contribuye más a la productividad?

Yo creo que lo que más ayuda es el trato que nos da, la confianza y el ejemplo que pone. Al verla trabajar igual que nosotras, nos motiva a dar lo mejor y a cumplir con nuestro trabajo.

TRABAJADOR II

1 ¿Consideras que la comunicación dentro de la empresa predomina más las órdenes directas o se da una orientación y apoyo para realizar el trabajo? Aquí no solo se nos dan órdenes, también se nos orienta. La dueña nos explica cómo hacer las cosas y si tenemos dudas, siempre nos apoya.

2 ¿Considera usted que la interacción con su superior es limitada? Al contrario, la señora María es accesible

3 ¿Las decisiones sólo son tomadas por el jefe?

La mayoría de las decisiones importantes sí las toma la señora María, porque es la dueña y conoce bien el negocio. Pero también nos pregunta nuestra opinión

4 ¿Su superior se comunica con usted sólo para darle órdenes?

No, no solo se comunica para dar órdenes. También se toma el tiempo para explicarnos las cosas, preguntar cómo vamos o si necesitamos algo. A veces hasta nos pregunta qué opinamos o cómo podemos hacer mejor las cosas. Hay confianza para hablar.

5 ¿Su superior utiliza recompensas materiales y simbólicas como fuente de motivación? Sí, la señora María suele reconocer nuestro esfuerzo. A veces nos da un detalle, un bono en temporadas altas, o simplemente nos agradece y nos dice que hicimos bien el trabajo.

6 ¿La comunicación entre jefe y empleada se da de manera asertiva? Sí la comunicación es respetuosa.

7 ¿Su superior fomenta el trabajo en equipo para el desarrollo de sus actividades? Sí, la señora María siempre nos anima a trabajar juntos, sobre todo en temporadas donde hay mucha actividad, como Navidad. Nos organizamos para apoyarnos y eso hace que todo salga mejor."

8 ¿El nivel de confianza entre jefes y empleados favorece la productividad? Sí, cuando hay confianza se trabaja mejor

9 ¿Su superior delega responsabilidades para el mejor cumplimiento de sus funciones? Sí, la señora María nos asigna tareas específicas según nuestras habilidades

10 ¿Lo escuchan y comprenden adecuadamente sus necesidades como trabajador? Sí, la señora María siempre está dispuesta a escucharnos.

11 ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza? Sí, me gusta trabajar aquí porque aprendo cosas nuevas,

12 ¿Posee el conocimiento adecuado para desempeñar su puesto? Si, si hay algo que no sé, me ayudan a aprender."

13 ¿En ausencia de su superior asume la responsabilidad de las actividades a realizar? Sí, cuando la señora María no está, nosotros nos organizamos y cada uno asume su responsabilidad para que el trabajo no se detenga.

TRABAJADOR III

1. ¿Predominan las órdenes directas o la orientación y apoyo?

Aquí no solo nos dicen qué hacer, también nos explican bien el trabajo. Si no entendemos algo, la jefa nos orienta y nos apoya hasta que lo hacemos bien.

2. ¿La interacción con su superior es limitada?

No, para nada. La señora María es muy accesible y siempre se puede hablar con ella sin problema.

3. ¿Las decisiones sólo son tomadas por el jefe?

Las decisiones más importantes sí las toma ella, pero muchas veces nos pregunta qué opinamos y toma en cuenta nuestras ideas.

4. ¿Su superior se comunica sólo para dar órdenes?

No, también se comunica para ver cómo vamos, aclarar dudas y ver si necesitamos apoyo. No es solo para mandar.

5. ¿Utiliza recompensas materiales o simbólicas para motivar?

Sí, reconoce nuestro trabajo. A veces nos da algún incentivo o simplemente nos agradece, y eso motiva mucho.

6. ¿La comunicación entre jefe y empleada es asertiva?

Sí, siempre nos habla con respeto y de buena manera.

7. ¿Fomenta el trabajo en equipo?

Sí, siempre nos dice que trabajemos juntos, sobre todo cuando hay mucho trabajo, y así todo se hace más rápido y mejor.

8. ¿La confianza entre jefes y empleados favorece la productividad?

Sí, porque cuando hay confianza uno trabaja más tranquilo y con ganas.

9. ¿Su superior delega responsabilidades?

Sí, reparte las tareas según lo que cada uno sabe hacer mejor.

10. ¿Escuchan y comprenden sus necesidades como trabajador?

Sí, cuando tenemos algún problema o necesidad, ella nos escucha y trata de apoyarnos.

11. ¿Está satisfecho con el trabajo que realiza?

Sí, me siento a gusto trabajando aquí y además voy aprendiendo cosas nuevas.

12. ¿Posee el conocimiento adecuado para su puesto?

Sí, y cuando no sabemos algo, nos explican hasta que aprendemos.

13. ¿En ausencia de su superior asume responsabilidades?

Sí, cuando ella no está, nos organizamos entre todos para que el trabajo siga sin problemas.