

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Estilos de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras de Lima**  
**Metropolitana**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**  
**OTORGADO POR LA**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**  
**Carina Toledo Coral**  
**César Quintana Sánchez**  
**Dick Napa Zender**  
**Jesús Terzano Napuri**

**Asesora: Giovanna Di Laura**

**Surco, noviembre 2016**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio a:

Nuestra asesora Giovanna Di Laura por su dirección, constante apoyo y motivación para el logro de nuestra tesis.

Nuestras familias por su gran apoyo y comprensión durante el transcurso y desarrollo de la maestría.

Nuestros profesores por los conocimientos transmitidos durante nuestra estadía en CENTRUM Católica.





## Dedicatorias

Dedico la presente tesis a mi madre, por su apoyo incondicional de siempre; a mi padre, por sus enseñanzas de vida; a mis hermanos, por acompañarme en este camino y a Juan Manuel, mi sobrino ahijado porque es amor y luz para mí. Gracias a ellos por apoyar cada una de mis decisiones en la vida y por ser mi motivación para seguir creciendo cada día.

Carina Toledo

Dedico esta tesis a Dios, por sus bendiciones recibidas y por haberme permitido llegar a este momento importante en mi carrera profesional; a mi madre, por su ejemplo de constancia y perseverancia y a mi padre, por su apoyo incondicional, motivación y sacrificio.

César Quintana

Dedico la presente tesis a mi amada esposa Seila, por creer en mi capacidad y apoyarme siempre, brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mis amados padres y hermanos quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siempre siguiera adelante y cumpla con mis sueños. A mi Padre Celestial por ser el forjador de mi camino y acompañarme siempre.

Dick Napa

Dedico la presente tesis a mis motores de superación, a mi amada hija Isabella, quien me brinda alegría diaria para avanzar con entusiasmo; a mi amado hijo Matt, quien me inspira en mis proyectos y a todos los niños del mundo que pasan por malos momentos, porque me han motivado a superarme para poder ayudarlos; después de terminar este proyecto, estoy seguro que podré hacerlo.

Jesús Terzano

## Resumen Ejecutivo

En la presente investigación se identifica el estilo de liderazgo predominante en las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana en el Perú mediante la descripción cualitativa de sus características demográficas; sus antecedentes educativos, familiares y laborales; sus tipos de empresas; sus habilidades administrativas; motivaciones a convertirse en empresarias y relaciones interpersonales. En el diseño del estudio se utiliza el enfoque cualitativo que se basa en la entrevista de 18 mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana en el Perú con empresas de tres años y medio a más en funcionamiento.

Los resultados muestran que las mujeres empresarias tienden al estilo de liderazgo transformacional y tienden al emprendimiento motivadas por la necesidad, debido, principalmente, para lograr una independencia y tener mayor disponibilidad de tiempo. Se podría pensar que las mujeres emprendedoras de alto nivel educativo emprenden por la oportunidad, pero en el estudio se determina que son motivadas por la necesidad y con marcada tendencia al estilo transformacional. Además, se concluye que el liderazgo transformacional es desarrollado de manera natural en las mujeres emprendedoras que son motivadas por la oportunidad. Las características personales de las mujeres emprendedoras, dependen del contexto y sus experiencias; sin embargo, se podrían indicar: (a) capacidad para aprender, (b) buenas relaciones interpersonales, (c) buen nivel de comunicación, (d) responsabilidad, (e) actitud positiva y (f) carácter.

El aporte del estudio radica en el análisis de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana en el Perú, provincia con la mayor actividad emprendedora del país, y añade mayor evidencia sobre el estilo de liderazgo transformacional que es el predominante en las mujeres emprendedoras en un contexto diferente.

## Abstract

The main purpose of the present research is to identify the predominant leadership style of female entrepreneurs in Metropolitan Lima in Peru throughout qualitative descriptive of their demographic characteristics; education levels, family and work background; the types of businesses they manage; their managerial skills; their motivations to become entrepreneurs and their interpersonal relations. The study uses the qualitative paradigm that is based on a case study of 18 female entrepreneurs who live and work in Metropolitan Lima and who have been running companies for more than three years and a half.

Female entrepreneurs tend to show characteristics associated to the transformational leadership style and tend to be motivated by necessity, mainly because they want to achieve independence and have more available time. It is commonly believed that female entrepreneurs who are highly educated mainly start business by opportunity, however results show that they are motivated by need and have a strong tendency to transformational style. In addition, it is concluded that transformational leadership is developed naturally in female entrepreneurs who are motivated by opportunity. The personal characteristics of female entrepreneurs, depend on the context and their experiences; however, the following outstand: (a) the ability to learn, (b) good interpersonal relationships, (c) good level of communication, (d) responsibility, (e) positive attitude and (f) character.

The main contribution of this study lies in the analysis of female entrepreneurs in Metropolitan Lima in Peru, the region with the highest entrepreneurial activity in the country, and adds further empirical evidence that supports that the transformational leadership style is predominant for female entrepreneurs in a different context.

## Tabla de Contenidos

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo 1: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Definición del Problema .....	3
1.3 Propósito de la Investigación .....	5
1.4 Importancia de la Investigación .....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	6
1.6 Preguntas de Investigación .....	7
1.7 Definición de Términos .....	7
1.8 Supuestos .....	9
1.9 Limitaciones.....	9
1.10 Delimitaciones .....	9
1.11 Resumen.....	10
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>11</b>
2.1 Emprendimiento.....	11
2.1.1 Definición de emprendimiento .....	11
2.1.2 Descripción del emprendedor .....	14
2.1.3 Tasa de emprendimiento .....	17
2.1.4 Mujeres emprendedoras .....	28

2.1.5 Tasa de emprendimiento femenino .....	31
2.2 Liderazgo .....	42
2.2.1 Definición de liderazgo.....	42
2.2.2 Características del líder.....	44
2.2.3 Estilos de liderazgo .....	47
2.2.4 Diferencias de estilos de liderazgo por género .....	53
2.6 Conclusiones.....	57
<b>Capítulo 3: Metodología.....</b>	<b>59</b>
3.1 Diseño de la Investigación .....	59
3.2 Justificación del Diseño de la Investigación .....	60
3.3 Preguntas de la Investigación.....	60
3.4 Población.....	61
3.5 Consentimiento Informado .....	61
3.6 Selección de los Casos .....	61
3.6.1 Muestreo .....	62
3.6.2 Estrategia .....	62
3.7 Confidencialidad .....	63
3.8 Procedimiento de Recolección de Datos.....	63
3.8.1 Fuentes de evidencia.....	64
3.8.2 Protocolo del caso .....	64
3.8.3 Casos piloto.....	65
3.8.4 Esquema de entrevista .....	65
3.9 Instrumentos.....	66

3.10	Procedimientos de los Registros de Datos .....	67
3.11	Análisis e Interpretación de los Datos .....	67
3.12	Cross Case Analysis o Análisis Transversal de Casos.....	67
3.13	Validez y Confiabilidad .....	68
3.14	Resumen.....	69
<b>Capítulo 4: Presentación y Discusión de los Resultados.....</b>		<b>71</b>
4.1	Perfil de las Informantes .....	71
4.1.1	Características demográficas de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.....	73
4.1.2	Antecedentes educativos de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana	76
4.1.3	Antecedentes laborales de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana ..	78
4.2	Presentación y Discusión de los Resultados .....	79
4.2.1	Características personales de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.....	81
4.2.2	Motivaciones de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana .....	85
4.2.3	Características y trayectoria de las empresas de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana .....	89
4.2.4	Estilos de liderazgo en las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.....	99
4.3	Análisis Transversal de los Datos .....	105
4.3.2	Relación entre las características demográficas y las motivaciones para el emprendimiento de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana .....	107
4.3.3	Relación entre las características personales y los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.....	110

4.3.4 Relación entre las características de la empresa y los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.....	114
4.3.5 Relación entre los estilos de liderazgo y las motivaciones de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana .....	117
4.3 Perfiles Identificados de las Mujeres Emprendedoras de Lima Metropolitana.....	105
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>122</b>
5.1 Conclusiones .....	122
5.2 Contribuciones .....	124
5.2.1 Contribuciones teóricas.....	124
5.2.2 Contribuciones prácticas.....	125
5.3 Recomendaciones .....	125
5.3.1 Recomendaciones prácticas .....	125
5.3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	126
<b>Referencias.....</b>	<b>128</b>
<b>Apéndice A: Relación de Fichas usadas en la Revisión de Literatura .....</b>	<b>138</b>
<b>Apéndice B: Formato Consentimiento Informado .....</b>	<b>170</b>
<b>Apéndice C: Guía de la Entrevista .....</b>	<b>171</b>
<b>Apéndice D: Guía de Preguntas de la Entrevista Semiestructurada .....</b>	<b>172</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Conceptos de Emprendimiento</i> .....	13
Tabla 2. <i>Corrientes que Describen al Emprendedor Según Cunningham y Lischeron (1991)</i> .....	14
Tabla 3. <i>Escuelas que Investigan y Definen al Emprendedor</i> .....	15
Tabla 4. <i>Definiciones para el Emprendedor Según Fonrouge (2002)</i> .....	16
Tabla 5. <i>Ranking por Etapa del Emprendimiento y Región Según el GEM 2015</i> .....	18
Tabla 6. <i>Ranking del Emprendimiento por Tipo de Motivación y Región</i> .....	20
Tabla 7. <i>Percepciones Sociales Acerca del Emprendimiento por Región</i> .....	21
Tabla 8. <i>Niveles de Innovación en el Emprendimiento por Región</i> .....	22
Tabla 9. <i>Ranking de Motivación para el Emprendimiento en América Latina y El Caribe</i> .....	24
Tabla 10. <i>Percepciones Sociales Acerca del Emprendimiento en América Latina y El Caribe</i> .....	25
Tabla 11. <i>Ranking por Región, Género y Motivación de Emprendedoras</i> .....	37
Tabla 12. <i>Diferencias Entre un Directivo y un Líder</i> .....	46
Tabla 13. <i>Comparación Entre el Líder Transformacional y el Líder Transaccional</i> .....	49
Tabla 14. <i>Resumen de Estudios Sobre los Estilos de Liderazgo por Género</i> .....	54
Tabla 15. <i>Tasa de Respuesta de las Entrevistadas</i> .....	70
Tabla 16. <i>Perfil de las Entrevistadas</i> .....	72
Tabla 17. <i>Edad de las Entrevistadas</i> .....	73
Tabla 18. <i>Lugar de Nacimiento de las Mujeres Entrevistadas</i> .....	74
Tabla 19. <i>Estado Civil de las Entrevistadas</i> .....	75
Tabla 20. <i>Número de Hijos de las Entrevistadas</i> .....	75
Tabla 21. <i>Grado de Estudios de las Entrevistadas</i> .....	76



Tabla 22. <i>Estudios Realizados por las Entrevistadas</i> .....	77
Tabla 23. <i>Edad al Momento del Primer Empleo de las Mujeres Emprendedoras</i> .....	78
Tabla 24. <i>Experiencia Laboral de las Mujeres Entrevistadas</i> .....	79
Tabla 25. <i>Análisis de las Características Personales de las Mujeres Emprendedoras Según Maxwell (2000)</i> .....	82
Tabla 26. <i>Motivación Para el Emprendimiento de las Entrevistadas y Motivos para Dejar de Laborar Como Dependiente</i> .....	86
Tabla 27. <i>Motivación Para el Emprendimiento de las Mujeres Emprendedoras</i> .....	87
Tabla 28. <i>Distribución de las Empresas de las Entrevistadas por la Cantidad de Años en Funcionamiento</i> .....	89
Tabla 29. <i>Distribución por Tipo de Empresa de las Mujeres Emprendedoras</i> .....	90
Tabla 30. <i>Empresas de las Entrevistadas por Sector de Actividad y Sector Económico</i> .....	92
Tabla 31. <i>Estudios Previos que las entrevistadas Consideran Útiles para el Desarrollo del Emprendimiento</i> .....	98
Tabla 32. <i>Matriz de Resultados de las Entrevistadas con Tendencia al Liderazgo Transformacional</i> .....	101
Tabla 33. <i>Matriz de Resultados de las Entrevistadas con Tendencia al Liderazgo Transaccional</i> .....	104
Tabla 34. <i>Estado Civil por Tipo de Liderazgo de las Entrevistadas</i> .....	106
Tabla 35. <i>Lugar de Nacimiento por Tipo de Liderazgo de las Entrevistadas</i> .....	106
Tabla 36. <i>Grado de Estudios por Tipo de Liderazgo de las Entrevistadas</i> .....	107
Tabla 37. <i>Número de Hijos y Estado Civil de las Entrevistadas por Tipo de Motivación</i> ...108	
Tabla 38. <i>Lugar de Nacimiento de las Emprendedoras por Tipo de Motivación</i> .....	109
Tabla 39. <i>Grado Educativo de las Entrevistadas por Tipo de Motivación</i> .....	110

Tabla 40. *Relación de las Características Personales y el Tipo de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras*.....111

Tabla 41. *Estatus de Sociedad en las Empresas de las Entrevistadas de Acuerdo con el Tipo de Liderazgo*.....114

Tabla 42. *Innovación en las Empresas de las Entrevistadas*.....117

Tabla 43. *Estilos de Liderazgo y Tipo de Motivación Para el Emprendimiento de las Entrevistadas*.....118



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa de la revisión de literatura.....	12
<i>Figura 2.</i>	Debilidades y fortalezas para el emprendimiento en América Latina.....	23
<i>Figura 3.</i>	Ranking de emprendimiento por indicadores a nivel global y del Perú.....	27
<i>Figura 4.</i>	Ratios de TEA femenina por edad y por región.....	29
<i>Figura 5.</i>	Brecha global por género en el año 2015.....	31
<i>Figura 6.</i>	Número estimado de hombres y mujeres propietarios de PYMEs por región: 2003-2010.....	32
<i>Figura 7.</i>	Distribución de hombres y mujeres propietarios de empresas por sector: 2003- 2010.....	33
<i>Figura 8.</i>	Índice de emprendimiento de mujeres del año 2015.....	34
<i>Figura 9.</i>	Diferencias legales de acuerdo con el género a nivel global.....	36
<i>Figura 10.</i>	Porcentaje de empresas propiedad de mujeres por tamaño de empresa en el año 2008.....	39
<i>Figura 11.</i>	Comparación de la mediana de utilidades entre empresas propiedad de hombres y mujeres.....	40
<i>Figura 12.</i>	Índice de emprendimiento femenino por indicadores institucionales e individuales en el Perú comparado con América Latina y El Caribe .....	42
<i>Figura 13.</i>	Modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional, transaccional y laissez affaire .....	48
<i>Figura 14.</i>	Perfil de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana con estilo de liderazgo transformacional y motivadas por oportunidad.....	120
<i>Figura 15.</i>	Perfil de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana con estilo de liderazgo transformacional y motivadas por necesidad.....	121

*Figura 16.* Perfil de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana con estilo de liderazgo transaccional y motivadas por necesidad.....121



## Capítulo 1: Introducción

Las mujeres desempeñan un papel importante en la economía. En el mundo, ellas constituyen el 40% de la fuerza de trabajo y controlan 20 millones de dólares en gastos anuales de consumo, cifra que se espera aumente a 28 millones en los próximos años según Kelley, Singer y Herrington (2015). En los últimos años, el número de empresas creadas por mujeres ha incrementado por lo que ellas se han convertido en un tema de estudio en el mundo.

Sin embargo, a pesar de la evidente contribución de la mujer en la economía mundial, existen sesgos sutiles en muchas sociedades que sugieren que la mujer tiene ambiciones inferiores, están menos capacitadas o que su gestión en los negocios es inapropiada (Kelley, Singer et al., 2015). Estos sesgos siguen siendo el mayor desafío que enfrentan las mujeres en todo el mundo. El surgimiento de emprendedores de calidad es el resultado de una trayectoria de acumulación de competencias (valores, actitudes, aptitudes, conocimientos y destrezas) que se desarrollan a lo largo de la vida de las personas (Kantis, Federico & Ibarra, 2014); una de estas es el estilo de liderazgo que emplean para dirigir sus negocios o empresas.

A pesar de la importancia que tiene el emprendimiento femenino en términos económicos y su importancia para el empoderamiento de la mujer y su desarrollo personal y económico, el estudio sobre el mismo en Lima Metropolitana es escaso. Por ello, en la presente investigación se utilizará un enfoque cualitativo para determinar el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana lo que se constituirá en un aporte para el conocimiento de la actividad emprendedora de la mujer.

En el primer capítulo, se expone el problema objeto de investigación, así como el propósito; la importancia; la naturaleza y las preguntas, principal y secundarias. Asimismo, se presenta el marco conceptual, los supuestos, las limitaciones y delimitaciones del estudio.

## 1.1 Antecedentes

La presente investigación se centra en identificar los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana. Se estima que existen entre ocho a 10 millones de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) formales, en más de 140 países, que son total o parcialmente propiedad de mujeres. Es decir, entre el 31% y el 38% de todas las PYMEs (International Finance Corporation [IFC], 2014) son propiedad de mujeres. Según el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN, 2015), América Latina cuenta con una de las mayores concentraciones de emprendedoras del mundo, ellas son propietarias de más del 30% de las PYMEs. Así, para América Latina y El Caribe, la concentración de mujeres emprendedoras es el 39% (IFC, 2014). El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015) dio a conocer que a diciembre de 2015, se crearon 235 mil 381 empresas en el Perú, de las cuales la mayor parte del total están ubicadas en: la provincia de Lima, 40.1%; en La Libertad, 5.5% y en Arequipa, 5.5%.

Las mujeres emprendedoras que dirigen a las PYMEs desempeñan un papel significativo en la contribución al desarrollo económico mediante la creación de puestos de trabajo, la promoción de un mayor crecimiento económico y el aprovechamiento de la capacidad productiva de las mujeres (IFC, 2014). Por ello, resulta importante realizar esta investigación centrada en los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana y para ello se hace referencia a las investigaciones que pueden ser consideradas como punto de partida.

En primer lugar, se hace referencia al reporte *GEM Special report women's entrepreneurship* de Kelley, Brush, Greene, Herrington, Ali y Kew (2015), en el que indicaron que, en el Perú, el porcentaje de mujeres (entre 18 a 64 años) con actividad emprendedora es 27% frente a 29.5% aproximadamente de hombres. Por otro lado, el porcentaje de mujeres con intenciones de abrir un negocio o empresa, en los próximos tres

años, se encuentra alrededor del 57%, cifra que no difiere significativamente a la de los hombres que es de 57.5%.

En segundo lugar, se hace referencia al trabajo de Eagly y Carli (2007), en el cual se indicó que el enfoque de liderazgo de las mujeres es el más eficaz, mientras el liderazgo de los hombres es, a menudo, poco efectivo u obstaculiza la eficacia. Además, se señaló que las mujeres adoptan un estilo más participativo y colaborativo porque así pueden obtener resultados sin parecer particularmente masculino y proyectar autoridad. Sin embargo, si no hay una masa crítica de otras mujeres para afirmar la legitimidad de un estilo participativo, las mujeres líderes se ajustan a cualquier otro estilo típico de los hombres que a veces es el autocrático.

Finalmente, se hace referencia a la tesis doctoral *Un Estudio Exploratorio del Perfil de las Mujeres Empresarias en el Perú* de Avolio (2008) que se concentró en el caso peruano. La autora señaló que las mujeres empresarias no parecen constituir un grupo homogéneo con características únicas por lo que las agrupó sobre la base de las experiencias comunes según las fases del ciclo de vida en que optan por la actividad empresarial y según factores que las estimularon a convertirse en empresarias. Además, en el estudio se concluyó que las expresiones de logro y autonomía parecen ser factores más frecuentes que las circunstancias económicas para estimular el emprendimiento de las mujeres en el Perú; por lo que se indicó que las mujeres también parecen ser influenciadas por factores que las impulsan al emprendimiento y no únicamente por circunstancias que las obligan a optar por la actividad empresarial.

## **1.2 Definición del Problema**

Jhon Hendra, Subsecretario General y Director Ejecutivo Adjunto de la ONU, señaló que las mujeres poseen solo el 1% de la riqueza del mundo, ganan solo el 10% del ingreso mundial y ocupan solo el 14 % de los puestos directivos en el sector privado y público.



Asimismo, señaló que mientras las mujeres producen la mitad de los alimentos del mundo, ellas poseen solo 1% de su tierra (*United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women* [UNWOMEN], 2012). El índice de emprendimiento de las mujeres, en el Perú, es el 43.6%, con este resultado el país ocupa el puesto 38 de 77 países que fueron evaluados (Terjesen & Lloyd, 2015).

Sin embargo, se observó que si bien existe un número significativo de mujeres emprendedoras, no todos sus emprendimientos tienen éxito y fracasan antes de cumplir los tres años. En el Perú, se crean un promedio de 853 empresas y se cierran 469 por día (INEI, 2015). El 7% de empresas propiedad de mujeres fracasan o cierran sus negocios comparado con el 5% que son propiedad de los hombres en el Perú; así, la tasa de fracaso registrada por las mujeres en el país es la segunda más alta en América Latina y El Caribe junto con Ecuador, después de El Salvador con el 9% (Kelley, Brush et al., 2015). La principal razón de cierre del negocio en el Perú es por razones personales en el 37% de los casos (Kelley, Singer et al., 2015).

Dentro de los factores que pueden influir en el éxito o fracaso de un negocio se puede encontrar características personales, motivaciones para el emprendimiento y los diferentes estilos de liderazgo de los emprendedores. En ese sentido, es importante, además, identificar las motivaciones que las llevan a realizar el emprendimiento. Según lo señalado por Kantis et al. (2014), el perfil de los emprendedores motivados por la existencia de oportunidades es diferente al de aquellos que lo hacen porque no tienen otra opción laboral, es decir, por necesidad. Asimismo, señaló que entre los emprendedores que han identificado una oportunidad es común que se comprometan en emprendimientos que logran ponerse en marcha y crecen.

El problema a revisar en este estudio es analizar los estilos de liderazgo que podrían estar influyendo en el desarrollo de las empresas de mujeres emprendedoras; para ello la



presente investigación se centrará en identificar el estilo de liderazgo que predomina en las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

El propósito de la investigación es identificar el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana cuyas empresas tengan más de tres años y medio en funcionamiento. Para responder al objetivo central del presente estudio se tienen los siguientes objetivos específicos:

- a. Explorar las características personales de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.
- b. Analizar los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.
- c. Estudiar las motivaciones para el emprendimiento de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.

### **1.4 Importancia de la Investigación**

La importancia de esta investigación radica en generar conocimiento sobre la mujer emprendedora, específicamente sobre los estilos de liderazgo y descubrir los factores que influyen en su desarrollo. Determinar el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras permitirá conocer más acerca de ellas y entender la forma en la que han enfrentado los retos u obstáculos en sus empresas. Si bien en los últimos años el tema de la mujer emprendedora ha sido investigado, aún existen pocas investigaciones que se centren en las características personales y su relación con el éxito de la empresa. A partir de esta información se podría desarrollar programas o proyectos para el desarrollo orientado a fortalecer y potenciar el estilo de liderazgo en las mujeres emprendedoras exitosas. En el Perú, ha habido una evolución en el número de emprendimiento de nuevos negocios, esto contribuye tanto al crecimiento de la economía como al bienestar de la sociedad.

Hendra (2012) refirió que, de acuerdo con investigaciones en el campo de la innovación, se encontró que capacitar a la mujer trae beneficios a la sociedad en general, pues son más propensas a compartir sus ingresos con sus familias y las comunidades. Es por esa razón que se debe desarrollar a las empresas lideradas por mujeres, pues trae beneficios que apoyan el desarrollo de la economía del país.

### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación es de naturaleza descriptiva y utilizará un enfoque cualitativo. Hernández Fernández y Baptista (2010) indicaron que el enfoque cualitativo tiene métodos de recolección de datos no estandarizados, que consisten en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). Se considera que el enfoque cualitativo a utilizar en este estudio es apropiado ya que la investigación se enfoca a identificar el estilo de liderazgo predominante en las mujeres emprendedoras y a entender sus características personales y motivaciones para el emprendimiento. La metodología más apropiada para la investigación es el estudio del caso porque permite explorar a las mujeres emprendedoras y conocer aspectos personales y complejos sobre ellas, pues según Yin (2009) es una investigación empírica que aborda un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real. Se han analizado 18 casos para tener información completa y elevar la confiabilidad del estudio.

La población de esta investigación está conformada por mujeres emprendedoras cuyas empresas tienen más de tres años y medio en funcionamiento, con actividad formal y con un colaborador o más a cargo. La muestra ha sido construida utilizando la técnica bola de nieve y estructurada por tipo de empresa (por la cantidad de colaboradores que emplean) y por sector de actividad en que se desarrollan. Para la recolección de datos se utilizó las entrevistas semiestructuradas para cada una de las entrevistadas, las mismas que fueron grabadas para su transcripción, codificación y análisis.

## 1.6 Preguntas de Investigación

A partir del problema de investigación y los objetivos establecidos, se propuso la siguiente pregunta principal:

¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana cuyas empresas tengan más de tres años y medio en funcionamiento?

Asimismo, se definieron las preguntas secundarias siguientes:

1. ¿Cuáles son las principales características personales de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana?
2. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana?
3. ¿Cuáles son las motivaciones para el emprendimiento de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana?

## 1.7 Definición de Términos

En castellano, el término “emprendedor” deriva del verbo “emprender”, que tiene sus raíces en las bases latinas *in*, ‘en’, y *prendere*, ‘coger, tomar’. Se define la palabra “emprender” como acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro (Real Academia Española [RAE], 2016).

Incluso en los países latinos, la palabra emprendimiento tiene un uso común en la comunidad de negocios para describir las actividades empresariales de este sector y la palabra emprendedor para definir a la persona involucrada en esta actividad. Webster (2010) definió al emprendedor como alguien que organiza, gerencia y asume los riesgos de un negocio o empresa. Harper-Collins (2010) presentó una definición parecida, como el dueño de un negocio que trata de ganar dinero por riesgo e iniciativa.

Otras definiciones diferentes también han sido desarrolladas, en el mundo académico, para describir la actividad del emprendedor:

1. Brochus (como se cita en Gartner, 1988) indicó: “Dueño mayoritario de un negocio quien no tiene otro trabajo” (p. 17).
2. Draheim (como se cita en Gartner, 1988) señaló: “El acto de crear una nueva empresa donde ni una ha existido antes” (p. 17).
3. Hull, Bosley y Udell (como se cita en Gartner, 1988) indicó: “Persona quien organiza y gerencia un negocio asumiendo riesgos por la posibilidad de utilidades” (p. 17).
4. Baumol (1990) señaló: “Individuos que son ingeniosos y creativos para encontrar medios que incrementan su propia riqueza, poder y prestigio” (p. 45).

En esta investigación, se utilizó un concepto de emprendedor que combina varias de las definiciones descritas anteriormente. La definición del emprendedor que aplica para este estudio es la siguiente: Persona que ha fundado un nuevo negocio, lo organiza y lo gerencia asumiendo los riesgos para hacerlo crecer y generar potenciales utilidades.

Por otro lado, existen diversas definiciones del término liderazgo. En el diccionario de la RAE (2016) se definió el término liderazgo como el ejercicio de actividades del líder y como situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico dentro de su ámbito.

Existen muchas definiciones del término liderazgo, pero hay una que es la más apropiada e importante, definida por Burns (como se cita en D’Alessio, 2010). El autor indicó que el liderazgo es el proceso recíproco de movilizar personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independiente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores. Burns ofreció un importante aporte cuando clasificó al liderazgo en dos conceptos, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, el primero basado en conseguir algo por medio de la transacción o cambio de algo y el segundo basado en la inspiración de los seguidores.

## 1.8 Supuestos

Entre los supuestos, se destaca que las mujeres adoptan un comportamiento diferente a los varones en el desempeño de sus actividades como emprendedoras. Adoptan un estilo de liderazgo que se apoya en valores culturales y sociales diferentes de los masculinos; mientras las mujeres desarrollan el estilo transformacional, los hombres desarrollan un estilo transaccional.

## 1.9 Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación son las siguientes:

1. No se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la población dado que es cualitativa.
2. Se recurre a la percepción del emprendedor, puesto que la recolección de datos se hace sobre la base de entrevistas a profundidad, la información obtenida estará basado en las preguntas que se realizarán a las mujeres emprendedoras para identificar el estilo de liderazgo que utilizan en el manejo de sus empresas.
3. La formalidad de las empresas está referida al factor legal y tributario, es decir, empresas que se encuentran en actividad y que están legalmente inscritas ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), que operan como personas jurídicas o naturales, aunque ello no implica que necesariamente cumplan con toda la normatividad fiscal y laboral.

## 1.10 Delimitaciones

Las delimitaciones del presente estudio son las siguientes:

1. Mujeres emprendedoras cuyas empresas tengan más de tres años y medio en funcionamiento.
2. Mujeres emprendedoras que tengan más de un colaborador a su cargo.
3. El estudio se ha realizado en Lima Metropolitana y los datos resultantes serán

válidos para esta ciudad.

4. El autoempleo y las empresas unipersonales sin Registro Único de Contribuyente (RUC) no se incluyen en este estudio por no ser consideradas empresas en su estructura formal.
5. El estudio se ha realizado dentro del sector formal de las empresas.

### **1.11 Resumen**

El número de empresas creadas por mujeres emprendedoras, en el Perú, se ha incrementado en los últimos años, lo que aporta al desarrollo económico y social país. Los factores que pueden estar influyendo en el éxito o fracaso de las empresas son externos e internos. Los internos están compuestos por características personales, motivaciones para el emprendimiento y los diferentes estilos de liderazgo de los emprendedores. El problema a revisar en este estudio es analizar los estilos de liderazgo que podrían estar influyendo en el desarrollo de las empresas de mujeres emprendedoras.

En la investigación se identificará el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana, mediante la exploración. El supuesto de la investigación es que las mujeres tienden al estilo de liderazgo transformacional.

La importancia de la investigación radica en el aporte al conocimiento de la mujer emprendedora para que a partir de este conocimiento se puedan crear más programas para fortalecer y potenciar el estilo de liderazgo en las nuevas mujeres emprendedoras.

## Capítulo 2: Revisión de la Literatura

A continuación, se presenta la revisión de literatura y marco teórico utilizado en la presente investigación a partir de 65 documentos académicos. Un mapa de estos autores ubicados por tema tratado se presenta en la Figura 1, con la cual se da a conocer la forma en la que los conceptos fueron ordenados.

En este capítulo, se discute la literatura sobre los temas: emprendimiento, liderazgo de las mujeres emprendedoras y motivaciones para el emprendimiento; para ello, se toma en cuenta las investigaciones a nivel mundial, a nivel de América Latina y El Caribe y a nivel del Perú.

### 2.1 Emprendimiento

El estudio del emprendimiento ha sido continuo y evolutivo a lo largo de los años. Según Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini (2014), esto es debido a que el emprendimiento es un motor fundamental del crecimiento y el desarrollo para los países, porque aumenta la productividad de la economía y el ingreso de nuevas empresas, muchas veces, con productos y/o servicios con mejores características en calidad, a menores costos y novedosos. Este contexto genera mercados más competitivos y eleva el nivel de competitividad entre los actores que participan en el mercado.

#### 2.1.1 Definición de emprendimiento

Este término tiene sus raíces en la palabra francesa *entrepreneur* cuya interpretación es estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo. Para la definición del término emprendimiento se hace referencia a Bögenhold (2003), quién indicó que el término emprendimiento posee diversas definiciones e interpretaciones por lo que no se ha llegado a un consenso sobre su definición por lo que se torna complejo y variable. Sin embargo, para esta investigación se integran los conceptos de distintos autores sobre la definición del emprendimiento (ver Tabla 1).



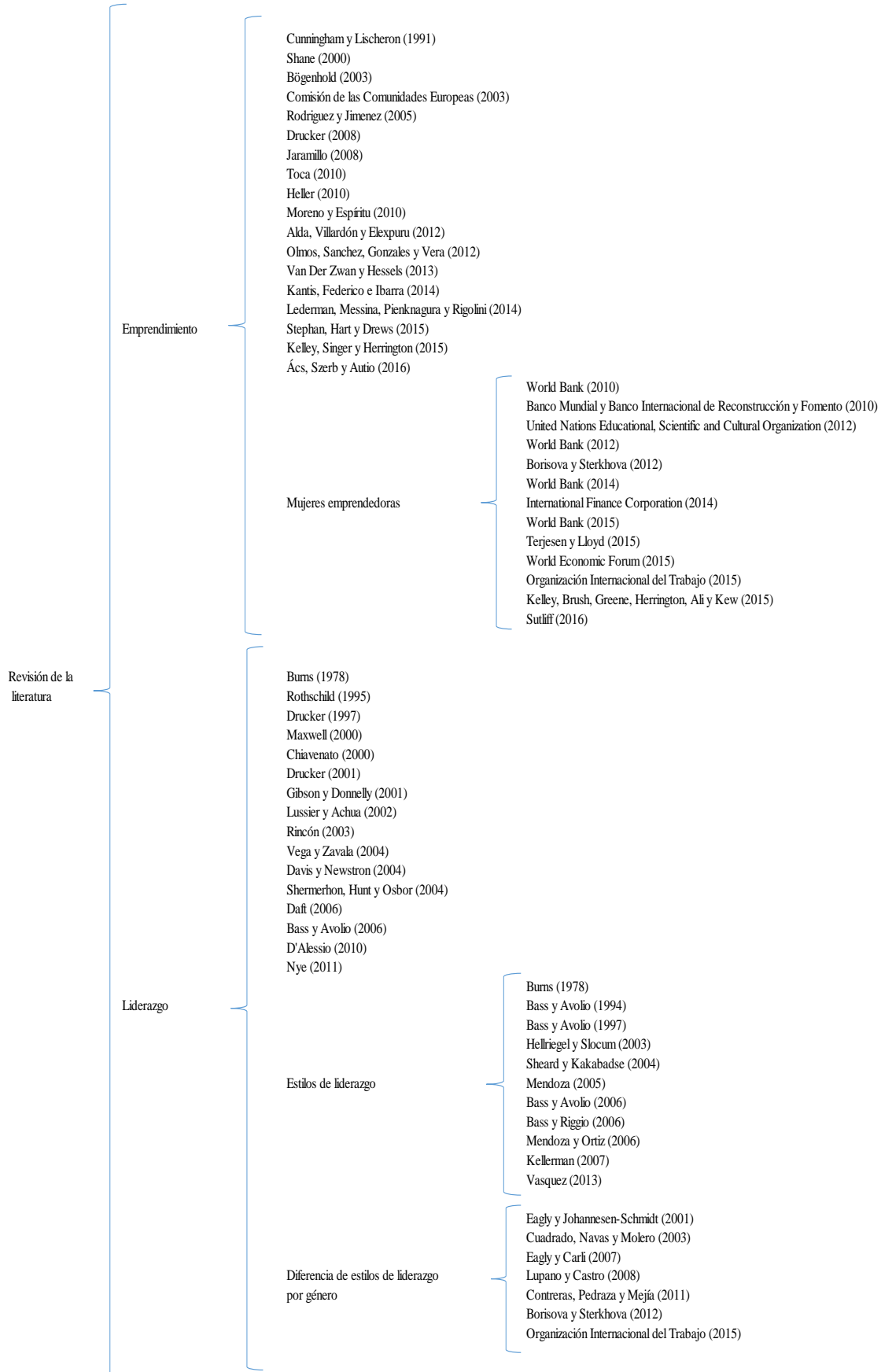


Figura 1. Mapa de la revisión de literatura.



Drucker (2008) indicó que existe una confusión acerca de la definición adecuada de emprendimiento. Algunos observadores utilizan el término para referirse a todas las pequeñas empresas, otros lo usan para referirse a todas las empresas nuevas. Sin embargo, en la práctica una gran cantidad de empresas bien establecidas se comprometen en emprendimientos sumamente exitosos.

Tabla 1

*Conceptos de Emprendimiento*

Autor(es)	Definición de emprendimiento	Supuesto	Términos asociados con emprendimiento	
Comisión de las Comunidades Europeas (2003)	Modelo mental y proceso de crear y desarrollar una actividad económica con cierto talante gerencial, riesgo, con creatividad y/o innovación.	Acontece en organizaciones nuevas o existentes	Innovación	Habilidades gerenciales
Olmos, Sánchez, Gonzales y Vera (2012)	Hacer realidad las ideas y oportunidades identificadas por individuos o colectivos en un contexto determinado.	Depende del contexto	Identificación de oportunidades	Concretar ideas
Jaramillo (2008)	Capacidad para salir adelante de manera novedosa y con ideas renovadas. Se requiere habilidades a nivel individual y colectivo.	Depende del contexto	Innovación	Habilidades interpersonales
Toca (2010)	La perspectiva más asociada con el término ha sido la de innovación.		Innovación	
Moreno y Espíritu (2010)	Comprendido como la puesta en marcha de actividades que fomenten acciones que generen valor en la empresa y que aumenten las ganancias de la misma.	Depende del contexto	Generación de valor / Innovación	Rentabilidad

El término, por lo tanto, no alude al tamaño o la edad de una empresa, sino a cierto tipo de actividad que tiene como núcleo a la innovación: el esfuerzo de crear un cambio deliberado, concentrado en el potencial económico o social de una empresa (Drucker, 2008). Según señaló el autor, a pesar de abrir un nuevo negocio, este posee un riesgo, no representa que sea innovador y que se realice un emprendimiento, pues es la innovación la que pone en manifiesto el acto del emprendimiento.

Por lo expuesto, el concepto más cercano para este trabajo de investigación es el mencionado por Moreno y Espíritu (2010), el emprendimiento está comprendido como la puesta en marcha de actividades que fomenten acciones que generen valor en la empresa y que aumenten las ganancias de la misma.

### 2.1.2 Descripción del emprendedor

Para describir al emprendedor se toma en cuenta distintas corrientes y pensamientos presentados por varios autores, tales como Cunningham y Lischeron (1991), Shane (2000), entre otros.

Tabla 2

*Corrientes que Describen al Emprendedor Según Cunningham y Lischeron (1991)*

Escuela	Enfoque central	Supuestos	Comportamiento y habilidades	Ciclo de la empresa
Escuela Gran Persona	El emprendedor tiene capacidad intuitiva (sexto sentido) y rasgos e instintos que nacen con él.	Sin la intuición innata del individuo sería como el resto de los mortales que no tienen lo que se necesita.	Intuición, vigor, energía, persistencia y autoestima.	Puesta en marcha
Escuelas Características Psicológicas	Los emprendedores tienen definidos los valores, actitudes y necesidades que los impulsan.	Son personas que se comportan en concordancia con sus valores, sus comportamientos son el resultado de intentos de satisfacer sus necesidades.	Valores personales, toma de riesgos, necesidad de logro, entre otros.	Puesta en marcha
Escuela Clásica	La característica central de los emprendedores es la innovación.	El aspecto crítico del emprendimiento está en el proceso de hacer en lugar de ser dueño.	Innovación, creatividad y descubrimiento.	Puesta en marcha e introducción
Escuela de la Administración	Los emprendedores son organizadores de una economía de riesgo, organizan, poseen, manejan y asumen riesgos.	Los emprendedores pueden desarrollarse o entrenarse en las funciones técnicas de la administración.	Planificación de la producción, organización de personas, capitalización y presupuesto.	Introducción y maduración
Escuela de Liderazgo	Los emprendedores son líderes, adaptan su estilo a las necesidades de las personas.	Un emprendedor no puede cumplir sus metas solo depende de otros.	Motivación, dirección y liderazgo.	Introducción y maduración
Escuela del Emprendimiento o dentro de una Organización	Las habilidades de emprendimiento son útiles para desarrollar unidades independientes, crear mercados y expandir servicios.	Las organizaciones necesitan adaptarse para sobrevivir. La actividad emprendedora lidera la construcción organizacional y la conversión de los líderes en administradores.	Alerta a las oportunidades, maximización de las oportunidades.	Maduración y cambio

*Nota.* Tomado de Defining entrepreneurship por B. Cunningham y J. Lischeron, 1991, *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45.

Cunningham y Lischeron (1991) indicaron que se describe al emprendedor en seis corrientes: Escuela de la Gran Persona, Escuela de las Características Psicológicas, Escuela Clásica, Escuela de la Administración, Escuela de Liderazgo y Escuela del Emprendimiento dentro de una Organización. A continuación en la Tabla 2, se describe los enfoques; los supuestos; los comportamientos y las habilidades; y el ciclo de vida de la empresa de cada una de las escuelas.

Shane (2000) identificó tres escuelas de pensamiento que investigaron al emprendedor: (a) Teorías del Equilibrio Neoclásico, (b) Teorías Psicológicas y (c) Teorías Austriacas. En la Tabla 3 se desarrollan los conceptos propuestos de cada teoría.

Tabla 3

*Escuelas que Investigan y Definen al Emprendedor*

Escuela	Definición del emprendedor
Teorías del Equilibrio Neoclásico	El perfil del emprendedor se basa en los atributos personales.
Teorías Psicológicas	Se basa en un proceso dependiente de la voluntad y habilidad del sujeto para empezar con la ejecución de nuevas acciones.
Teorías Austriacas	Se basa en un supuesto en el cual el individuo posee información distinta que conlleva a tener diversos puntos de vista de valor en un bien o servicio.

*Nota.* Tomado de Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities por S. Shane, 2000, *Organization Science*, 11(4).

Fonrouge (2002, citado por Rodriguez y Jimenez, 2005), identificó cuatro perspectivas del pensamiento emprendedor: psicológica, comportamental, económica y de procesos. En la Tabla 4, se desarrollan las definiciones de cada escuela. Su clasificación difiere de otros autores, ya que hace un mayor énfasis en los aspectos estratégicos que enriquece su análisis; además, considera contribuciones recientes y adiciona las corrientes procedimentales y cognitivas.

Tabla 4

*Definiciones para el Emprendedor Según Fonrouge (2002)*

Escuela	Definición del emprendedor	Autor(es)
Escuela Psicológica	Se define por un cierto número de atributos psicológicos descritos por la personalidad y de procesos cognitivos activados por las circunstancias.	Shaver y Scott (1991)
Escuela Comportamental	Se define por el conjunto de actividades que se ponen en marcha para crear una empresa.	Gartner (1988)
Escuela Económica	Se define por la especialización en la toma intuitiva de decisiones pensadas, relativas a las coordinaciones de recursos raros.	Casson (1991)
Escuela de Procesos	Se define por desarrollar oportunidades y crear una empresa para explotarla.	Bygrave y Hofer (1991)

*Nota.* Tomado de *Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura* por C. Rodríguez y M. Jiménez, 2005. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012150512005000200005&script=sci\\_arttext&tlng=en#t2](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012150512005000200005&script=sci_arttext&tlng=en#t2)

En lo descrito, se aprecia que los citados autores de las distintas escuelas o corrientes, tienen coincidencias, en la definición del emprendedor. Hacen mención y relacionan valores, innovación, iniciativa, liderazgo, necesidad y/o riesgo para definir al emprendedor.

Sobre las habilidades y actitudes de los emprendedores, Alda, Villardón y Elexpuru (2012) indicaron que en una investigación realizada por el Departamento de Cultura del Gobierno Vasco en España en el año 2012, se demostró que las actitudes y habilidades de los emprendedores, son la proactividad, autonomía, autoconfianza, asertividad, creatividad, optimismo, audacia o asunción de riesgos y competitividad. El perfil de los emprendedores según Moreno y Espíritu (2010) se identifica porque: (a) crean o modifican procesos o productos; (b) se exigen a sí mismos a hacer esfuerzos para conceder tiempo y dedicación para terminar sus ideales; (c) no les importa asumir riesgos y (d) asumen una independencia y tiene satisfacción personal. Estas características del emprendedor también coinciden con las que se indican en el *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* presentado por Kelley, Singer et al. (2015), que representa la encuesta mundial anual número 17 de la actividad

empresaria de 72 países, en la medición de la Actividad Total Emprendedora o *Total Entrepreneurship Activity* (TEA). Los autores señalaron que los emprendedores se destacan por estar más dispuestos a asumir riesgos y tener una mayor orientación al logro que aquellos que prefieren un empleo asalariado. Por otra parte, tienen habilidades gerenciales, tales como la capacidad de realizar diversas tareas de forma simultánea, y la innovación y creatividad, que son características distintivas de los empleadores, pero no de los trabajadores por cuenta propia. Una vez tomada la decisión de emprender, los individuos creativos e innovadores, con mayor orientación al logro y ciertas habilidades gerenciales, son los que terminan a cargo de emprendimientos de mayor tamaño.

### **2.1.3 Tasa de emprendimiento**

La situación de los emprendedores es un signo de como el emprendimiento es alentado en una economía según Kelley, Singer et al. (2015), por lo que se analizará este tema a nivel mundial, nivel regional en América Latina y El Caribe, y a nivel país en el Perú. A continuación se presentan los datos de relevancia en este tema:

#### ***Mundo.***

Contrariamente a la creencia popular, el emprendimiento no se mide por la cantidad de emprendedores que tiene cada país, pues esta noción es engañosa (Ács, Szerb & Autio, 2016). Los autores señalaron que en el emprendimiento la calidad es más importante que la cantidad, pues de lo contrario países con niveles altos de autoempleo (con vendedores informales) representarían mayores índices de emprendimiento, por ello solo se mide el emprendimiento que es productivo, que crea riqueza y que es escalable.

En el GEM, presentado por Kelley, Singer et al. (2015), se observó que en el mundo las regiones de América Latina y El Caribe, y África son las que presentan el mayor ratio de emprendimiento, mientras que Europa presenta la menor tasa entre las regiones (ver Tabla 5). Para la medición del ratio de propiedad de un negocio establecido en el GEM, se tomó en

cuenta que el tiempo entre la iniciativa empresarial y la actividad empresarial sea igual o mayor a tres años y medio. Según este indicador, Asia y Oceanía, y África tienen los ratios más altos en propiedad de un negocio establecido, mientras que Europa tiene el ratio más bajo. Asimismo, se indicó que entre los 45 países que participaron en las encuestas de los años 2013, 2014 y 2015 existen varios países que mostraron tendencias al alza en los dos ratios, TEA y propiedad de un negocio establecido, como son los casos de México, Rumania, Finlandia, Canadá y Brasil.

Por otro lado, Kelley, Singer et al. (2015) señalaron que a nivel de regiones, África es la que presenta el mayor índice de discontinuidad o cierre de negocio, seguido de América Latina y El Caribe; mientras que Europa tiene el índice más bajo. Así también, indicaron que no todos los cierres de negocios sugieren a fracasos en los mismos, pues aunque la principal razón es la falta de rentabilidad, siendo así en un tercio de casos, también se da por la venta o transferencia de negocio, el retiro del emprendedor o búsqueda de nuevas oportunidades.

Tabla 5

*Ranking por Etapa del Emprendimiento y Región Según el GEM 2015*

Región	Actividad total de emprendimiento %	Negocio establecido %	Cierre de negocio %
África	19.8	10.1	8.3
Asia y Oceanía	13.1	10.4	4.6
América Latina y El Caribe	19.9	8.5	5.7
Europa	7.8	6.6	2.6
Norte América	13.3	8.1	4.3

*Nota.* Adaptado de GEM global report 2015 por D. Kelley, S. Singer, M. Herrington, 2015. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>

Kelley, Singer et al. (2015) indicaron que en Asia y Oceanía; América Latina y el Caribe; y África, la mayor participación de la industria está en el sector de venta al por mayor y menor (*wholesale and retail*), con ratios del 55%, 54% y 50% respectivamente. Mientras



que en Europa y América del Norte solo poco más de la cuarta parte de los empresarios opera en este sector, pues su mayor participación está en el sector de conocimiento y servicios.

La motivación es importante para el desempeño de las empresas o negocios como lo indican diversos estudios y autores. Según Heller (2010) se distinguieron dos clases de emprendedores de acuerdo con el tipo de motivación: los que encaran un negocio por vocación y los que lo hacen por necesidad.

En un estudio en el que participaron empresarios presentes en programas de microcréditos en los países en desarrollo, Bradley et al. (2011), citado por Stephan, Hart y Drews (2015), indicó que los empresarios motivados por la necesidad logran el crecimiento del empleo apoyándose en las estrategias aprendidas por el ingenio del comportamiento (entendiéndose como un conjunto de conductas de afrontamiento centrado en el problema y el ingenio social, es decir al aprovechar las relaciones sociales). Por el contrario, los empresarios motivados por la oportunidad logran el crecimiento del empleo a través de la innovación basándose en el capital humano adquirido antes de iniciar sus negocios. Block y Sandner (2009) citado por Stephan et al. (2015), en su estudio longitudinal de empresarios alemanes, señalaron que los empresarios de oportunidad sobreviven más tiempo que los empresarios por necesidad porque comienzan con un mejor capital humano y financiero. Van Der Zwan y Hessels (2013) investigaron la relación entre la motivación para la puesta en marcha de estos antiguos propietarios de negocios y su modo de salida de la iniciativa empresarial con datos internacionales de más de 2.600 antiguos propietarios de negocios. En los resultados se mostró que para la salida de sus empresas, los empresarios motivados por la necesidad salen por el fracaso de sus negocios; mientras que los empresarios motivados por la oportunidad salen por la venta o transferencia de sus negocios.

La mayoría de los emprendedores de todo el mundo están motivados a emprender por la oportunidad según Kelley, Singer et al. (2015). A nivel regional, Norte América

alcanza ratio más alto en el mundo, seguido de Asia y Oceanía de emprendedores motivados por la oportunidad (ver Tabla 6). En estas regiones Estados Unidos (82%) y Malasia (87%, índice más alto a nivel mundial) son los países que presentan los índices más altos en ambas regiones respectivamente. En el caso de la iniciativa emprendedora por necesidad, la región de África tiene el ratio más alto seguido por América Latina y El Caribe. Los países que presentan los más altos índices de emprendimiento por necesidad en las regiones mencionadas son Egipto con el 43%, Guatemala con el 45.8% (índice más alto a nivel mundial) y Panamá con el 45.3% respectivamente.

Tabla 6

*Ranking del Emprendimiento por Tipo de Motivación y Región*

Región	Motivación	
	Oportunidad %	Necesidad %
África	67.7	30.2
Asia y Oceanía	75.7	22.5
América Latina y El Caribe	68.2	29.6
Europa	73.7	22.4
Norte América	81.7	13.9

*Nota.* Adaptado de GEM global report 2015 por D. Kelley, S. Singer, M. Herrington, 2015. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>

Kelley, Singer et al. (2015) indicaron que las actitudes sociales respecto del emprendimiento pueden afectar las ambiciones empresariales y el grado en que esta actividad pueda ser apoyada. Por ello, evaluaron la percepción social acerca del emprendimiento, a nivel global, entre las variables: (a) buena elección de carrera, (b) alto estatus y (c) atención positiva de los medios. Encontraron que la percepción más alta es que el emprendimiento otorga un alto estatus y en segundo lugar, se percibe que recibe una atención positiva de los medios (ver Tabla 7). Cuando se evaluaron las autopercepciones para el emprendimiento,



Kelley, Singer et al. (2015), encontraron que el 42% de los encuestados perciben buenas oportunidades para iniciar un negocio, pero a un tercio de ellos les preocupa la posibilidad del fracaso. Sin embargo, más de la mitad de ellos creen que tienen la habilidad para emprender o iniciar un negocio.

Tabla 7

*Percepciones Sociales Acerca del Emprendimiento por Región*

Región	Percepciones acerca del emprendimiento		
	Buena elección de carrera %	Alto estatus %	Atención positiva de los medios %
África	70.6	73.2	62.8
Asia y Oceanía	61.9	70.5	69.2
América Latina y El Caribe	64.1	64.6	64.0
Europa	55.9	66.0	55.1
Norte América	-	-	-

*Nota.* Adaptado de GEM global report 2015 por D. Kelley, S. Singer, M. Herrington, 2015. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>

En el GEM, Kelley, Singer et al. (2015), señalaron que los niveles promedio de innovación (novedad de un mercado y de una industria) aumentan con el nivel de desarrollo de los países, pues con una mayor participación en la tecnología de la información, la comunicación y las industrias de servicios profesionales y otros, junto con los niveles más altos de educación y un mayor acceso a las tecnologías avanzadas, los empresarios pueden tener medios para ser innovadores en los países desarrollados. A nivel regional, América del Norte tiene el ratio de innovación más alto, mientras África tiene el ratio más bajo en el mundo (ver Tabla 8). A nivel de países, los niveles más altos lo tienen Chile (54%) y la India (51%), donde más de la mitad de los empresarios tiene productos o servicios innovadores.

Tabla 8

*Niveles de Innovación en el Emprendimiento por Región*

Región	Innovación %
África	19.0
Asia y Oceanía	25.1
América Latina y El Caribe	26.5
Europa	27.9
Norte América	36.1

*Nota.* Adaptado de GEM global report 2015 por D. Kelley, S. Singer, M. Herrington, 2015. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>

***América Latina y El Caribe.***

La región de América Latina y El Caribe fue presentada por Kelley, Singer et al. (2015) con la mayor tasa de actividad emprendedora, 19.9%, esto debido a la gran población de pequeños negocios informales y trabajos por cuenta propia. El reporte *Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico* (ICSEd) de Kantis et al. (2014) es una herramienta que contempla aquellas dimensiones que son relevantes para el surgimiento de emprendedores y de nuevas empresas con potencial de crecimiento e innovación y permite comprender el mapa de fortalezas, debilidades y oportunidades a nivel de las grandes tendencias regionales y de cada país. Según el reporte ICSEd el país con mejores condiciones sistémicas para el emprendimiento en América Latina es Chile, le siguen en orden de importancia México, Brasil y Costa Rica, los que junto con Argentina conforman los top 5 del *ranking* regional. Sin embargo, en el *ranking* global, los países de América Latina se ubican desde la mitad de la tabla hacia abajo, incluso Chile, el líder a nivel de América Latina, se ubica en el puesto número 26 sobre un total de 54 países. Esto debido a que en la región es más común encontrar debilidades que fortalezas. En la Figura 2, se muestra que las condiciones de la demanda y la cultura son las dimensiones mejores posicionadas de la región y con menores brechas con respecto de los países más avanzados a nivel global (Estados

Unidos, Finlandia, Singapur y Canadá). La existencia de condiciones de demanda más favorables permite ampliar las oportunidades para emprender y potenciar el espacio para crear y desarrollar nuevas empresas y el ambiente cultural en el cual se mueven las personas puede contribuir a que sientan el deseo de emprender (Kantis et al., 2014).

Las condiciones de demanda y el ambiente cultural contribuye al deseo de emprender, pero por sí mismas no generan empresas con potencial, pues la motivación debe estar acompañada de plataforma de CTI (ciencia y tecnología para la innovación), capital social, capital humano emprendedor, entre otras, dimensiones que se presentan entre las debilidades en la región. Es importante tomar en cuenta investigaciones internacionales que demuestran que la alta concentración geográfica de actividades de ciencia y tecnología se encuentra fuertemente correlacionada con el surgimiento de emprendimientos innovadores (Kantis et al., 2014). Por lo que se entiende que exista una ausencia de propuestas innovadoras en los emprendimientos de la región y que, aún, los países mejor posicionados, deben aunar esfuerzos para que el emprendimiento se convierta en un verdadero motor de desarrollo.



■ Fortalezas  
Strengths  
■ Debilidades  
Weaknesses

Fuente: Elaboración propia en base a ICSEd-Prodem  
Source: Own elaboration based on ICSEd-Prodem  
Nota: Los porcentajes indican la cantidad de países en los cuales cada dimensión se encuentra entre sus primeras 5 fortalezas o debilidades.  
Note: Percentages show the number of countries in which each dimension appears among their 5 top strengths or weaknesses.

**Figura 2.** Debilidades y fortalezas para el emprendimiento en América Latina. Tomado de *Índice de condiciones sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: Una herramienta para la acción en América Latina*, H, Kantis y J. Ibarra, 2014. Recuperado de [http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/kantis\\_federico\\_e\\_ibarra\\_garcia\\_2014.pdf](http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/kantis_federico_e_ibarra_garcia_2014.pdf)

Según Kelley, Singer et al. (2015), el ratio de discontinuidad o cierre del negocio en la región se estima en 5.7%, segundo ratio más alto a nivel regional después de África con el 8.3%. Las principales razones para el cierre de negocios son por la falta de rentabilidad en el 33% de los casos de discontinuidad y por razones personales en el 21% de casos.

En la distribución de la actividad emprendedora por tipo de motivación, se observó que el 68% emprende por la oportunidad de explotar un negocio rentable, mientras que alrededor de un tercio (29.6%) de los emprendedores de América Latina y El Caribe optan por la actividad emprendedora por la necesidad y la falta de alternativas, tasa relativamente elevada en relación con otras regiones (Kelley, Singer et al., 2015) (ver Tabla 9). Kantis et al. (2014) indicaron que buena parte de los emprendimientos de la región se generan como consecuencia de la falta de alternativas de empleo dando lugar al autoempleo o a microempresas de subsistencia.

Tabla 9

*Ranking de Motivación para el Emprendimiento en América Latina y El Caribe*

País	Motivación	
	Oportunidad %	Necesidad %
Argentina	67.4	29.8
Barbados	80.8	15.2
Brasil	56.5	42.9
Chile	67.4	25.3
Colombia	65.6	33.3
Ecuador	68.8	30.6
Guatemala	53.5	45.8
México	78.9	18.9
Panamá	52	45.3
Perú	72.9	25.2
Puerto Rico	73.7	25.1
Uruguay	80.6	18.2
Total	68.2	29.6

*Nota.* Adaptado de GEM global report 2015/16 por D. Kelley, S. Singer, M. Herrington, 2015. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>

La percepción social acerca del emprendimiento se mide sobre la base de tres variables: (a) buena elección de carrera, (b) alto estatus y (c) atención positiva de los medios según señalaron Kelley, Singer et al. (2015). En la región, los resultados obtenidos en las tres variables no difieren significativamente entre sí contrario a lo observado a nivel mundial, donde la percepción social más alta está en el alto estatus que gozan los emprendedores (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Percepciones Sociales Acerca del Emprendimiento en América Latina y El Caribe*

País	Percepciones acerca del emprendimiento		
	Buena elección de carrera %	Alto estatus %	Atención positiva de los medios %
Argentina	62.1	52.9	66.7
Barbados	69.6	69.8	61.6
Brasil	77.7	80.1	69.6
Chile	69.6	64.9	60.4
Colombia	72.3	69.8	71.7
Ecuador	61.6	67.1	77.3
Guatemala	95.6	79.8	60.6
México	49.3	52.0	40.5
Panamá	-	-	-
Perú	72.3	69.7	68.1
Puerto Rico	16.7	47.6	68.1
Uruguay	58.8	56.7	59.9
Total	64.1	64.6	64.0

*Nota.* Adaptado de GEM global report 2015/16 por D. Kelley, S. Singer, M. Herrington, 2015. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>

***Perú.***

Según Kelley, Singer et al. (2015), el Perú tiene una tasa de actividad emprendedora (TEA) de 22.2%, cifra menor comparado con el 28.8% alcanzado en el 2014; sin embargo, este resultado es mayor al promedio reportado en la región de América Latina y El Caribe, que fue de 19.9%. Para esta medición se consideran las iniciativas empresariales de la población entre los 18 y 64 años. El resultado del país lo posiciona en el noveno lugar (retrocediendo cuatro posiciones respecto del GEM 2014) en el *ranking* global de países con

mayor emprendimiento y cuarto lugar a nivel regional, en América Latina y El Caribe, después de Ecuador (número uno en el *ranking* regional y segundo en el *ranking* global), Chile y Colombia. El ratio de miedo al fracaso para el emprendimiento, en el país, es de 25.5%, décimo resultado menor entre los 60 países encuestados en el GEM 2015. Lo expuesto podría explicar la alta percepción de capacidades para el emprendimiento y de oportunidades y, en consecuencia, el resultado de la intención de emprendimiento en los próximos tres años, que es de 38% en el país, octavo índice más alto entre los países encuestados. Sin embargo, el ratio de negocio establecido (negocios con más de tres años y medio en funcionamiento) es 6.6%, un resultado bajo que lo posiciona en el puesto 31 de 60 países.

En el Perú, según Kelley, Singer et al. (2015), el ratio de discontinuidad o cierre del negocio se estima en 8.8%, sexto ratio más alto de 60 países y el mayor de la región de América Latina y El Caribe, aunque se aclara que un alto índice de capacidad empresarial es predictivo de una alta tasa de discontinuidad. A diferencia América Latina y El Caribe, en la que la principal razón de cierre del negocio es la falta de rentabilidad, en el Perú el más alto índice de cierre de negocio es 37% y es por razones personales, mientras el 32% es por falta de rentabilidad.

Kelley, Singer et al. (2015) indicaron que en el Perú la mayor participación de negocios está en el sector de venta al por mayor y menor (*wholesale and retail*) con 62% y en segundo lugar, en el sector agricultura con 7.6%, siendo este el mayor porcentaje registrado en este sector en América Latina y el Caribe.

El nivel de innovación en el Perú, según Kelley, Singer et al. (2015), es de 15.9%, ratio que lo ubica en el puesto 51 de 60 países. Este resultado muestra la baja representatividad de novedad en el mercado, es decir baja introducción de nuevos productos o servicios ofrecidos, pese a que el país es considerado dentro de los países de impulsados por



la eficiencia (es decir un país competitivo con un mayor desarrollo acompañado por la industrialización y una mayor dependencia de las economías de escala). Esto puede mostrar, además, la falta de competitividad en el uso de la tecnología de la información, la comunicación y las industrias de servicios profesionales y/u otros, junto con bajos niveles de educación y un limitado acceso a las tecnologías avanzadas.

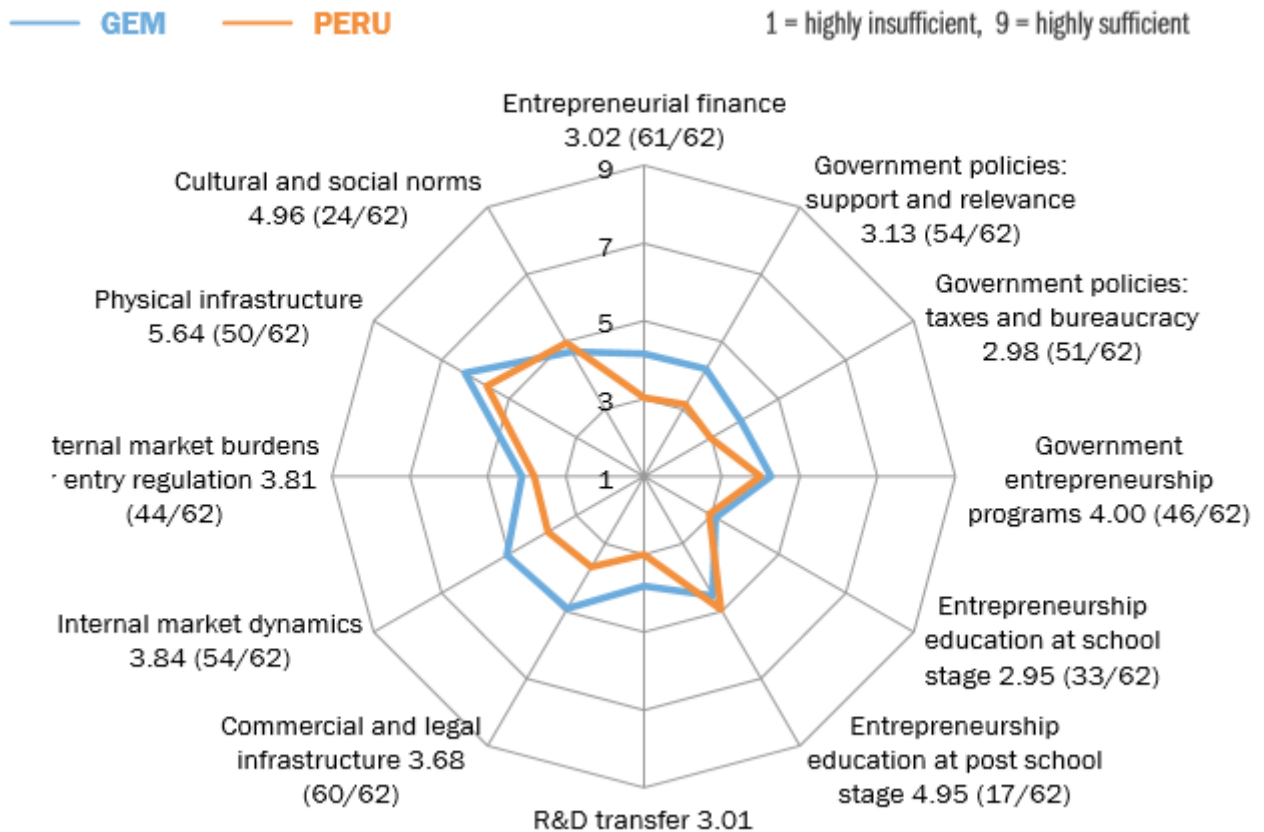


Figura 3: Ranking de emprendimiento por indicadores a nivel global y del Perú. Donde 1, es altamente insuficiente y 9 altamente suficiente. Tomado de *GEM global report 2015/16* por D. Kelley, S. Singer y M. Herrington, (2015). Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>

El emprendimiento en el Perú, según Kelley, Singer et al. (2015) fue evaluado y comparado a nivel global por diversos indicadores como se muestra en la Figura 3. Respecto de los índices globales, el Perú muestra debilidad en los indicadores de políticas gubernamentales (soporte y relevancia), infraestructura legal y comercial, y en mercado



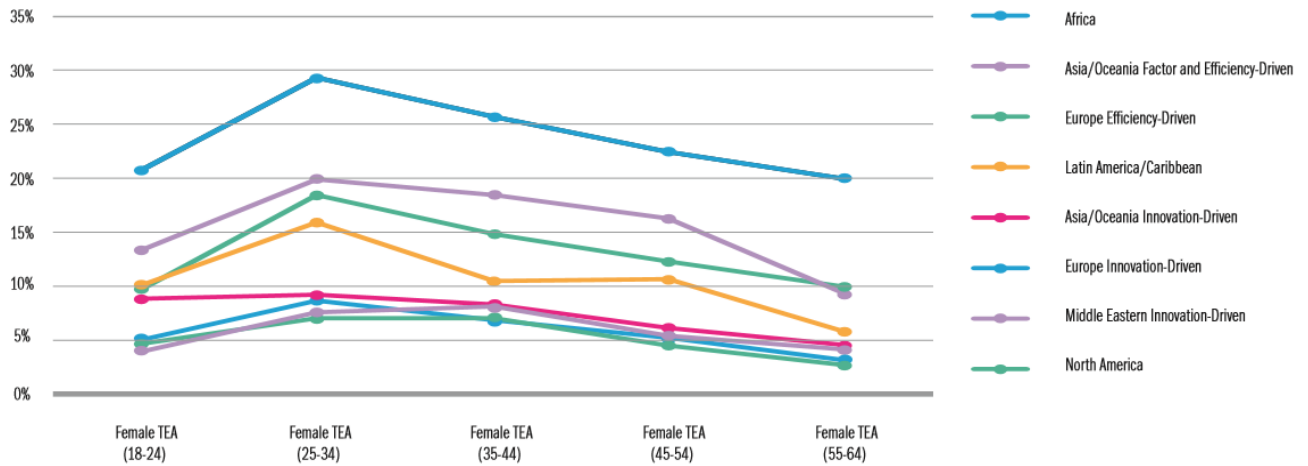
interno dinámico; mientras que en los indicadores de normas culturales y sociales, educación post secundaria en emprendedores muestran fortaleza respecto de los resultados globales.

#### **2.1.4 Mujeres emprendedoras**

Según Sutliff (2016), las actuales y potenciales mujeres emprendedoras se enfrentan a desafíos como: la reducción del acceso al capital, la falta de conocimiento económico y empresarial esencial, las actitudes perjudiciales y prácticas comerciales y gubernamentales. Debido a este contexto, se considera importante analizar el perfil y las características específicas de las mujeres emprendedoras, como: la edad, educación, trabajo en equipo, uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Según Kelley, Brush et al. (2015), los patrones de edad en la actividad emprendedora son consistentes alrededor del mundo para ambos géneros. El rango de edad de mayor tasa de emprendimiento está entre los 25 y 34 años, rango a partir del cual disminuye la tasa de emprendimiento conforme avanza la edad (ver Figura 4). Si se analiza desde el año 2007, el emprendimiento en este rango de edad ha aumentado hasta en 2,22 puntos porcentuales; sin embargo, los aumentos porcentuales más significativos han ocurrido en el rango de 35 y 44 años de edad, hasta 2,32 puntos porcentuales, según Ács, Szerb y Autio (2016). Así hay una tendencia hacia el emprendimiento de las mujeres jóvenes.

A nivel mundial existe semejanza en el nivel educativo alcanzado entre los géneros. La proporción de emprendedores con post secundaria o educación superior que se calcula como un tercio de mujeres y hombres emprendedores (33% y 36% respectivamente) (Kelley, Singer et al., 2015). En la región de América Latina y El Caribe, según el informe del Banco Mundial y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010), las mujeres propietarias de empresas formales tienen menos educación formal (en años de escolaridad y jornadas de capacitación) y trabajan menos horas que los propietarios hombres.



*Figura 4.* Ratios de TEA femenina por edad y por región. Tomado de *Global entrepreneurship index powered by GEDI* por Z. Ács, L. Szerb y E. Autio, 2016. Recuperado de <http://ifuturo.org/documentacion/Global-Entrepreneurship-Index-2016.pdf>

La Organización Internacional del Trabajo (International Labour Organization [OIT], 2015) en su reporte *Women in Business and Management* señaló que en la mayoría de las regiones, las mujeres superan a los hombres en los grados de licenciatura y maestría. Una vez que las mujeres tienen acceso a la educación superior, superan a los hombres en las evaluaciones y grados completados según resultados del *World Atlas of Gender Equality in Education* (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO], 2012).

Aunque la educación no es relevante para emprender, Kelley, Singer et al. (2015), señalaron que las mujeres emprendedoras tienen niveles más altos de educación que las que no lo son. Pese a ello, las mujeres emprendedoras reportan estar menos confiadas en tener habilidades suficientes para manejar un negocio y están más propensas a afirmar que el miedo al fracaso les impide iniciar un negocio. Esto podría ser producto de que las mujeres tienden a subestimar sus talentos y logros (Borisova & Sterkhova, 2012).

En general, las percepciones de capacidades muestran una mayor diferencia de género que las percepciones de oportunidad. En la muestra total del *GEM Women's Special*

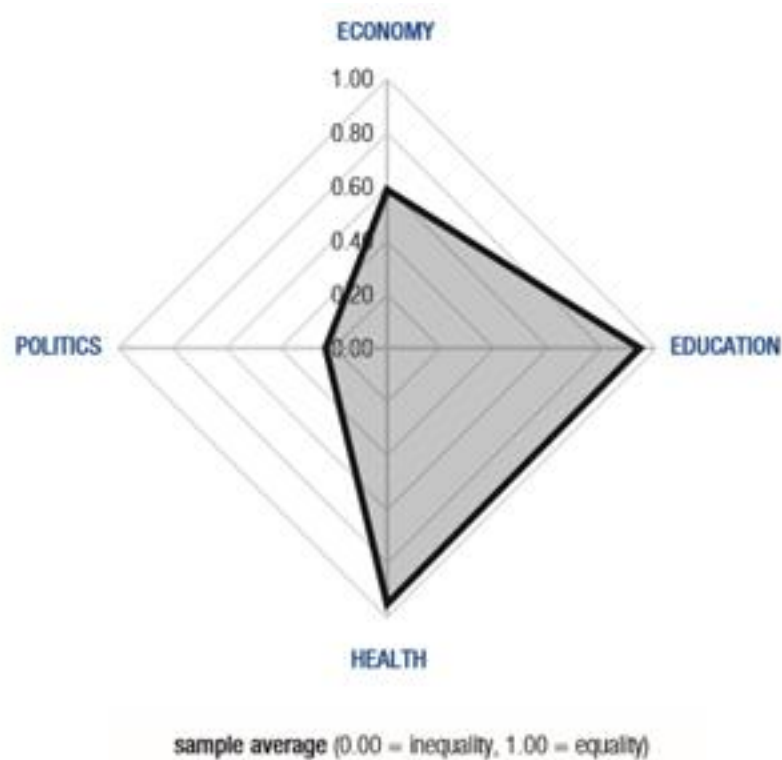
*Report*, el 46% de las mujeres reportaron que creen que tienen las habilidades y conocimientos necesarios para iniciar un negocio, en comparación con el 59% en el caso de los hombres. Por otro lado, el 41% de las mujeres que perciben oportunidades no iniciarían un negocio debido al miedo al fracaso, comparado con el 34% en el caso de los hombres, por lo que se dice que las mujeres son más adversas al riesgo que los hombres en términos de comportamiento emprendedor (Kelley, Brush et al., 2015).

En el caso de la sociedad para el emprendimiento, según Kelley, Singer et al. (2015), si bien la mayoría de negocios comienzan con un solo propietario, alrededor de dos tercios de las empresas son propiedad de una sola persona. Si se evalúa por género, las mujeres tienden a ser únicas propietarias con un ratio 68%, frente al 62% en el caso de los hombres. Aunque no existe una discrepancia de género en el porcentaje de dos propietarios, las mujeres son 20% menos propensas que los hombres a tener empresas con tres o más fundadores. Según el informe de Kelley, Singer et al. (2015), se encontró evidencias en la investigación que sugieren el énfasis en el valor de emprender en equipo, ya que los países con un mayor porcentaje de mujeres emprendedoras que empiezan en equipos, de tres o más, también tienen una mayor proporción de ambiciones para la creación de empleo.

Por otro lado, la confianza en el uso de las TIC es menos frecuente en las mujeres dueñas de negocios. Según el World Bank (2012), esto es un reflejo del limitado acceso pese a que las tecnologías móviles han dado mayor oportunidad de acceder a las mismas. Las mujeres que pertenecen a los sectores socioeconómicos más bajos son menos propensas a pagar por acceso a las TIC. Este menor acceso resulta en menos beneficios para apoyar sus actividades empresariales. Las características descritas de las mujeres emprendedoras explican, los resultados alcanzados en comparación con los hombres.

Por ejemplo, en el reporte de *The Global Gender Gap Report* o Índice de Brecha Global de Género del *World Economic Forum* (2015) que midió cuatro subíndices

(economía, educación, salud y política) en 145 países, se indicó que la brecha de salud entre hombres y mujeres ha cerrado en casi el 96% y la brecha en educación en 95%. Se considera que la puntuación más alta es 1 (equidad) y la más baja es 0 (inequidad). Sin embargo, hay brechas amplias en la participación económica con 59% y empoderamiento político con 23% (ver Figura 5).



*Figura 5.* Brecha global por género en el año 2015.  
 Tomado de *Global gender gap report* por World Economic Forum, 2015. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>

### 2.1.5 Tasa de emprendimiento femenino

La tasa de emprendimiento femenino se está incrementando según Kelley, Brush et al. (2015), por lo que a continuación se muestran los resultados encontrados a nivel mundial, a nivel de la región de América Latina y a nivel de país Perú.

**Mundial.**

El IFC (2014) indicó que del total de PYMEs a nivel mundial (aproximadamente 9,34 millones en 140 países) el 34% tiene al menos una propietaria mujer. Asimismo, el mayor porcentaje de PYMEs con una mujer como dueña se encuentra en la región del Este de Asia y el Pacífico (43%), seguido por la región de Europa y Asia Central (42%). La región con el menor porcentaje de mujeres propietarias es Asia Sur (ver Figura 6).

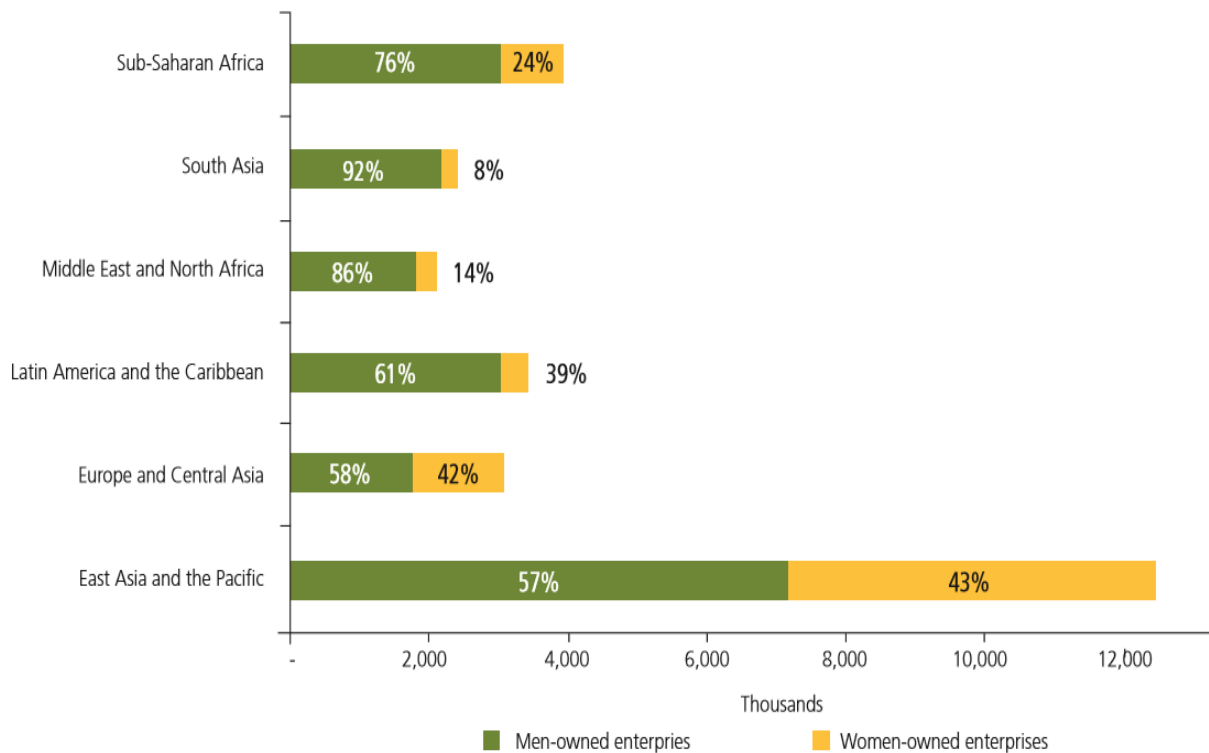


Figura 6. Número estimado de hombres y mujeres propietarios de PYMEs por región: 2003-2010.

Tomado de *Women-owned SMEs: A business opportunity for financial institutions* por International Finance Corporation [IFC], 2014. Recuperado de <https://yali.state.gov/wp-content/uploads/sites/4/2016/03/WomenOwnedSMes+Report-Final.pdf>

Existen diversos factores que impulsan el aumento del número de mujeres que operan su propio negocio. Si se toma en cuenta la distribución de las PYMEs formales propiedad de mujeres a través de tres grandes sectores económicos como son venta por menor o *retail*, manufactura y otros servicios, el mayor porcentaje de empresas formales está en el sector minorista o *retail*, seguido de servicios y manufactura (IFC, 2014) (ver Figura 7).

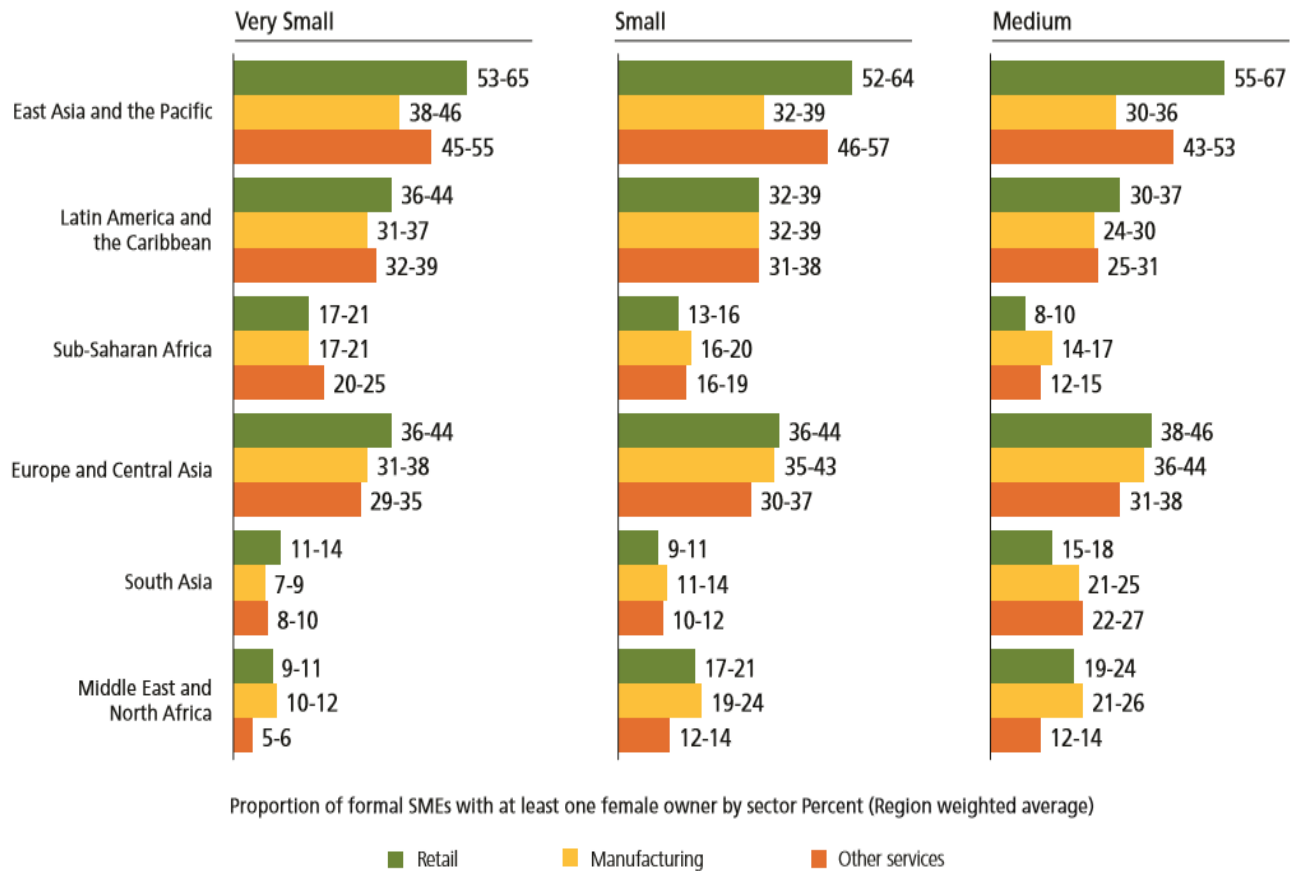


Figura 7. Distribución de hombres y mujeres propietarios de empresas por sector: 2003-2010. Tomado de *Women-owned SMEs: A business opportunity for financial institutions* por International Finance Corporation [IFC], 2014. Recuperado de <https://yali.state.gov/wp-content/uploads/sites/4/2016/03/WomenOwnedSMes+Report-Final.pdf>

Terjesen y Lloyd (2015) realizaron un estudio en el mundo en el cual desarrollaron el índice de emprendimiento para las mujeres (ver Figura 8). El índice para cada país se desarrolló tomando en cuenta las variables de entorno empresarial, ecosistema empresarial y aspiraciones empresariales. En el mundo, el primer puesto del *ranking*, con la tasa más alta de emprendimiento femenino, lo ocupa Estados Unidos con una puntuación de 82.9%, seguido de Australia, con 74.8%. Cabe precisar que en el puesto 15 aparece el primer país de la región de América Latina y El Caribe, Chile, con una tasa del 63.5%, mientras que Perú se ubica en el puesto 38, cuarto lugar en América Latina con 43.6%.



Rank	Country	Score	Rank	Country	FEI	Rank	Country	FEI
1	United States	82.9	27	United Arab Emirates	52.6	53	Botswana	36.4
2	Australia	74.8	28	Spain	52.5	54	Costa Rica	36.1
3	United Kingdom	70.6	29	Colombia	52.0	55	Argentina	35.7
4	Denmark	69.7	30	Italy	51.4	56	Russia	35.6
5	Netherlands	69.3	31	Croatia	49.9	57	Nigeria	32.8
6	France	68.8	32	Portugal	49.8	58	Ecuador	32.3
7	Iceland	68.0	33	Romania	49.4	59	Bosnia and Herzegovina	31.6
8	Sweden	66.7	34	Israel	47.6	60	Brazil	31.1
9	Finland	66.4	35	Uruguay	44.5	61	Tunisia	30.7
10	Norway	66.3	36	South Africa	44.2	62	El Salvador	29.9
11	Ireland	64.3	37	Montenegro	43.7	63	Bolivia	29.7
12	Switzerland	63.7	38	Peru	43.6	64	Zambia	29.1
13	Belgium	63.6	39	Barbados	43.4	65	Venezuela	29.0
14	Germany	63.6	40	Greece	43.0	66	Egypt	27.7
15	Chile	63.5	41	Mexico	42.8	67	Algeria	27.4
16	Singapore	59.8	42	Macedonia	41.2	68	Angola	26.0
17	Czech Republic	59.1	43	Korea	40.1	69	Ghana	25.8
18	Lithuania	58.5	44	Japan	40.0	70	India	25.3
19	Poland	57.7	45	Turkey	39.3	71	Guatemala	23.2
20	Latvia	56.6	46	Malaysia	39.2	72	Ethiopia	20.9
21	Slovenia	55.9	47	Jamaica	38.6	73	Iran	20.6
22	Estonia	55.4	48	China	38.3	74	Uganda	18.4
23	Austria	54.9	49	Saudi Arabia	37.0	75	Bangladesh	17.9
24	Slovakia	54.8	50	Panama	36.9	76	Malawi	15.5
25	Hungary	53.7	51	Trinidad & Tobago	36.9	77	Pakistan	15.2
26	Taiwan	53.4	52	Thailand	36.6			

Figura 8. Índice de emprendimiento de mujeres del año 2015.  
Tomado de *The 2015 female entrepreneurship index* por S. Terjesen y A. Lloyd, 2015.  
Recuperado de <https://thegedi.org/research/womens-entrepreneurship-index/>

Según Kelley, Brush et al. (2015), las mujeres empresarias abarcan todo el espectro de lo micro para un alto crecimiento, desde el apoyo a la vida a la creación de riqueza considerando aspectos como: (a) reinversión: en los mercados emergentes, las mujeres reinvierten 90 centavos de cada dólar adicional que ganan en recursos humanos, es decir, en la educación de su familia, la salud y la nutrición (en comparación, con 30 a 40 centavos de dólar para los hombres); (b) creación de empleo: en países como Kenia, las PYMEs son responsables del 80% del empleo; mientras en los Estados Unidos más de la mitad de los 9,72

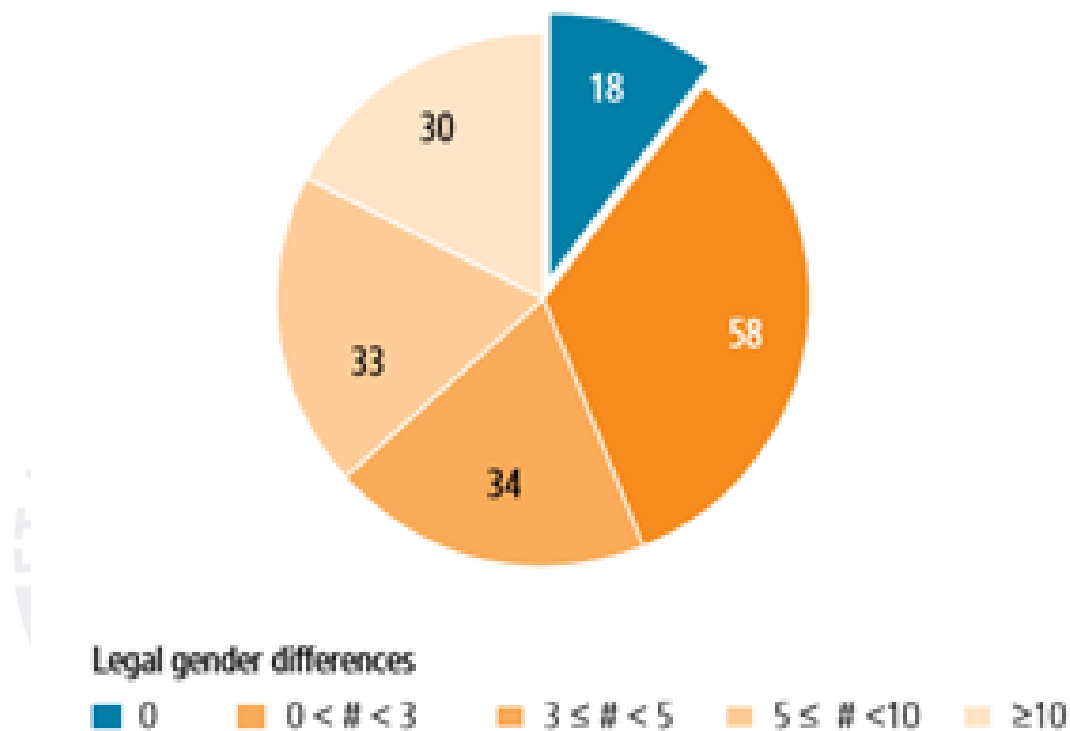


millones de nuevos empleos a ser creados, en el sector de las PYMEs para el 2018, será creado por propietarias mujeres y (c) innovación: en los Estados Unidos y Europa, las mujeres empresarias en general tienen mayores niveles de innovación que sus homólogos masculinos.

Sin embargo, existen obstáculos para el desarrollo del emprendimiento femenino. La mayor parte de los obstáculos, tanto financieros como no financieros, que afectan la propiedad de mujeres ocurren en la fase de puesta en marcha del negocio (IFC, 2014). En los obstáculos financieros, la brecha de crédito para las PYMEs propiedad de mujeres en todas las regiones es de aproximadamente 2,872 millones de dólares, que es el 30% de la brecha de crédito total para las PYMEs. La región de América Latina y El Caribe tiene la mayor brecha de crédito; mientras que la brecha más pequeña se encuentra en el sur de Asia, que puede ser un reflejo de la pequeña cantidad de PYMES propiedad de mujeres en el sur. En comparación con los hombres, las mujeres generalmente se enfrentan a mayores desafíos en la aplicación del financiamiento, como: enfermedades, falta de garantías, infraestructura financiera inadecuada o el alto costo de los fondos. Los obstáculos no financieros incluyen las normas sociales y culturales que subyacen a los sesgos de género, así como la tendencia a que las PYMEs propiedad de mujeres son de menor tamaño y tienen limitado acceso a las oportunidades de educación y redes empresariales (IFC, 2014).

Según el reporte *Women, Business and the Law* (World Bank, 2015), no existe igualdad jurídica entre hombres y mujeres, lo que se asocia con un menor número de mujeres que trabajan o dirigen empresas y con una brecha salarial de género más amplio. En el estudio, se midió las restricciones para el empleo y emprendimiento femenino en comparación con el masculino y se identificaron 21 diferencias en las políticas para mujeres solteras y 26 para las casadas que afectan las oportunidades económicas de las mismas. De los 173 países, 155 mantienen al menos una barrera para las mujeres que buscan

oportunidades y que no existen para los hombres; 30 países tienen de diez a más diferencias en su legislación jurídica de acuerdo con el género; mientras que solo 18 países tienen igualdad para ambos géneros (ver Figura 9). De los 30 países que presentan diez o más diferencias en la legislación jurídica 18 se ubican en Medio Oriente y África del Norte, ocho en África Subsahariana, dos en el Este de Asia y el Pacífico y dos en Asia del Sur; no se registra ninguna en América Latina.



*Figura 9.* Diferencias legales de acuerdo con el género a nivel global. Tomado de *Women, business and the law 2016* por World Bank, 2015. Recuperado de <http://wbl.worldbank.org/~media/WBG/WBL/Documents/Reports/2016/Women-Business-and-the-Law-2016.pdf>.

Según Sutliff (2016), las motivaciones de las mujeres emprendedoras y las oportunidades que les brinda el emprendimiento, con frecuencia, difieren sustancialmente de los hombres debido a los obstáculos a sus aspiraciones e iniciativas. Con frecuencia, se encuentran con obstáculos psicológicos, financieros y legales en la fundación, el establecimiento y las operaciones de sus negocios y estas presiones sociales con frecuencia

retrasan, si no evitan, que lleven a cabo sus objetivos. Las mujeres tienen tasas de alfabetización y de escolaridad completa más bajas que los hombres y, con frecuencia, se desaniman de estudiar contabilidad, negocios, economía y matemáticas que serían de gran beneficio en los negocios.

Ronstadt et al. (1986), citado por Heller (2010), indicó que existen investigaciones que señalan que la necesidad de independencia en las mujeres es uno de los principales motivos para iniciar una actividad emprendedora.

Kelley, Brush et al. (2015) señalaron que, aunque a nivel mundial, la oportunidad es la motivación principal para emprender. Cuando se analiza a nivel de género, los hombres obtienen niveles más altos de motivación por oportunidad que las mujeres, quienes están más motivadas a emprender por necesidad. La región con el ratio más alto de mujeres emprendedoras por la oportunidad es Norteamérica, mientras que África es la región con el ratio más alto de emprendedoras por necesidad (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Ranking por Región, Género y Motivación de Emprendedoras*

Región	Femenino		Masculino	
	Oportunidad %	Necesidad %	Oportunidad %	Necesidad %
África	61.8	36.8	71.8	25.8
Asia y Oceanía	74.2	23.9	77.5	20.8
América Latina y el Caribe	62.9	34.9	72.6	25.3
Europa	72.1	23.7	74.8	21.5
Norteamérica	80.9	14.4	81.8	13.8

*Nota.* Adaptado de GEM special report women's entrepreneurship por D. Kelley, C. Brush, P. Greene, M. Herrington, A. Ali y P. Kew (2015). Recuperado de <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202015%20Womens%20Report.pdf>

Las mujeres han sido motivadas a emprender por necesidad por la pérdida del empleo o la dificultad por encontrar uno como factor motivante; es decir, las mujeres empresarias surgen como un producto del frágil contexto económico (Di Laura, 2012).

Según el reporte del World Bank (2012), las mujeres emprendedoras, en todo el mundo, son más propensas a operar en el sector informal o tradicional que incluyen principalmente comercio y servicios. Así, las empresas que son propiedad de mujeres, tienden a ser informales y concentrarse en actividades empresariales de pequeña escala.

### *América Latina y el Caribe.*

Según el Banco Mundial y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010), en la región de América Latina y El Caribe se presenta una de las tasa más altas de emprendimiento femenino y una menor brecha entre hombres y mujeres empresarias que en otras regiones.

La mayor actividad empresarial entre las mujeres de la región puede ser reflejo del aumento de las oportunidades económicas de este segmento de la población gracias a los avances políticos conseguidos en la defensa de sus derechos en la región. Por otra parte, puede reflejar las pocas alternativas laborales de las que disponen en el mercado asalariado o la mayor necesidad de complementar el ingreso familiar. IFC (2014), indicó que el porcentaje de mujeres propietarias de pequeñas y medianas empresas formales en la región es 39% y el de hombres propietarios es 61%.

Según el Banco Mundial y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010), en América Latina y El Caribe, la mayoría de las empresas dirigidas por mujeres son pequeñas. El porcentaje de mujeres propietarias es el más alto entre las empresas con menos de cinco empleados y a medida que aumenta el tamaño de la empresa, el porcentaje de propietarias se reduce en todos los países (ver Figura 10).

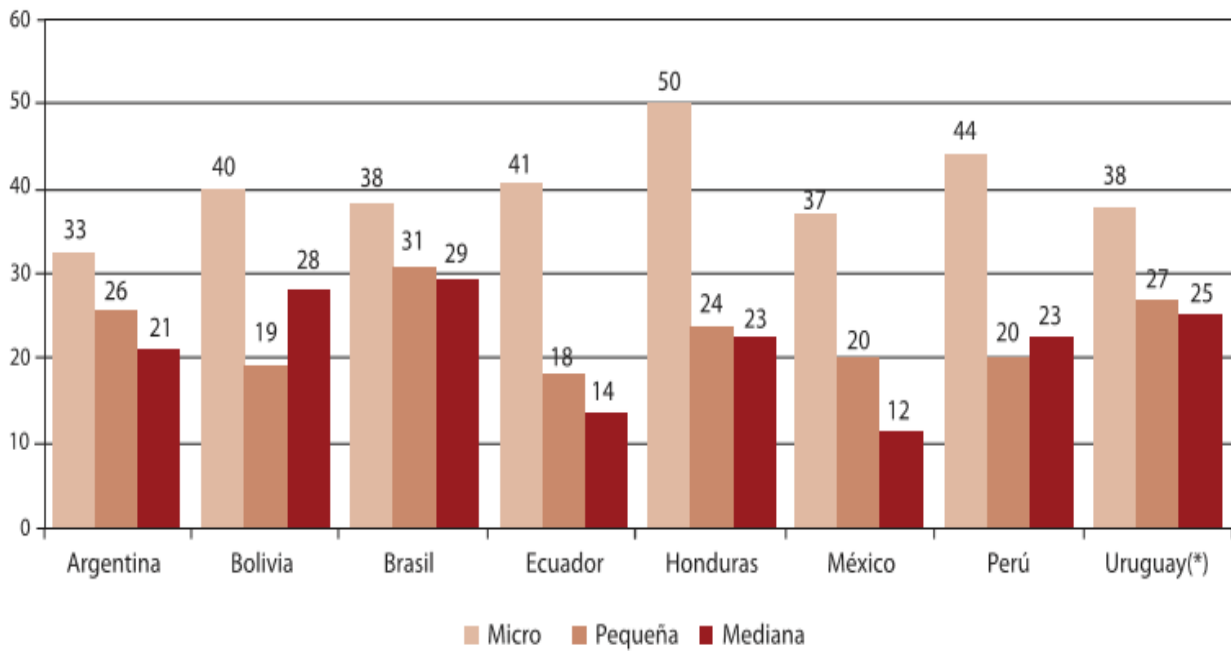


Figura 10. Porcentaje de empresas propiedad de mujeres por tamaño de empresa en el año 2008.

Tomado de *Mujeres empresarias: Barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina* por Banco Mundial, 2010. Recuperado de [http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1260809819258/Libro\\_Mujeres\\_Empresarias.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1260809819258/Libro_Mujeres_Empresarias.pdf)

Se considera microempresa aquella con menos de cinco trabajadores, incluido el dueño; pequeña empresa, las que tiene entre cinco a nueve trabajadores y mediana empresa, la que tiene diez trabajadores o más. Las mujeres constituyen solo entre el 18% y el 31% de los propietarios de empresas entre cinco y diez empleados en los países estudiados. En aquellas empresas con 11 empleados o más se registra la menor cantidad de mujeres propietarias, rango entre el 29%, en el caso de Brasil y el 12%, en el caso de México. Las empresas que son propiedad de mujeres en América Latina y El Caribe, según el Banco Mundial y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010), registran en su desempeño menos utilidades que aquellas que son propiedad de hombres (ver Figura 11).

La mediana de las utilidades de las empresas propiedad de mujeres es inferior entre 30% y 70% a la cifra correspondiente a los negocios propiedad de hombres, según una serie

de encuestas a negocios formales en América Latina. Además, el Banco Mundial y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010) indicaron que la mayoría de pequeñas empresas y microempresas son propiedad de mujeres y resultan ser menos productivas que aquellas que son propiedad de hombres. Sin embargo, cuando se analiza el desempeño de medianas empresas y grandes empresas de propiedad de mujeres en la región, resultan tan productivas como los negocios del mismo tamaño cuyos propietarios son hombres. Entre las características de las empresas propiedad de mujeres, en la región, se indican que tienen menos empleados que aquellas que son propiedad de hombres; y que las emprendedoras tienen menor capital humano que los emprendedores (World Bank, 2014).

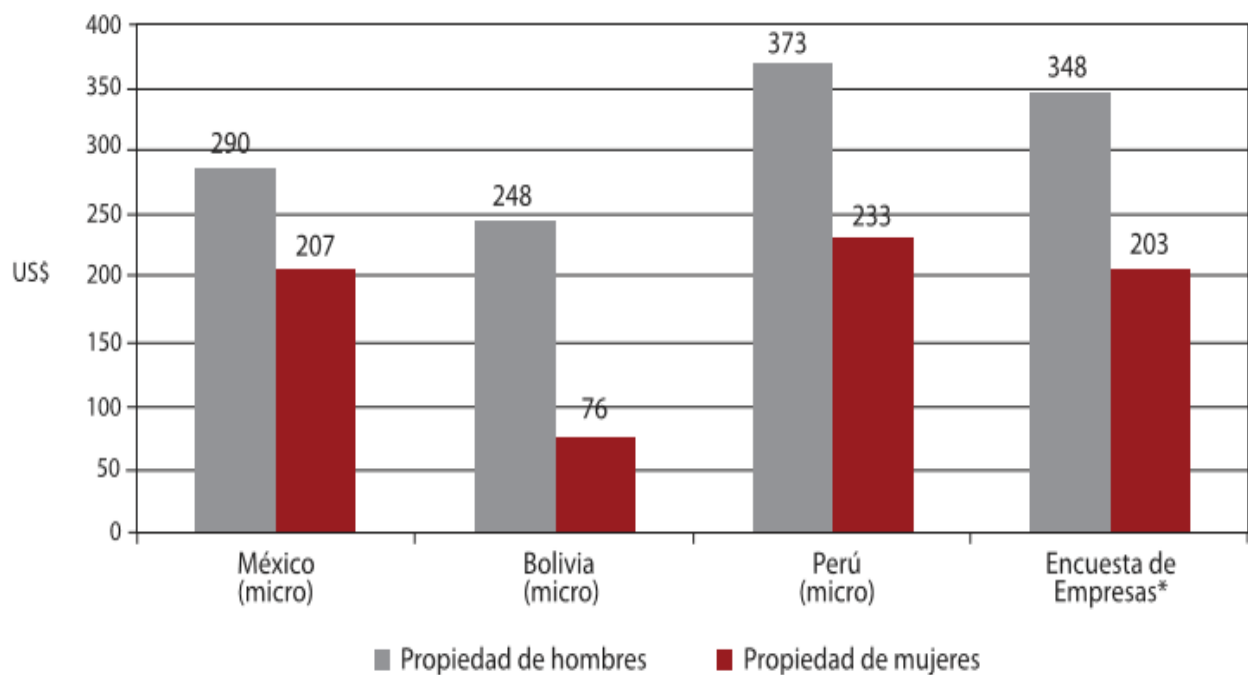


Figura 11. Comparación de mediana de utilidades entre empresas propiedad de hombres y mujeres.

Tomado de *Mujeres empresarias: Barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina* por el Banco Mundial y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2010. Recuperado de [http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1260809819258/Libro\\_Mujeres\\_Empresarias.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1260809819258/Libro_Mujeres_Empresarias.pdf)

Una de las razones para que existan estas diferencias en el desempeño podría ser debido a las motivaciones para iniciar el emprendimiento. Las emprendedoras comienzan la actividad por el deseo de poner en práctica alguna idea innovadora, cubrir un nicho específico del mercado o por la necesidad de generar sus propios ingresos (Heller, 2010). En la región, el emprendimiento femenino está influenciado por la posición de la mujer como sostén secundario del hogar (World Bank, 2010). Las mujeres casadas, las madres solteras y las solteras sin hijos de México se comportan de manera diferente frente al empleo y al trabajo por cuenta propia en función de su rol como proveedor principal o secundario. Además, si bien los emprendimientos son actividades arriesgadas, y aún más los informales, las mujeres casadas están en mejor posición para soportar ese riesgo porque no son el sostén principal del hogar (Banco Mundial y Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2010). En la medida que las utilidades que se reportan por las mujeres emprendedoras sean asumidas como sostén secundario la productividad de sus negocios o empresas no son tan altos como en el caso de los hombres. Eso podría explicar las diferencias en el desempeño que existe en relación a la productividad, por tamaño de empresa y género del emprendedor en las pequeñas y microempresas.

### *Perú.*

Terjesen y Lloyd (2015) señalaron que el índice de emprendimiento de las mujeres en el Perú es de 43.6%, ocupando el puesto 38 de 77 países que fueron evaluados. En el Perú, según Kelley, Brush et al. (2015), las intenciones y las tasas de TEA son altas entre las mujeres, es decir son al menos en tres cuartos superiores a la región en su conjunto, en contraste, la tasa de cierre promedio es más alta que la registrada en la región. Las actitudes para el emprendimiento entre las mujeres en el Perú son altamente positivas; sin embargo, ellas muestran expectativas promedio de trabajo en innovación más bajas que la región de América Latina y El Caribe (ver Figura 12).



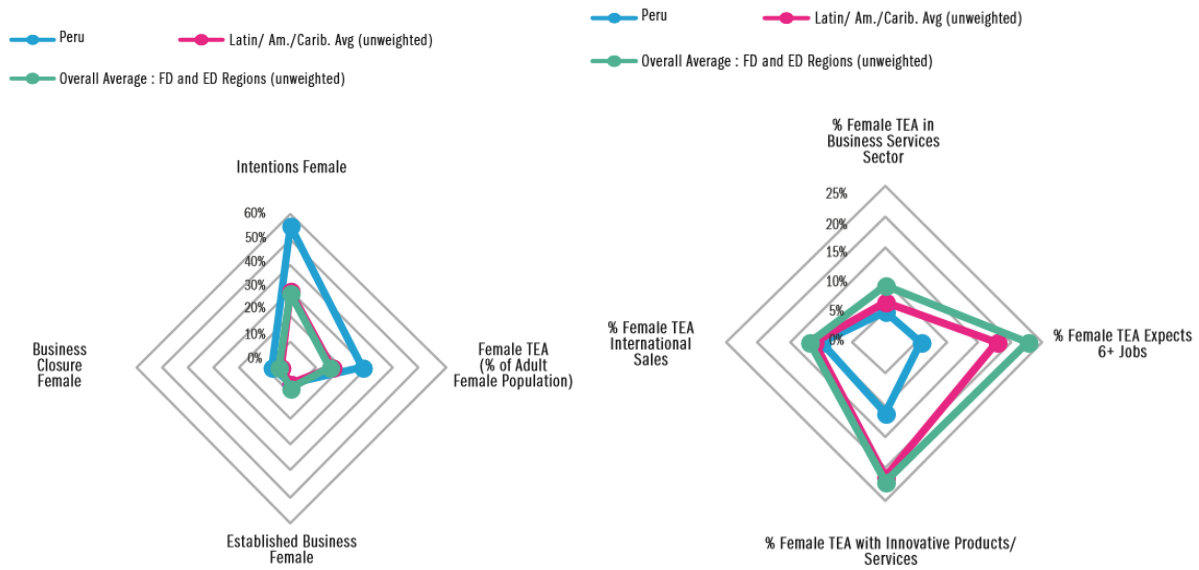


Figura 12. Índice de emprendimiento femenino por indicadores institucionales e individuales en el Perú comparado con América Latina y El Caribe.

Tomado de *GEM special report women’s entrepreneurship* por D. Kelley, C. Brush, P. Greene, M. Herrington, A. Ali y P. Kew, 2015. Recuperado de <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202015%20Womens%20Report.pdf>

## 2.2 Liderazgo

Existen muchas definiciones sobre el liderazgo que han sido objeto de estudio por diversos autores las cuales varían según el contexto y tiempo donde se desarrollaron. Según Lussier y Achua (2002), no existe una definición universal de término liderazgo porque el tema es complejo; sin embargo, sobre la base de la revisión de literatura se presentan a continuación: definición de liderazgo, características del líder, estilos de liderazgo y diferencias de liderazgo por género.

### 2.2.1 Definición de liderazgo

En la mayoría de las definiciones de liderazgo hay un factor en común que es la influencia que ejerce una persona sobre un grupo determinado y que tiene como fin el cumplimiento de objetivos para el logro de metas, ya sean de una organización, grupo,

comunidad o institución. A la persona responsable de ese rol se le denomina líder en una organización. Drucker (2001) argumentó en su definición tradicional: “El liderazgo se consideraba un proceso en el que una persona superior inducía a un grupo a perseguir los objetivos que establecía” (p. 271). Chiavenato (2000), por su lado, señaló que: “El liderazgo es la influencia intrapersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana” (p. 54).

Gibson y Donnelly (2001) definieron el liderazgo como la interacción entre los miembros de un grupo. Los líderes son considerados agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas personas. El liderazgo se presenta cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo. Rincón (2003) definió al liderazgo como el hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común.

Davis y Newstrom (2004) señalaron que el liderazgo es: “El proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellos” (p. 17). Además, indicaron que el liderazgo: “Ayuda a otros a trabajar con entusiasmo y hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental del éxito de una organización y de su gente” (p. 61).

Por otro lado, Shermerhon, Hunt y Osbor (2004) sostuvieron: “El liderazgo es un proceso natural de influencia interpersonal que logra que un individuo o grupo realice lo que el líder quiere que hagan” (p. 293). Daft (2006) señaló: “El líder es la persona que ejerce la dirección, los seguidores son las personas influenciadas por el líder, la influencia es la relación entre las personas y el fin común son los objetivos que se pretenden alcanzar” (p. 4).

Nye (2011) definió al liderazgo como la facultad de orientar y movilizar a otros a lograr un fin. El liderazgo no se refiere solo a quienes es la persona, sino también a lo que

hace. Las funciones que realizan los líderes para los grupos humanos consisten en crear significado, fijar objetivos, reforzar la identidad y la cohesión del grupo, poner orden y movilizar la actuación colectiva. Nye indicó también que: “El liderazgo es más un arte que una ciencia. El liderazgo adecuado depende de la situación, la capacidad de movilizar un grupo con eficacia, es más un arte que una ciencia predictiva y que varía con la situación” (p. 38). Sobre la base de lo presentado por el autor, se puede concluir que el liderazgo va más allá del simple hecho de guiar personas, que es un arte y el líder debe saber como conducir a los seguidores en las diferentes situaciones para que efectúen su tarea con dedicación y en forma entusiasta en el logro de objetivos comunes.

Rothschild (1995) señaló al liderazgo como un proceso estratégico y argumentó que: “La dificultad con el liderazgo estratégico es armonizar las aptitudes individuales de cada líder con la etapa de desarrollo de la compañía o unidad comercial” (p. 10). Otro autor que abordó el tema de liderazgo como un proceso es D’Alessio (2010) quien argumentó:

El liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes; sobre todo en la transformación de las organizaciones y sus culturas. En el liderazgo, existe una acción voluntaria de los seguidores, quienes actúan por el carisma, personalidad, y credibilidad del líder (p. 5).

Así se puede apreciar que existen distintos puntos de vista sobre la definición de liderazgo, sin embargo, se encuentran similitudes en los distintos conceptos, especialmente, en los aspectos sobre influencia, procesos y valores que son señalados por los autores citados.

### **2.2.2 Características del líder**

El líder actual debe tener las características necesarias para asumir responsabilidades dentro de las organizaciones. Según Rothschild (1995), los líderes deben ser los mejores en cada una de las funciones de la empresa y contar con un plan estratégico realista, lo que es

vital para la comunicación y el liderazgo. Los líderes exitosos deben responder a las preguntas clave que influyen sobre el plan estratégico y la selección del equipo. Además, el autor definió al rol de líder al indicar que los líderes estratégicos enfocan su atención en la prosperidad de sus compañías a largo plazo.

Drucker (1997) sostuvo que el líder es un conductor que debe ganarse la confianza de los demás, caso contrario, no habrá seguidores; confiar en el líder nos significa necesariamente que a uno le guste, ni que uno esté de acuerdo con él. Para el autor la confianza es la convicción de que el líder es sincero en lo que dice, es decir tiene integridad. Según Drucker (1997), el liderazgo eficaz no se basa en ser listo, se basa en ser consecuente. Además, indicó que el líder eficaz analiza la misión de la organización, la define y la fija de manera clara y visible, así el rasgo distintivo del líder verdadero son sus metas y no su carisma. Más adelante, en el año 2001, Drucker profundizó sobre el prototipo del líder y menciona que debe ser carismático, con energía inagotable, imponente, inteligente, con personalidad y habilidades técnicas extraordinarias. Sin embargo, precisó que es una forma de liderazgo equivocado que convierte a los líderes en inflexibles e incapaces de cambiar. Como consecuencia, surgió el debate acerca de si los grandes líderes nacen o se hacen.

Maxwell (2000) argumentó que para reconocer, desarrollar y refinar las características personales que se necesitan para ser un líder hay que entender que el liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día. El autor indicó que las 21 cualidades indispensables de un líder son: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión. Además, Maxwell manifestó que para llegar al más alto nivel de liderazgo las personas tienen que desarrollar estos rasgos interiormente.

Rincón (2003) indicó que el líder como responsable tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobretodo, motivar a un equipo de personas para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas. Para ello, debe reunir lo siguiente: capacidad técnica, que supone un conocimiento alto del trabajo; capacidad analítica; capacidad humana, que hace referencia básicamente al trabajo con personas y capacidad intelectual, en el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en esta.

Es importante señalar las diferencias entre directivo y líder de manera gráfica para entender la diferencia para una organización (ver Tabla 12), la principal diferencia es que el directivo se centra en el sistema y la estructura, mientras el líder se centra en las personas (López, 2013).

Tabla 12

*Diferencias Entre un Directivo y un Líder*

Directivo	Líder
Quien administra	Quien invoca
El directivo es una copia	El líder es original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en el sistema y la estructura	Se centra en las personas
Controla a los demás	Inspira confianza
Se enfoca en el corto plazo	Se enfoca en el largo plazo
Pregunta el cómo y cuándo	Pregunta el qué y por qué
Se fija en los resultados	Se fija en el horizonte
No es necesaria su influencia en el grupo	Influir en el grupo es su función principal
Acepta la situación actual	Desafía la situación actual

*Nota.* Tomada de La importancia del liderazgo en las organizaciones: tabla extraída del temario de la asignatura de Psicología del trabajo II (2011) por E. Lopez, 20013, *Grau de Relacions Laborals*. Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)

A partir de la literatura revisada sobre las características del líder, se encuentra que el líder posee un control del grupo, influye en sus seguidores y su eficacia se manifiesta en cómo aplica sus habilidades en desarrollar y motivar a sus seguidores con éxito. El líder debe poseer características personales y de liderazgo no solo para resolver problemas complejos,

sino también para influir e inspirar a los demás brindándoles confianza, permitiendo que los seguidores encuentren y desarrollen sus capacidades innatas y que salgan adelante rompiendo paradigmas. De esta manera, se crea un clima de integración en el cual se fijan metas y objetivos que puedan ser alcanzables por una visión común.

### **2.2.3 Estilos de liderazgo**

Diversos pensadores, investigadores y especialistas han desarrollado, a través de los años, estudios basados en aspectos físicos, psicológicos y conductuales que propugnan teorías describiendo las dimensiones de los estilos de liderazgo y explicando las características particulares que posee un líder.

En los últimos años, tres teorías han tenido un mayor desarrollo y aceptación en el ámbito académico las cuales son: liderazgo transformacional, transaccional y no liderazgo o *laissez faire*. Uno de los pioneros en desarrollar y plantear las bases de la teoría transformacional fue McGregor Burns. Sus estudios se iniciaron tomando en cuenta el ámbito político, mediante el cual se enfocaba en como el liderazgo era ejercido por personas que producen cambios en la sociedad apelando a ideales y valores, obteniendo como resultado el compromiso y empatía de sus miembros con los objetivos (Burns, 1978).

Vega y Zavala (2004) comentaron que Burns denominó inspiración al proceso de influencia, determinándolo como la base del liderazgo transformacional y distinguiéndolo del proceso de intercambio del liderazgo transaccional mediante el cual otros líderes políticos motivaban a sus seguidores a través del intercambio de empleos por votos.

Para Bass y Avolio (2000), el liderazgo transformacional se centra en el auto concepto y la autoestima que permite al líder alcanzar niveles más altos de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción en sus colaboradores; mientras que el liderazgo transaccional, al orientarse a las necesidades materiales de los colaboradores, obtiene niveles mucho más bajos de esfuerzo (ver Figura 13). Por otro lado, Bass y Riggio (2006) comentaron que el perfil de liderazgo ha



evolucionado de un perfil transformacional simple a un perfil transformacional de rango completo, el cual permite al líder exhibir no solo conductas transformacionales, sino también transaccionales y hasta laissez faire, de acuerdo con las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas.

<b>LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CARISMA ATRIBUTOS</li> <li>2. CARISMA CONDUCTA</li> <li>3. INSPIRACIÓN MOTIVACIONAL</li> <li>4. ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</li> <li>5. CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</li> <li>6. TOLERANCIA SICOLÓGICA</li> </ol>
<b>LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. PREMIO CONTINGENTE</li> <li>8. ADMON POR EXCEPCIÓN ACTIVA</li> <li>9. ADMON POR EXCEPCIÓN PASIVA</li> </ol>
<b>NO LIDERAZGO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. LAISSEZ -FAIRE</li> </ol>
<b>VARIABLES DE RESULTADO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. SATISFACCIÓN</li> <li>12. ESFUERZO EXTRA</li> <li>13. EFICACIA Y EFECTIVIDAD</li> </ol>

Figura 13. Modelo de Bass y Avolio de liderazgo transformacional, transaccional y laissez affaire.

Tomado de *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional* por I. Mendoza, 2005.

Recuperado de <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>

Bass y Riggio (2006) argumentaron que, ante los cambios dinámicos actuales que enfrentan las organizaciones, los líderes efectivos deben de complementar las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional mientras la organización va madurando a través del tiempo. Así también Sheard y Kakabadse (2004) señalaron que los líderes efectivos necesitan habilidades transaccionales y transformacionales para mantener a la organización trabajando mientras se va transformando.



Por lo expuesto por los autores, se puede mencionar que mientras el estilo transformacional potencia, empodera y da la confianza a los colaboradores de manera paralela también desarrolla al grupo y a la organización, mientras el estilo transaccional contempla más las metas y objetivos que se desea alcanzar y los premios materiales que se pueden entregar sobre la base de los resultados conseguidos (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Comparación Entre el Líder Transformacional y el Líder Transaccional*

Atributo	Líder transformacional	Líder transaccional
Acercamiento	Innova	Balancea
Interacción	Se dirige de manera personal a los miembros de su grupo	Hace énfasis en el puesto
Enfoque	En la visión, valores, expectativas y contexto	En control, producción y resultados
Influencia	En la organización completa y más	En un grupo selecto
Motiva a través de	Emociones, sugerencias	Autoridad formal
Uso	Influencia	Control
Valores	Cooperación, unidad, equidad, justicia, eficiencia y efectividad	Coordinación, eficiencia y eficacia
Comunicación	Directa e indirectamente, dando instrucciones poco estructuradas	Directa con instrucciones precisas y asignaciones
Representación	Dirección en la historia	Procesos
Orientado a	Fines	Medios
Es	Filósofo	Tecnólogo
Tiene	Impacto transformador	Impacto transaccional
Rol	No necesariamente formal. Discrecional	Prescriptivo y formal
Tareas principales	Define y comunica metas, motiva	Capacita
Marco de tiempo de su pensamiento	Futuro	Presente
Contexto de su pensamiento	Global	Local
Dirección	Renovar	Mantener

*Nota.* Tomada de A process perspective on leadership and team development por Sheard y Kakabadase, 2004, *Journal of Management Development*, 23, 7-106.

En el presente estudio, se toma de referencia el modelo de liderazgo desarrollado por Bass y Avolio (2006) para el desarrollo de los tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y no liderazgo o *laissez affaire* los que se desarrollan a continuación.

### *Estilo de liderazgo transformacional.*

Vasquez (2013) señaló que Burns describió al líder transformacional como aquel que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de este al involucrarlo como persona completa. Ello resulta en una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales.

Así, Mendoza y Ortiz (2006) señalaron que Burns sentó las bases sobre el estilo de liderazgo que, luego, fueron ampliadas por Bass. Los autores señalaron que el modelo de Bass tiene origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en el año 1978, donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos. En la década de los años ochenta, Bernard Bass desarrolló sus estudios con la aplicación de un cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) en diversos contextos, como el militar y organizaciones, instituciones educativas y empresas, identificando los tipos de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire*.

Bass y Avolio (1997) propusieron un modelo que se compone de trece subescalas que corresponden a conductas que se pueden presentar entre los líderes, seis de estas son correspondientes al liderazgo transformacional, entre ellas se nombra a: (a) la influencia idealizada (atributos), (b) la influencia idealizada (conducta), (c) la inspiración motivacional, (d) la estimulación intelectual, (e) la consideración individual y (f) la tolerancia psicológica. Según Bass y Avolio (2006), dentro del ámbito de liderazgo transformacional se consideran los siguientes factores:

- La influencia idealizada o carisma como atributo, hace referencia a como los seguidores son influidos por el líder inspirándoles orgullo, respeto y promoviendo una profunda identificación que hace que lo tomen como modelo a seguir.

- Influencia idealizada o carisma como conducta, refiere a un líder que se comporta de manera ética, moral y consistente, transmitiendo valores congruentes con sus acciones y promoviendo la importancia de una misión colectiva.
- Inspiración motivacional, indica las habilidades que tiene un líder para motivar a los seguidores a conseguir un desempeño superior, inspirando el logro de esfuerzos adicionales para lograr objetivos planteados.
- Estimulación intelectual, considera como el líder empodera a los seguidores para que puedan pensar en sus problemas incitando a la reflexión y a la creación de nuevas ideas o soluciones en el contexto organizacional o situacional. El líder busca superar los sesgos para romper con los paradigmas y replantear conceptos y formas de actuación buscando el desarrollo de soluciones más creativas a los problemas.
- Consideración individual, indica como el líder interactúa con cada seguidor de manera personalizada, escuchándolo, proporcionando su apoyo dentro de un contexto de cordialidad y confianza. La empatía que posee el líder es importante para poder definir los puntos de apoyo y establecer una comunicación bidireccional.
- Tolerancia Psicológica, según Bass y Riggio (2006), el líder debe escuchar los problemas, los conflictos y críticas de forma libre de los seguidores desarrollando un ambiente cordial con sentido del humor para generar un ambiente facilitador de conversación donde se hable sobre situaciones complicadas y en momentos difíciles.

Para Mendoza (2005), el liderazgo transformacional tiene una dinámica que involucra una fuerte identificación entre los colaboradores y el líder, integrando una visión compartida del futuro, logrando ir más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. El autor afirmó que el efecto transformador de los líderes se observa tanto en las organizaciones, grupos e individuos cuando defienden la necesidad del cambio, crean nuevas visiones y

movilizan el compromiso sobre dichas visiones para, finalmente, transformar a los individuos y a la organización.

Vasquez (2013) comentó que el líder transformacional rompe los esquemas organizacionales para crear una visión del futuro e invierte mucho tiempo en compartirla. A través de este proceso, el líder aclara el presente y muestra como el pasado lo ha influenciado, para finalmente utilizar a ambos para transformar el futuro.

Según Hellriegel y Slocum (2003), el liderazgo transformacional se refiere a anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, desarrollar a otros para que sean líderes o mejores líderes y construir la organización o grupo como una comunidad de gente que aprende, que es puesta a prueba y premiada.

#### ***Estilo de liderazgo transaccional.***

Según Burns (1978), el liderazgo transaccional se considera como un intercambio entre el líder y sus seguidores donde ellos reciben un valor a cambio de trabajo. Por otro lado, Bass y Avolio (1994) definieron al liderazgo transaccional como un contrato de transacción entre el líder, que busca el cumplimiento de metas, y los subordinados, que entregan su esfuerzo para obtener un desempeño que pueda intercambiarse con una recompensa para la satisfacción de ciertas necesidades.

Hellriegel y Slocum (2003) comentaron que el liderazgo transaccional consiste en motivar y dirigir a los seguidores mediante prácticas contingentes basadas en premios. Por otro lado, Kellerman (2007) sostuvo que, de acuerdo con Burns, el liderazgo transaccional es un trueque, un intercambio de deseos entre líder y seguidor. El líder transaccional satisface las necesidades de los seguidores concertando una relación de dependencia mutua en la cual las contribuciones de ambas partes se reconocen y premian. El líder transaccional ayuda a sus

seguidores a alcanzar sus metas, por eso se sigue al líder transaccional, pues conviene hacerlo.

Bass y Avolio (1994) establecieron tres subescalas que corresponden a conductas del liderazgo transaccional con la finalidad de determinar las dimensiones que se presentan en este tipo de líderes:

- **Recompensa contingente:** Se hace referencia a la recompensa material o no material que realiza el líder a un subordinado por el logro de la meta impuesta o por haber cumplido con los estándares esperados.
- **Administración por excepción activa:** Se hace referencia a que el líder pone atención a unos problemas y tienen sistemas de monitoreo y control que les suministran alertas. Tiende a generar un desempeño moderado.
- **Administración por excepción pasiva:** Se indica que el líder tiende al *laissez faire*, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el *status quo* y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales.

#### ***Estilo de liderazgo laissez affaire.***

Por otro lado, Bass y Avolio (1994) señalaron que el estilo de liderazgo *laissez faire* es considerado ineficaz porque implica la ausencia de liderazgo, ya que las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es opuesta al liderazgo transaccional por lo que no representa una transacción en la que el líder establece demandas y recompensas que está dispuesto a otorgar, no se llegan a acuerdos con los subordinados, no se establecen responsabilidades, ni las expectativas del logro.

#### **2.2.4 Diferencias de estilos de liderazgo por género**

Existen diversos análisis y estudios relacionados a las diferencias de estilo de liderazgo por género, estos se diferencian entre sí en distintos aspectos, como: las personas

que realizan las evaluaciones, los líderes y/o los subordinados que participan, el tipo de organización, el tamaño de la organización, la actividad a la que se dedica, contexto cultural, las herramientas utilizadas como MLQ, tipos de entrevistas, auto descripciones del estilo, entre otros. Los resultados que se presentan son heterogéneos, se podría ver casos en que no difieren los estilos y en los que las diferencias no sean consistentes (Cuadrado, Navas & Molero, 2003) (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Resumen de Estudios Sobre los Estilos de Liderazgo por Género*

Autor(es) y año de publicación	Evaluados	Contexto y país en el que se realiza	Diferencias en estilos de liderazgo entre hombres y mujeres
Rosener (1990)	Líderes	Distintos tipos de organizaciones de diferentes países.	Mujeres más transformacionales, hombres más transaccionales.
Komives (1991a,b)	Líder y subordinados	Residencias universitarias. EEUU	No existen diferencias
Druskat (1994)	Subordinados	Órdenes religiosas católicas. EEUU	Mujeres más transformacionales, hombres más transaccionales.
Bass y cols (1994; 1996; 1998)	Subordinados	Distintos tipos de organizaciones EE.UU	Mujeres más transformacionales y menos conductas pasivas que los hombres.
Maher (1997)	Subordinados	Distintos tipos de organizaciones. EEUU	No existen diferencias.
López-Zafra y Morales (1998)	Líderes	Ámbito educativo España	Varían en función del puesto.
Carless (1998)	Líderes, subordinados, superior	Banca internacional. Australia	Subordinados: No existen diferencias entre líderes y superiores.
López-Zafra y Del Olmo (1999)	Líderes y subordinados	Ámbito educativo. España.	No existen diferencias
Eagly y Johannesen-Schmidt (2001)	Líderes, subordinados, superior o compañeros	Distintos tipos de organizaciones. Mayoría EEUU	Mujeres más transformacionales y menos conductas pasivas que los hombres.
Van Engen, Van der Leeden y Willemsen (2001)	Subordinados	Departamentos de unos grandes almacenes. Alemania	No existen diferencias.
Ramos, Sarrió, Barberá y Candela (2002)	Líderes	Empresas del sector comercios, industria y servicios. España	Mujeres más transformacionales, hombres más transaccionales.

*Nota:* Adaptado de El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional por I. Cuadrado, M. Navas y F. Molero, 2003, *Acción Psicológica*, 2(2).

Hay quienes indican que el enfoque femenino de la gestión empresarial tiene cualidades diferentes que el de los hombres. Se dice que la mujer se relaciona más, posee una mayor empatía y más capacidad para desempeñar múltiples tareas, mientras que los hombres tienen un pensamiento más lineal, son más arriesgados y más autoritarios (OIT, 2015).

Cuadrado, Navas y Molero (2003) mostraron los estilos de liderazgo que adoptan las mujeres y los hombres, partiendo de las diferencias lo dividieron en dos aspectos: (a) las relaciones existentes entre los comportamientos auto percibidos referidos a estos estilos y (b) los estilos que mejor predicen la eficacia de la unidad o departamento, la satisfacción con distintos aspectos de su trabajo y el esfuerzo extra logrado en sus subordinados. Mutis (2012) indicó que existe el estilo de liderazgo femenino de tipo práctico, sensible y moderno, y también un estilo de liderazgo masculino que sería tradicional, racional y jerárquico. En el estudio de diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres, se concluyó que existe una fuerte vinculación entre los estilos de liderazgo y el acceso de las mujeres a la función directiva.

En un estudio acerca de teorías implícitas acerca del liderazgo masculino y femenino (Lupano & Castro, 2008) en el que se solicitó a las personas que caracterizaran prototipos ideales de líderes hombres y mujeres, se halló que a los prototipos masculinos de liderazgo se los suele relacionar con características como la capacidad de conducción y el logro de resultados obtenidos. En cambio, los prototipos femeninos se les asocia con atributos como la protección y la consecución de beneficios sociales, características que corresponden a rasgos típicamente asociados al género femenino. Sin embargo, los participantes de dicho estudio consideraron que las líderes mujeres también despliegan características como la firmeza y la habilidad para superar obstáculos, las cuales son asociadas por lo general al género masculino.



Eagly y Johannesen-Schmidt (2001) analizaron 45 estudios comprendidos entre los años 1985 y 2000 con la finalidad de determinar las diferencias de género en los estilos de liderazgo. Los resultados mostraron que las mujeres estarían más inclinadas a un estilo transformacional destacando en carisma, pero también se detectó que lograron mejores resultados en recompensa contingente del liderazgo transaccional. Por su parte, los hombres destacan más en dirección por excepción cuando existen desviaciones y errores lo que involucra reprender o castigar a los subordinados y en el estilo laissez faire o no liderazgo.

Borisova y Sterkhova (2012) indicaron que, en una encuesta que realizó McKinsey con aproximadamente 800 ejecutivos de empresas de diferentes países en el 2009, se identificaron comportamientos de liderazgo claves que mejoran la excelencia en la gestión de las empresas, como son: (a) típicos de mujeres: la generación de expectativas y recompensas, desarrollo de personas y modelo a seguir; y (b) típicos de los hombres: el control y medidas correctivas y toma de decisiones individualista. Asimismo, se indicó que la inspiración, comunicación eficaz, toma de decisiones participativa y estimulación intelectual no presentan diferencias significativas entre mujeres y hombres. El 48% de los encuestados cree que la inspiración es el comportamiento más importante de liderazgo y el 47% piensa que la generación de expectativas y recompensas es fundamental para la gestión del rendimiento. Así también, precisan que el comportamiento más usado es el control y medidas correctivas.

Dunker (2002), citado por Contreras, Pedraza y Mejía (2011), encontró que los hombres y las mujeres usan estilos de liderazgo distintos: las mujeres tienden a ser más democráticas, participativas, menos autocráticas que los hombres, valoran la filiación y la adhesión; por el contrario, los hombres tienden a emplear un estilo más directivo, centrado en el mando y el control, el poder y la competencia, ya que confían en la autoridad formal de su posición como base para ejercer su influencia. Eagly y Carli (2007) indicaron que las mujeres adoptan un estilo más participativo y colaborativo que los hombres, lo que las favorece. Esto

podría ser porque con la colaboración se puede obtener resultados sin parecer particularmente masculino y proyectar autoridad sin depender de comportamientos autocráticos, hecho que la gente encuentra tan discordante en las mujeres. Sin embargo, si no hay una masa crítica de otras mujeres para afirmar la legitimidad de un estilo participativo, las mujeres líderes por lo general se ajustan a cualquier estilo típico de los hombres y que, a veces, es autocrático. Las mujeres líderes tienen un dilema, si son altamente democráticas pueden ser criticadas por no ser lo suficientemente directivas, pero si son altamente directivas pueden ser criticados por su falta de democracia por lo que no extraña que la gente sea más resistente a la influencia de las mujeres que a los hombres. En la investigación se indicó no solo que los hombres y las mujeres tienen diferentes estilos de liderazgo, sino también que el enfoque de las mujeres es generalmente el más eficaz, mientras que el de los hombres a menudo es poco efectivo o en realidad obstaculiza la eficacia.

De acuerdo a lo indicado por los autores, existen diferencias en las tendencias de estilos de liderazgo por género, pues han sido comprobadas en distintos estudios. El estilo de liderazgo femenino muestra conductas orientadas a las personas y su desarrollo, mientras que el masculino se orienta al logro de objetivos.

## **2.6 Conclusiones**

El emprendimiento es un motor fundamental del crecimiento y desarrollo de un país porque eleva el nivel de competitividad. En la presente investigación se comprende el emprendimiento como la puesta en marcha de actividades que fomenten acciones que generen valor en la empresa y que aumenten la ganancia de la misma según lo indicado por Nye (2011). Los emprendedores destacan por estar dispuestos a asumir riesgos e independencia (Kelley, Singer et al., 2015).

América Latina y El Caribe, y África presentan el mayor ratio de emprendimiento a nivel de regiones; así también, son las que tienen los ratios más altos de emprendimiento por

necesidad. En contraste, estas regiones, tienen los ratios más bajos en propiedad de negocio establecido y los más altos en cierres de negocio. Se pueden explicar estos resultados, ya que en las regiones es más común encontrar debilidades que fortalezas para el surgimiento de emprendedores y nuevas empresas. La principal debilidad en América Latina es la plataforma de CTI (ciencia y tecnología para la innovación), lo que explica la falta de desarrollo de la innovación en los negocios en la mayoría de países de la región. En el año 2015, el Perú tuvo un alto ratio de TEA (22.2%) y un ratio bajo de innovación (15.9%). Así, el ratio de negocio establecido es bajo, 6.6%. Las razones principales para la discontinuidad de negocios son por razones personales y falta de rentabilidad.

El emprendimiento de mujeres en el Perú es 43.6% y las intenciones de emprendimiento son del 57% en los próximos tres años; sin embargo, el país tiene la tasa promedio de cierre más alta en América Latina y El Caribe. Esto debido a limitaciones para el financiamiento y una baja expectativa de trabajo en innovación.

Las entidades públicas deben desarrollar políticas gubernamentales que incentiven la innovación como el caso de Chile (54%), país con el mayor ratio de innovación a nivel mundial. Se debe tomar en cuenta que el ratio de intención de emprendimiento en el país es uno de los más altos a nivel mundial, 38%, en los próximos tres años.

La evolución del perfil del líder le permite mostrar conductas de los distintos estilos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el laissez affaire o no liderazgo, de acuerdo a las situaciones y contexto. Es decir, sobre la base de la predominancia de las conductas del líder se puede identificar su tendencia a cierto estilo de liderazgo.

## Capítulo 3: Método

En este capítulo se explica la metodología que se utilizará para el análisis y observación del problema de investigación. Asimismo, se define la población de estudio y se señalan y justifican los criterios que serán utilizados para la inclusión de las muestras.

### 3.1 Diseño de la Investigación

El alcance de la investigación es descriptivo con un enfoque cualitativo. Según Hernández et al. (2010), una investigación cualitativa es fenomenológica, naturalista, interpretativa sobre los datos recolectados, sin una medición numérica que afinan preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Por ello, la información conseguida mediante entrevista no fue medida numéricamente, como se hace en una investigación cuantitativa. Se considera que utilizar el enfoque cualitativo es apropiado en este estudio debido a que la investigación apunta a definir el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras y su relación con sus características personales y motivaciones para el emprendimiento.

El presente estudio es de diseño no experimental, pues intenta comprender las variables de estudio sin manipularlas. Asimismo, es un estudio transversal ya que la recolección de datos se realizará en un momento determinado. La metodología más apropiada para la investigación es el estudio de caso, recomendada cuando existe un fuerte deseo de entender fenómenos sociales complejos. Yin (2009) señaló que el estudio de caso es una investigación empírica que aborda un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, cuando las relaciones entre fenómeno y contexto no son evidentes y cuando se usan múltiples evidencias. Este tipo de estrategia, según señaló, se destaca en las siguientes situaciones: (i) cuando se define el ¿cómo? y ¿por qué?; (ii) cuando el investigador tiene un control limitado sobre los eventos; (iii) cuando la atención se encuentra en un fenómeno contemporáneo con algún contexto de la vida real. Entonces, el estudio de caso permite

explorar a las mujeres emprendedoras para conocer aspectos personales y complejos sobre ellas. Se adaptó la guía de preguntas propuesta por Avolio (2008) para la entrevista en las que se plantean preguntas de carácter informativo para obtener información acerca de los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras, sus características personales y motivaciones para el emprendimiento.

### 3.2 Justificación del Diseño de la Investigación

Se considera que utilizar el enfoque cualitativo es apropiado en este estudio debido a que la investigación apunta a definir los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras. Asimismo, se considera la metodología del estudio de caso que es recomendado cuando existe un fuerte deseo de entender los fenómenos sociales complejos, pues permite comprender las características holísticas y significativas de eventos de la vida real como ciclos de vida de las personas, procesos organizativos y de gestión, entre otros (Yin, 2009).

### 3.3 Preguntas de la Investigación

A partir del problema de investigación y los objetivos establecidos, se propuso la siguiente pregunta principal:

¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana cuyas empresas tengan más de tres años y medio en funcionamiento?

Asimismo, se definieron las preguntas secundarias siguientes:

1. ¿Cuáles son las características personales de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana?
2. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo en las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana?
3. ¿Cuáles son las motivaciones para el emprendimiento de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana?

### **3.4 Población**

La población está conformada por mujeres emprendedoras que tienen empresas con más de tres años y medio en funcionamiento. Según Kelley, Singer et al. (2015), un alto nivel de actividad comercial establecida (negocios con tres años y medio en funcionamiento) puede significar que hay un elemento de sostenibilidad debido a la sinergia entre la viabilidad de las empresas, las habilidades y las aspiraciones de los emprendedores, y elementos facilitadores del entorno.

Para definir a la mujer emprendedora, en este estudio, se utilizará el concepto que combina varias definiciones obtenidas por la revisión de literatura: persona que ha fundado un nuevo negocio, lo organiza y lo gerencia asumiendo los riesgos para hacerlo crecer y generar potenciales utilidades. Dentro los criterios de inclusión para participar de las entrevistas se consideraron los siguientes: (a) edad entre los 18 a 60 años, (b) mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana, (c) con actividad formal y (d) con empresa de más de tres años y medio en funcionamiento.

### **3.5 Consentimiento Informado**

En el procedimiento de recolección de información para el presente estudio se considera que las participantes tengan claridad de la información, lean y firmen, como muestra de conformidad el Consentimiento Informado (ver Apéndice B). El estudio presenta claramente los objetivos de la investigación, procedimientos de las entrevistas, el compromiso de confidencialidad sobre la información y sobre la publicación de los resultados del estudio.

### **3.6 Selección de los Casos**

A continuación, se señala la literatura que sostiene la elección de la población y la selección de los casos en la presente investigación.

### 3.6.1 Muestreo

Los estudios cualitativos no utilizan el muestreo probabilístico, estos se basan en un muestreo de propósito que, según Maxwell (1996), es un tipo de estrategia en la que escenarios particulares, eventos o personas se seleccionan intencionalmente para proveer información importante que no puede ser obtenida, en la misma calidad, a partir de otros medios. El objetivo para este estudio inclina a elegir el muestreo de propósito por lo siguiente: (i) para identificar casos similares, (ii) trabajar adecuadamente los datos de los diferentes entrevistados para llegar a conclusiones representativas de la muestra y (iii) evaluar cada caso que presente diferencias.

### 3.6.2 Estrategia

Durante el proceso de investigación, se ha podido concluir que muchos estudios señalaron la dificultad de identificar una fuente para la construcción de una muestra de mujeres. En la presente investigación, se ha utilizado la técnica conocida como Bola de Nieve para explorar el perfil de las mujeres emprendedoras, tomando como referencia el estudio de Avolio (2008). La técnica de Bola de Nieve, se basa en la idea de la red social que consiste en ampliar progresivamente los sujetos a ser entrevistados, ya que los contactos son facilitados por los mismos entrevistados (Martín-Crespo & Salamanca, 2007). Debido a que no existen bases de datos de mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana, se ha utilizado referidos de contactos personales y referidos de las mismas emprendedoras para identificar participantes para la investigación. La muestra ha sido estructurada para reflejar la diversidad de sectores de actividad en los que se desarrollan las mujeres emprendedoras considerando aspectos, como: edad, estado civil, nivel educativo, sector de actividad de la empresa, tiempo en funcionamiento y tamaño de la empresa.

La recolección de datos se ha realizado mediante entrevistas a profundidad, en diversos distritos de Lima Metropolitana. Las entrevistas han sido grabadas, transcritas y se



tiene la documentación de la entrevista, el consentimiento informado, las notas de campo, el reporte de los investigadores y el protocolo del caso. Durante las entrevistas se solicitó a los entrevistados referir a otras personas dentro del perfil en estudio, lo que apoyó a incrementar la base de datos de personas con el perfil requerido para las entrevistas.

### **3.7 Confidencialidad**

Esta investigación ha sido realizada en estricta confidencialidad para proteger y respetar la privacidad de las entrevistadas. Por ello, no se muestran los nombres de los entrevistados y en su lugar se las ha denominado con seudónimos; asimismo, tampoco se presenta el nombre de las empresas. De esta forma, en la información disponible, no es posible reconocer a la persona entrevistada, ni a su empresa.

### **3.8 Procedimiento de Recolección de Datos**

Para la recolección de información se utilizó la técnica de entrevista a profundidad, ya que se buscaba obtener información a profundidad sobre características, estilos de liderazgo y motivaciones que manifiestan las mujeres emprendedoras e identificar similitudes entre ellas que aporten a la investigación.

Se utilizó una guía o esquema de entrevista semiestructurada (ver Apéndice C) y una guía de preguntas que se siguió de acuerdo con la forma en que fluían las entrevistas, en algunos casos, las preguntas no seguían un orden. El contacto con las mujeres emprendedoras se realizó a través de la red de contactos personales. Se realizó el primer contacto por medio de llamadas telefónicas, con el propósito de explicar el objetivo de la investigación y confirmar la colaboración de las participantes en el estudio. Al contar con la información requerida, se realizó el contacto directo, cara a cara, y se procedió con la entrevista personal.

Durante las entrevistas, los temas que se trataron giraron en torno a la historia de vida personal y de las empresas de las mujeres emprendedoras. Durante el primer contacto, se abordó a las entrevistadas con preguntas respecto a su vida personal para identificar hechos

relevantes o trascendentales en su experiencia empresarial, por ejemplo, entorno familiar, educación, experiencia laboral, motivaciones, calidad de sus relaciones interpersonales, entre otros.

Asimismo, se incluyeron datos sobre algunos aspectos relevantes para el estudio y análisis de la mujer emprendedora. Para ello, se exploró si tuvieron algún referente de liderazgo y el tipo de liderazgo que ejercen, la relación social que tienen con su entorno y las relaciones emocionales que experimentan frente a contextos de incertidumbre. El objetivo central de la entrevista es analizar las características personales, estilos de liderazgo y motivaciones de las mujeres emprendedoras.

### **3.8.1 Fuentes de evidencia**

Para la recolección de información se ha realizado entrevistas a profundidad. Estas entrevistas permiten recolectar un amplio rango de información en un corto periodo de tiempo; además de facilitar el contacto personal y las respuestas de las entrevistadas. Las entrevistas cualitativas, según Marshall y Rossman (1999), son más conversaciones que eventos formales con categorías predeterminadas de preguntas y respuestas. Los autores indicaron, además, que permiten al investigador entender el sentido completo que tienen las actividades diarias. Desde la experiencia de la entrevista, se puede decir que es necesario propiciar un ambiente que genere confianza para que el entrevistado pueda ser sincero y contribuya con información; para ello, también depende de su predisposición de escucha y de compartir con el entrevistador los detalles necesarios y/o relevantes.

### **3.8.2 Protocolo del caso**

El protocolo contiene, según Yin (2009), un instrumento, procesos y las reglas a seguir en la ejecución del estudio. Por ello, se puede decir que el protocolo apoya el incremento de la credibilidad del método de estudio y sirve de guía para el entrevistador en la recolección de los datos. Para el presente estudio, el equipo de investigación contó con una

estructura de trabajo como guía para las entrevistas en profundidad. Antes de cada encuentro, a cada entrevistada se le recordó el objetivo de estudio, los temas a tratar y se les entregó la carta de consentimiento informado.

### **3.8.3 Casos piloto**

Se utilizaron las primeras dos entrevistas como casos piloto para hacer la prueba de la guía de entrevista y realizar los cambios necesarios de acuerdo con la experiencia con las entrevistadas. Como resultado, varias preguntas fueron modificadas y otras incluidas en la guía. De acuerdo con lo indicado por Yin (2003), los casos piloto fueron seleccionados por conveniencia y acceso, para lograr una relación más cercana entre los entrevistados y el investigador.

### **3.8.4 Esquema de entrevista**

Para el caso de la entrevista, que es el instrumento principal para la recolección de datos, se ha cuidado establecer una relación de confianza con las mujeres entrevistadas a fin de obtener vasta información y fidedigna. Según Valles (2014), dado que se entrevista con propósito de investigación, de conocimiento, de valoración de unos y otros rasgos, se toma en referencia el logro de una comunicación más o menos óptima en las entrevistas. Para lograr una comunicación óptima, el entrevistador utiliza técnicas para mejorar su desenvolvimiento, el control de sus emociones (inteligencia emocional desarrollada) y el manejo de la comunicación verbal y no verbal.

Para el desarrollo de las entrevistas, se tomó de referencia la guía de preguntas de Avolio (2008) adaptándola de acuerdo con los objetivos de la investigación (ver Apéndice D). En la guía se abordaron los siguientes temas: familiares, educativos y laborales, así como también, el estado y manejo de los negocios; habilidades administrativas; motivaciones; relaciones interpersonales, liderazgo y obstáculos para el emprendimiento y para hacer crecer el negocio. Se realizaron en ambientes cómodos y se procuró crear espacios de confianza.

Para las entrevistas fue necesario una sola sesión con promedio de una hora y media. Durante este proceso, todo el equipo observó y asumió un papel de crítica permanente ante los detalles y desenvolvimiento durante las sesiones. Estos contactos también propiciaron más contactos, por medio de los referidos que nos daban las entrevistadas, que finalmente también participaron en la investigación. Cabe resaltar que las mujeres que participaron en este estudio mostraron alta disposición de cooperación para hablar con mucha apertura acerca de sus experiencias como emprendedoras.

### **3.9 Instrumentos**

Las entrevistas que se realizaron según una guía diseñada, se basaron en cumplir con los objetivos de la investigación. Dentro la misma se ha incluido las variables demográficas como edad, estado civil, nivel de educación y número de hijos debido a que en algunos casos fueron determinantes para su desarrollo como emprendedoras. Luego de revisar la literatura, se establecieron las variables mediante las cuales se podría determinar los estilos de liderazgo característicos dentro de las mujeres emprendedoras, así como también las características personales y motivaciones para el emprendimiento.

En la guía de entrevista se ha incluido preguntas pertinentes para la investigación y ha comprendido nueve partes: (a) información sociodemográfica; (b) antecedentes educativos; (c) antecedentes familiares; (d) antecedentes laborales; (e) condición de la empresa; (f) habilidades administrativas y gerenciales; (g) motivaciones para convertirse en emprendedora y (h) relaciones interpersonales y liderazgo. En la guía de entrevista se establece la información requerida y las preguntas.

Para validar la guía de entrevistas, se sometió a criterio de tres expertos en el tema. Ellos revisaron la pertinencia, relevancia y calidad para cada una de las preguntas. Así, se eliminaron 20 preguntas y 10 preguntas fueron modificadas de acuerdo a las recomendaciones de los expertos.

Finalmente, la guía de entrevistas resultante fue utilizada en dos casos piloto para evaluar si las preguntas eran comprendidas por las entrevistadas. Como resultado, se identificaron dos preguntas que debieron ser replanteadas para que las mujeres emprendedoras pudieran entenderlas a cabalidad.

### **3.10 Procedimientos de los Registros de Datos**

Luego de cada entrevista, los comentarios y observaciones del entrevistador se registraron y se formó una base de datos para cada entrevistada con el objetivo de tener la información ordenada para que facilite su revisión toda vez que sea necesaria. En la base, se ha consignado la siguiente información: (i) datos de la entrevista; (ii) carta de consentimiento informado firmada y (iii) reporte de las narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista.

### **3.11 Análisis e Interpretación de los Datos**

Para el análisis, se ha utilizado como estrategia un marco descriptivo para organizar los casos basados en las preguntas de investigación. Como estrategia específica, se ha utilizado el análisis transversal de los casos para identificar coincidencias que deriven en conclusiones. Luego de armar la base de datos, se procedió a ordenar toda la información para lo cual la información cualitativa fue codificada y analizada utilizando la inducción analítica.

### **3.12 Cross Case Analysis o Análisis Transversal de Casos**

Para esta investigación, se procedió al análisis transversal de acuerdo con los procedimientos sugeridos por Miles y Huberman (1994). Se ha utilizado como estrategia la codificación de información sobre la base del tipo de liderazgo que presentan las mujeres, sus características personales, características demográficas, antecedentes familiares y sus motivaciones para el emprendimiento.

De esa manera, se ha buscado aspectos recurrentes y relevantes en la información dada por cada entrevistada para agruparlas en primer lugar, de acuerdo con sus características demográficas y estilo de liderazgo; en segundo lugar, por sus características demográficas y motivación para el emprendimiento; tercer lugar, de acuerdo con sus características personales y estilos de liderazgo; en cuarto lugar, sobre la base de sus antecedentes familiares y motivación para el emprendimiento; en quinto lugar, por su estilo de liderazgo y la motivación para el emprendimiento y en sexto lugar, por las características de sus empresas y sus estilos de liderazgo. Se ha estructurado y presentado los resultados a fin que se pueda responder las preguntas de investigación del estudio.

### **3.13 Validez y Confiabilidad**

Según Yin (2009) para desarrollar un estudio de caso de alta calidad se debe maximizar cuatro condiciones relacionadas a su diseño: (a) validez del constructo, (ii) validez interna, (iii) validez externa y (iv) confiabilidad. Según Hernandez et al. (2010), otro tipo de validez es la validez de expertos, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión.

En el presente estudio se ha realizado la validez de constructo sobre la base de la revisión de la literatura y la validez de expertos de la guía de entrevista a través del juicio de tres expertos en el tema. La confiabilidad se basa en que los resultados alcanzados, de acuerdo con los procedimientos indicados, deben reportar los mismos resultados obtenidos por otros investigadores; por ello, el objetivo es que no haya sesgos o errores ya sea de datos o interpretación. Para el estudio se ha usado las siguientes estrategias:

- a) El protocolo del caso, en el cual se detalla el procedimiento del trabajo de campo, en las entrevistas, las técnicas utilizadas para crear la confianza de las entrevistadas, tiempos de duración de las entrevistas y la guía de la entrevista.

- b) Se ha construido una base de datos estandarizada en la que se recopila la información recogida en cada una de las entrevistas, esto a manera de tener una estructura definida y completa de datos para facilitar el acceso a la misma.
- c) Un investigador se encargará de revisar el contenido.

Para la investigación se eligió el muestreo de propósito para lo siguiente: (i) identificar casos similares, (ii) trabajar adecuadamente los datos de los diferentes entrevistados y llegar a conclusiones representativas de la muestra y (iii) evaluar cada caso que presente diferencias. Por otro lado, se presentan los objetivos de la investigación, procedimientos de las entrevistas, el compromiso de confidencialidad sobre la información y sobre la publicación de los resultados del estudio. Se ha cuidado los audios de las entrevistas con el fin de proteger la identidad de las mujeres emprendedoras entrevistadas.

### **3.14 Resumen**

El diseño de la investigación es descriptivo con un enfoque cualitativo debido a que se apunta a definir el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras y su relación con las características personales y sus motivaciones para el emprendimiento. Es un estudio transversal porque la recolección de datos se realizará en un momento determinado. La metodología usada para la investigación es el estudio de caso, apropiada para entender un fenómeno real y social complejo. Al ser un estudio cualitativo, se elige el muestreo de propósito para identificar casos similares, evaluar cada caso que presente diferencias y llegar a conclusiones representativas de la muestra.

La población está conformada por mujeres emprendedoras que tienen residencia en Lima Metropolitana. Los criterios de inclusión de la muestra, son los siguientes: (a) edad entre los 18 a 60 años, (b) mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana, (c) actividad formal y (d) empresa con más de tres años y medio en funcionamiento. Para identificar una fuente para la construcción de la muestra se ha utilizado la técnica Bola de Nieve, que



permite el uso de referidos por contactos personales de las mismas entrevistadas. La recolección de datos se ha realizado mediante entrevistas a profundidad en diversos distritos de Lima Metropolitana y en estricta confidencialidad para proteger la privacidad de las entrevistadas. Como estrategia específica se ha utilizado el análisis transversal de los casos para identificar aspectos recurrentes y relevantes agrupándolos por su tendencia de estilo de liderazgo, por el tipo de motivación para el emprendimiento y por sus características personales.

## Capítulo 4: Presentación y Discusión de los Resultados

En este capítulo se presenta y discute los resultados obtenidos en el trabajo de campo. El capítulo está dividido de la siguiente forma: (a) perfil de los informantes, en el que se presentan las características demográficas, antecedentes educativos y antecedentes laborales; (b) presentación y discusión de los resultados, sobre la base de características personales, motivaciones para el emprendimiento, características y administración de las empresas y estilos de liderazgo; (c) análisis transversal de los datos obtenidos, relacionando las características demográficas y motivaciones para el emprendimiento, características personales y estilos de liderazgo, características de la empresa y estilos de liderazgo y estilos de liderazgo y motivaciones para el emprendimiento; y (d) perfiles identificados de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.

### 4.1 Perfil de las Informantes

Se contó con la colaboración de 18 participantes de una base de datos de 20 mujeres emprendedoras quienes aceptaron participar y responder a las preguntas formuladas para obtener información. En la Tabla 15, se muestra la tasa de respuesta de las emprendedoras listadas en la base de datos.

Tabla 15

*Tasa de Respuesta de las Entrevistadas*

Información consolidada	<i>n</i>
Total base de informantes	20
Emprendedoras contactadas	18
Emprendedoras que aceptaron la entrevista	18
Tasa de aceptación (aceptaron/ emprendedoras contactadas)	100

Tabla 16

*Perfil de las Entrevistadas*

Nombre	Distrito de la empresa	Edad	Estado civil	Departamento de nacimiento	Número de hijos	Grado de estudio	Profesión	Sector de actividad	Años en funcionamiento de la empresa
Gloria	Jesús María	60	Viuda	Junín	2	Posgrado	Economía	Tecnología	23
Janet	Miraflores	41	Separada	Amazonas	2	Universitario	Administración de empresas	Tecnología	15
María	Cercado de Lima	58	Soltera	San Martín	1	Universitario	Ingeniería económica	Tecnología	18
Nieves	San Miguel	49	Separada	Lima	4	Técnico	Secretariado	Librería	6
Andrea	Miraflores	29	Soltera	Lima	0	Universitario	Comunicación	Textil	7
Berta	Villa María del Triunfo	43	Soltera	Ayacucho	1	Universitario	Derecho	Hostelería	5
Flor	Los Olivos	39	Casada	Lima	1	Posgrado	Derecho	Inmobiliario	4
Olga	Los Olivos	49	Soltera	Lima	1	Técnico	Relaciones públicas	Textil	21
Rosario	Jesús María	52	Soltera	Lima	2	Posgrado	Finanzas	Belleza	6
July	Surco	60	Casada	La Libertad	2	Técnico	Relaciones públicas y periodismo	Alimentos	24
Wendy	Surco	40	Casada	Lima	0	Universitario	Ciencias de la comunicación	Fotografía	7
Katya	Los Olivos	38	Casada	Lima	0	Técnico	Diseño de Modas	Calzado	3
Arquilla	Surco	40	Casada	Cerro de Pasco	3	Técnico	Farmacia	Automotriz	16
Danna	Villa El Salvador	31	Soltera	Cusco	0	Universitario	Nutrición	Maquinarias y equipo	9
Elizabeth	Surco	57	Casada	Cusco	3	Universitario	Ingeniería química	Arquitectura e ingeniería	20
Gladys	Villa El Salvador	43	Casada	Lima	2	Universitario incompleto	Ingeniería de sistemas	Bebidas no alcohólicas	13
Nelly	Lince	43	Casada	La Libertad	3	Posgrado	Contabilidad	Asesoría	10
Luzmila	Cercado de Lima	41	Soltera	Ayacucho	1	Técnico	Laboratorio clínico	Bisutería	8

Cada una de las mujeres emprendedoras fue entrevistada individualmente y respondió las preguntas elaboradas para efectos del presente estudio relacionadas a su posición de mujer emprendedora para conocer su estilo de liderazgo, motivaciones para el emprendimiento y características personales. Los perfiles de las mujeres emprendedoras muestran diferentes aspectos que se observan en la Tabla 16.

Por razones de confidencialidad, solo se utilizó el primer nombre de cada una de las mujeres emprendedoras y como referencia el distrito en el que funciona su negocio para el desarrollo de la investigación. Se indica que las empresas propiedad de las mujeres entrevistadas tienen más de tres años y medio en funcionamiento durante la presente investigación.

#### 4.1.1 Características demográficas de las mujeres emprendedoras de Lima

##### Metropolitana

En función al estudio realizado, se obtuvieron los siguientes resultados que determinan las características demográficas de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana. Se observó que el 39% de las entrevistadas, mayor porcentaje, tiene entre 41 a 50 años de edad; solo una de las entrevistadas tiene menos de 30 años y se precisa que hay dos entrevistadas con 60 años de edad dentro de la muestra (ver Tabla 17). La edad promedio de las entrevistadas es de 45 años, edad promedio similar a la muestra presentada por Avolio (2008) en la tesis sobre mujeres empresarias.

Tabla 17

##### *Edad de las Entrevistadas*

Edad (años)	<i>n</i>	%
30 a menos	1	6
31 - 40	5	28
41 - 50	7	39
50 a más	5	28
Total	18	100

Cuando se analizó la edad en que las mujeres iniciaron su emprendimiento, se observó que el promedio de edad al inicio del emprendimiento fue 33 años, resultado consistente con lo que reportaron a nivel global Kelley, Singer et al. (2015). Los autores indicaron que el rango de edad con mayor tasa de emprendimiento está entre entre 25 y 34 años. Lo que puede revelar la ambición, en particular de aquellos que han acumulado cierta experiencia, redes y otros recursos que pueden ser de valor en el inicio de un negocio (Kelley, Singer et al., 2015).

Al respecto del lugar de nacimiento se observó que el 56% de las entrevistadas nacieron en diferentes departamentos, ellas emigraron a Lima y actualmente residen y desarrollan sus empresas en Lima Metropolitana, hecho que podría explicarse porque esta ciudad es el centro político, administrativo y económico del Perú (ver Tabla 18). Este resultado es cercano a lo indicado por el INEI (2008), en el departamento de Lima el porcentaje de emigrantes asciende al 50.9%. Así, en la muestra 44% de las entrevistadas indicaron que nacieron en el departamento de Lima, en este grupo seis entrevistadas nacieron en Lima Metropolitana y dos de ellas en el Callao.

Tabla 18

*Lugar de Nacimiento de las Mujeres Entrevistadas*

Departamento	Provincia	<i>n</i>	%
Lima	Lima	8	44
Ayacucho	Ayacucho	2	11
Cusco	Cusco	2	11
La Libertad	Trujillo	2	11
Amazonas	Amazonas	1	6
Cerro de Pasco	Cerro de Pasco	1	6
Junín	Huancayo	1	6
San Martín	San Martín	1	6
Total		18	100

El mayor porcentaje de entrevistadas corresponde a mujeres solas 56% (39% solteras, 11% separada y 6% viuda) y 44% de mujeres de estado civil casada (ver Tabla 19). Al tomar en cuenta el promedio de edad de las mujeres entrevistadas, 43 años, se puede observar que

según datos del censo nacional de población y vivienda del INEI (2008), en el rango de edad de 40 a 44 años el 47% de la población tiene estado civil casada y el 12%, estado civil soltero, este segundo resultado difiere significativamente con el 39% de mujeres solteras registrado en la muestra. Es decir, las mujeres entrevistadas de estado civil soltera podrían tener razones para retrasar o evitar el matrimonio.

Tabla 19

*Estado Civil de las Entrevistadas*

Estado civil	<i>n</i>	%
Casada	8	44
Soltera	7	39
Separada	2	11
Viuda	1	6
Total	18	100

Según el INEI (2008), en las áreas urbanas el promedio de hijos por mujer en el rango de edad de 40 a 44 años, es 2.8, mientras que en la muestra el promedio de hijos por entrevistada es 1.6 (ver Tabla 20). Una disminución en la paridez, según el INEI, se debe a las mayores oportunidades de las mujeres de participar en el mercado de trabajo, alcanzar un mejor nivel educativo y tener un mayor acceso a métodos anticonceptivos, entre otros. La mayoría de las entrevistadas tienen de 1 a 2 hijos. Se observa, además, que cuatro entrevistadas no tienen hijos, dos de ellas son de estado civil casadas.

Tabla 20

*Número de Hijos de las Entrevistadas*

Número de hijos	<i>n</i>	%
0	4	22
1	5	28
2	5	28
3	3	17
4	1	6
Total	18	100

#### 4.1.2 Antecedentes educativos de las mujeres emprendedoras de Lima

##### Metropolitana

Las entrevistadas tienen un alto nivel educativo comparado con el nivel alcanzado por la población de Lima Metropolitana. Según el INEI (2008), en Lima Metropolitana el 43% de la población de 15 años a más ha alcanzado un nivel superior educativo, mientras que en la muestra todas las mujeres cuentan con estudios de nivel superior (ver Tabla 21). Entre ellas, el 39% tiene estudios universitarios culminados; el 33% tiene estudios técnicos y el 22% tiene estudios de posgrado. Así, en el Perú, según datos de la Asamblea Nacional de Rectores (ANR, 2011), solo el 6.7% de la población con nivel universitario cuenta con posgrado. Este dato podría confirmar lo que señalaron Kelley, Singer et al. (2015), las mujeres emprendedoras tienen niveles más altos de educación que las que no son emprendedoras. Asimismo, Avolio (2008) indicó que el perfil educativo de la mujer emprendedora es superior al perfil educativo de la mujer en general en Perú.

Tabla 21

##### *Grado de Estudios de las Entrevistadas*

Grado de estudio	<i>n</i>	%
Universitario	7	39
Técnico	6	33
Posgrado	4	22
Universitario incompleto	1	6
Total	18	100

En la Tabla 22, se puede observar que la mayoría de entrevistadas tienen estudios clasificados en el área académica de humanidades y ciencias jurídicas y sociales, lo que representa el 44% de la muestra; mientras que solo cuatro entrevistadas cuentan con estudios que se clasifican en el área de ciencias económicas y de la gestión (22%). Estos resultados demostrarían lo indicado por Sutliff (2016), las mujeres, con frecuencia, se desaniman de



estudiar contabilidad, negocios, economía y matemáticas que serían de gran beneficio en los negocios.

Dentro de la muestra, hay dos entrevistadas que realizaron estudios complementarios en el extranjero antes de su emprendimiento. En el caso de Andrea Miraflores, estudió marketing de la moda en Estados Unidos y en el caso de Katya Los Olivos, estudió diseño de modas en Barcelona, España.

Tabla 22

*Estudios Realizados por las Entrevistadas*

Nombre	Profesión	Área académica	%
Nieves San Miguel	Secretariado	H y ciencias jurídicas y sociales	44
Andrea Miraflores	Comunicación	H y ciencias jurídicas y sociales	
Bertha Villa María del Triunfo	Derecho	H y ciencias jurídicas y sociales	
Flor Los Olivos	Derecho	H y ciencias jurídicas y sociales	
Olga Los Olivos	Relaciones públicas	H y ciencias jurídicas y sociales	
July Surco	Relaciones públicas y periodismo	H y ciencias jurídicas y sociales	
Wendy Surco	Ciencias de la comunicación	H y ciencias jurídicas y sociales	
Katya Los Olivos	Diseño de modas	H y ciencias jurídicas y sociales	
Gloria Jesús María	Economía	Ciencias económicas y de gestión	22
Janet Miraflores	Administración de empresas	Ciencias económicas y de gestión	
Rosario Jesús María	Finanzas	Ciencias económicas y de gestión	
Nelly Lince	Contabilidad	Ciencias económicas y de gestión	
María Cercado de Lima	Ingeniería económica	Ingeniería	17
Elizabeth Surco	Ingeniería química	Ingeniería	
Gladys Villa El Salvador	Ingeniería sistemas	Ingeniería	
Arquilla Surco	Farmacia	Ciencias de la salud	17
Danna Villa El Salvador	Nutrición	Ciencias de la salud	
Luzmila Cercado de Lima	Laboratorio clínico	Ciencias de la salud	
Total			100

*Nota:* H y ciencias jurídicas y sociales equivale a Humanidades y ciencias jurídicas y sociales.

### 4.1.3 Antecedentes laborales de las mujeres emprendedoras de Lima

#### Metropolitana

En la investigación se ha analizado los antecedentes laborales de las mujeres entrevistadas considerando: (a) edad en que tuvieron el primer empleo, (b) los sectores donde tuvieron experiencia y (c) la máxima responsabilidad alcanzada como dependiente. En la muestra el 61% de entrevistadas, mayor porcentaje, empezó a trabajar entre los 18 y 23 años de edad periodo en que se cursaron estudios superiores (técnicos u universitarios) (ver Tabla 23).

Entre los resultados se observó que el 22% de entrevistadas empezó a trabajar entre los 14 y 17 años de edad. Según una encuesta especializada sobre Trabajo Infantil realizada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015), el 21.8% de los niños trabaja en el Perú, es decir uno de cada cinco niños, por una decisión familiar motivada por la insuficiencia de ingresos. Este dato es similar al obtenido en la muestra en estudio, donde el 22% de las entrevistadas indica que empezó a trabajar siendo menores de edad por la necesidad de ingresos económicos. Al respecto Luzmila Cercado de Lima refirió: “Empecé a trabajar a los 16 años porque debía sostenerme sola” (18:26). Asimismo, Janet Miraflores, señaló: “Empecé a trabajar, como secretaria, a los 17 años porque tenía que hacer algo para poder pagar mis estudios” (2:26).

Tabla 23

#### *Edad al Momento del Primer Empleo de las Mujeres Emprendedoras*

Edades	<i>n</i>	%
14 a 17	4	22
18 a 23	11	61
24 a 28	3	17
Total	18	100

Todas las mujeres entrevistadas tuvieron experiencia laboral como dependientes, antes del emprendimiento, principalmente en los sectores de *retail* y servicios. Las responsabilidades laborales que asumieron fueron diversas, como: personal de ventas, secretarías, jefes de áreas, subgerente, gerente e incluso gerente general (ver Tabla 24).

Tabla 24

*Experiencia Laboral de las Mujeres Entrevistadas*

Nombre	Sector económico de experiencia laboral previa como dependiente			Máxima responsabilidad alcanzada
María Cercado de Lima		Servicios		Gerente general
Gloria Jesús María	Retail			Gerente de ventas
Rosario Jesús María	-	-	-	Subgerente Contable
Luzmila Cercado de Lima		Servicios		Administradora
Janet Miraflores	Retail	Servicios		Administradora
Arquilla Surco	Retail			Administradora
Flor Los Olivos	Retail	Servicios		Asesora legal
Nelly Lince	Retail			Contadora general
Elizabeth Surco		Servicios		Jefe de área
Wendy Surco		Servicios		Jefe de área
Katya Los Olivos	Retail		Manufactura	Jefe de área
Andrea Miraflores			Manufactura	Supervisora de área
Bertha Villa María del Triunfo		Servicios		Capacitadora, abogada
Olga Los Olivos	Retail			Personal de ventas
Gladys Villa El Salvador	Retail			Personal de ventas
Nieves San Miguel		Servicios		Secretaria
July Surco	-	-	-	Secretaria de gerencia
Danna Villa El Salvador	-	-	-	-

Las entrevistadas indicaron que empezaron su experiencia laboral en puestos de baja responsabilidad hasta escalar con esfuerzo a posiciones más altas como es el caso de Rosario Jesús María, quien refirió: “Por casi 10 años he sido asistente en las empresas donde trabajé, a partir del año 1997 ya empecé a trabajar como contador general y a partir del año 2005 me dieron el cargo de subgerente” (9:29). Por otro lado, se señala a Nelly Lince, quién comentó: “Asumí más responsabilidad a los 22 años como auxiliar [de contabilidad], luego asistente de

contabilidad y llegué a asumir el puesto de contabilidad [contadora general] de toda la empresa” (17:26). Así también lo indicó María Cercado de Lima:

Trabajé en una inmobiliaria, luego en la empresa transnacional, la Corporación NCR, empresa de tecnología de la información y comunicación, compañía número uno en cajeros automáticos. Ahí empecé a laborar en el área comercial y llegué a ser gerente general hasta que nació mi hija y me independicé (3:28).

Los niveles de responsabilidad alcanzados por las mujeres emprendedoras durante su experiencia como dependientes podría contradecir lo indicado por Kelley, Singer et al. (2015). Los autores indicaron que el emprendimiento se realizaba debido a que aún no se han alcanzado posiciones de alta responsabilidad en las carreras de trabajo o salarios que obliguen a permanecer en puestos de trabajo como empleados.

#### **4.2 Presentación y Discusión de los Resultados**

A continuación, se presentan los resultados de la investigación sobre la base de la información recogida mediante las técnicas cualitativas y el estudio descriptivo relacionado a las variables estudiadas. Los resultados se presentan de acuerdo con la lógica de análisis que se siguió para la investigación y que se indica a continuación: (a) En primer lugar, se identificaron las características personales más observadas en las entrevistadas, ya son las que predicen las conductas que una persona puede mostrar en su interacción con otros, así también, diferencian el tipo de gestión e influyen el impacto que tienen en sus seguidores; (b) en segundo lugar, se identificó el tipo de motivación para su emprendimiento debido a que influye en el estilo de liderazgo que ejerce; y (c) en tercer lugar, se muestran los resultados de los estilos de liderazgo de las entrevistadas de acuerdo con las conductas de las subescalas presentadas en el modelo de Bass y Avolio (1997). Así, se tomó en cuenta los resultados de las características personales, tipo de motivación para el emprendimiento y las

características y administración de sus empresas para analizar los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana.

#### **4.2.1 Características personales de las mujeres emprendedoras de Lima**

##### **Metropolitana**

Para analizar las características personales de las emprendedoras, en general, se tomó en cuenta lo indicado por Maxwell (2000), las 21 cualidades indispensables de un líder son: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión. Aunque se precisa que no se ha encontrado un perfil único de características personales, pues depende del contexto y las experiencias que las entrevistadas han tenido, se muestra las características que se observaron en las mujeres emprendedoras del estudio (ver Tabla 25). A continuación se detallan las características más recurrentes entre ellas:

- Capacidad para aprender, que implica ser consciente que se tiene mucho por conocer y hacerlo permanentemente. Así lo refirió Wendy Surco: “Para los eventos tenemos el stock necesario de papel cotillón, ya tenemos todo calculado porque tuvimos una mala experiencia con este tema al empezar, así nos dimos cuenta que a materia prima podría faltar” (11:54). Katya Los Olivos comentó al respecto:

Cuando uno inicia un negocio ya te arriesgas con todo, igual en la vida si no pruebas no sabes cómo te va ir, te queda la duda. Mejor es que te equivoques y aprendas a que nunca hagas nada, eso es lo peor (12:84).

Las mujeres entrevistadas han tomado cada fracaso o logro de su experiencia previa y lo han volcado en sus empresas, es decir existe una valoración de sus experiencias y comentaron que siguen aprendiendo en el camino.

*Análisis de las Características Personales de las Mujeres Emprendedoras Según Maxwell (2000)*

Entrevistada	Capacidad para aprender	Relaciones interpersonales	Carácter	Comunicación	Actitud positiva	Responsabilidad	Solución de problemas	Discernimiento	Compromiso	Valentía	Visión	Iniciativa	Escucha	Autodisciplina	Capacidad	Pasión	Seguridad	Generosidad	Servicio	Carisma	Concentración
Wendy Surco	1		1	1	1	1	1		1	1		1					1				
Arquilla Surco	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1			1			
Janet Miraflores	1	1	1	1				1	1		1	1			1						
Gloria Jesús María		1			1	1	1				1	1					1			1	
María Cercado de Lima	1	1		1		1	1	1	1		1					1	1	1			
Andrea Miraflores		1	1		1				1	1		1	1		1	1	1				
Flor Los Olivos	1	1		1	1			1		1	1		1	1					1		
Olga Los Olivos	1	1	1	1		1			1		1		1	1							
Rosario Jesús María	1	1	1	1	1	1	1		1	1			1	1	1	1		1			
July Surco	1	1				1	1	1			1	1						1	1		
Katya Los Olivos	1	1		1	1	1	1			1	1		1		1	1					
Danna Surco	1			1		1		1	1	1	1		1			1					
Elizabeth Surco	1	1	1	1	1	1				1		1	1						1		
Gladys Villa El Salvador		1		1	1			1	1				1						1		
Nelly Lince		1	1	1	1	1			1					1		1	1				
Nieves San Miguel	1	1	1				1	1		1											
Bertha Villa María del Triunfo	1				1		1	1		1	1	1	1	1	1						
Luzmila Cercado de Lima	1		1		1	1	1	1						1							
	18	17	14	14	14	14	13	13	12	12	12	10	10	10	8	7	6	4	4	1	0

- Relaciones interpersonales, que implica la capacidad de establecer y mantener relaciones mutuamente satisfactorias caracterizadas por la intimidad y el dar y recibir afecto (BarOn, 2000). Las mujeres empresarias más exitosas hacen mejor uso de su capital social, pues crean vínculos más fuertes con las personas que las ayudan en sus negocios (Di Laura, 2012). Esta característica de las mujeres entrevistadas apoya la generación de clientes y la venta de sus productos o servicios. Andrea Miraflores señaló: “Refuerzo las relaciones con ellos [mi equipo], somos como una familia. Si ellos crecen, yo crezco” (5:64). Así Elizabeth Surco comentó:

Soy cercana a mis colaboradores, Giovanna que es la coordinadora, está con nosotros 17 años, es parte de nuestra familia. En la parte de producción, tenemos dos trabajadores, una amiga de la universidad de mi esposo y un técnico, ellos han conocido a mis hijos desde niños (15:81).

- Comunicación, un líder tiene que hacer que otros hagan las cosas; por lo tanto, tiene que tener la habilidad de inspirar y motivar, guiar y dirigir, y escuchar. Es solo a través de la comunicación que el líder es capaz de provocar que otros interioricen su visión y la pongan en acción (Maxwell, 2000). Se observó que las mujeres entrevistadas fomentan la comunicación de manera horizontal. Danna Villa El Salvador comentó: “Hacemos reuniones en el día más o menos unas dos horas en las mañanas [...] antes de iniciar las labores donde se leen los temas y se recalca las actividades que se van a realizar durante el día” (14:66).

Rosario Jesús María mencionó al respecto:

En primera instancia, trato de conversar con las personas responsables, hay una responsable de la parte administrativa y tengo otra de la parte operativa. Primero converso con ellas, nos ponemos de acuerdo y allí transmitimos todas las indicaciones, ya claras, al resto de personal (9:66).



- Responsabilidad, es la característica que define a las personas que terminan lo que comienzan, que están dispuestos a esforzarse, están motivados por la excelencia y obtienen resultados a pesar de la situación (Maxwell, 2000). Así lo demuestran las mujeres entrevistadas, hacen los esfuerzos necesarios para sacar adelante a sus empresas y familias. Danna Villa El Salvador señaló: “Ellos [mi equipo] necesitan ver un soporte sólido que va adelante y que siempre está guiando para conseguir los resultados” (14:65). Así también Wendy Surco comentó:

Si tu caes todo el mundo se te viene encima, no es como cuando eres dependiente, si tú te equivocas te viene un memo [memorándum], pero de ahí no pasa. Cuando eres empresario el golpe te cae directo a ti y tienes que levantarte como sea (11:62).

- Actitud positiva, que es la capacidad de encontrar el lado más provechoso de la vida con optimismo. Es la visión positiva de las circunstancias diarias (Bar-On, 2000). Las entrevistadas toman las situaciones adversas como oportunidades para seguir aprendiendo. Al respecto comentó Bertha Villa María del Triunfo: “Para desarrollarse lo puede hacer cualquier persona, pero debe tener mucha voluntad, ser bastante positiva. Si en algún momento hay fracaso continuar, porque el fracaso puede llegar a ser la madre del éxito” (6:85). Por su lado, Elizabeth Surco mencionó: “Se debe ser positivo, ser paciente, saber que cuando se hacen bien las cosas hay resultados” (15:84).

- Carácter, es la forma en que se trata con las circunstancias de la vida y se hace más fuerte con cada decisión, aun cuando las consecuencias sean negativas. El desarrollo del carácter es el centro del desarrollo, no solo como líderes sino como seres humanos (Maxwell, 2000). Como refirió Wendy Surco: “Hemos aprendido a golpe de pérdidas [...] tuvimos un bajón, nos robaron los equipos y de ahí a sal adelante con lo que tengas [...] salimos adelante y estamos bien felizmente” (11:85). Así también indicó Arquila Surco: “No

hay nada imposible, cuando uno se propone lo hace, tu mente dice lo voy a hacer y lo haces.

Debes ser perseverante, estar detrás de las cosas que quieres y lo haces” (13:84).

Entre las características identificadas se resaltan la responsabilidad y la actitud positiva en las mujeres emprendedoras, ya que han sido cruciales para sobreponerse frente a las situaciones adversas que han vivido. Al respecto, tres entrevistadas indicaron que sufrieron robos en sus negocios que dificultaron el desarrollo de sus actividades y funcionamiento de sus empresas, como lo señaló Wendy Surco: “Hemos aprendido a golpe de pérdidas, hemos comprado cosas que luego no hemos usado y son cosas muy caras en tecnología audiovisual, luego tuvimos un bajón porque nos robaron los equipos, pero de ahí salimos adelante” (11:85). Un caso similar comentó Janet Miraflores: “Sufrimos una desgracia, nos robaron, se llevaron la mercadería, eso nos hizo parar y tuvimos dos años sin gastos” (2:68).

#### **4.2.2 Motivaciones de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana**

Dentro del presente estudio, se ha estructurado los resultados sobre la base del tipo de motivación, por oportunidad y por necesidad, para el emprendimiento de las mujeres de Lima Metropolitana. Con el objetivo de entender a profundidad el tipo de motivación para el emprendimiento de las entrevistadas, se diseñó la Tabla 26 en la que se indica el tipo de motivación y el motivo por el cual dejaron de laborar de manera dependiente tomando en cuenta que no necesariamente dejaron su actividad de dependientes para formar una empresa.

En los resultados, se muestra que las mujeres que emprendieron motivadas por la oportunidad, renunciaron a sus trabajos como dependientes para iniciar el emprendimiento; mientras que las mujeres que emprendieron por la necesidad, lo hicieron principalmente por el conflicto que tenían para armonizar su vida laboral con su vida familiar no necesariamente para realizar el emprendimiento.

Después de este análisis previo, se indica que si bien podría pensarse que las mujeres motivadas por la necesidad lo hicieron por satisfacer sus demandas económicas también indicaron otras respuestas o motivos.

Tabla 26

*Motivación Para el Emprendimiento de las Entrevistadas y Motivos para Dejar de Laborar Como Dependiente*

Entrevistada	Tipo de motivación	¿Por qué dejó de laborar como dependiente?
Nelly Lince	Necesidad	Conflicto entre su vida laboral y familiar
Luzmila Cercado de Lima	Necesidad	Conflicto entre su vida laboral y familiar
Nieves San Miguel	Necesidad	Conflicto entre su vida laboral y familiar
Olga Los Olivos	Necesidad	Conflicto entre su vida laboral y familiar
Elizabeth Surco	Necesidad	Conflicto entre su vida laboral y familiar
Janet Miraflores	Necesidad	Conflictos laborales
Bertha Villa del Triunfo	Necesidad	Inestabilidad laboral
Flor Los Olivos	Necesidad	Ingresos económicos no cubría expectativas
July Surco	Necesidad	Para dedicarse a su familia
Gloria Jesús María	Necesidad	Término de contrato laboral
Rosario Jesús María	Necesidad	Reestructuración en la empresa
María Cercado de Lima	Oportunidad	Para emprender
Andrea Miraflores	Oportunidad	Para emprender
Wendy Surco	Oportunidad	Para emprender
Arquila Surco	Oportunidad	Para emprender
Danna Villa El Salvador	Oportunidad	Para emprender
Katya Los Olivos	Oportunidad	Conflicto entre su vida laboral y familiar
Gladys Villa El Salvador	Oportunidad	-

En la Tabla 27, se clasificaron todas las respuestas dadas por las entrevistadas de acuerdo con su tipo de motivación, por necesidad y por oportunidad. Se observó que el 61% de las entrevistadas emprendieron por necesidad, al no encontrar otras opciones laborales. Así, se identificó el logro de ingresos económicos como motivo principal y entre otras respuestas indicaron la independencia, disponibilidad del tiempo, el compartir tiempo con su familia, entre otros. Resultados que coinciden con lo señalado por Kelley, Brush et al. (2015), que a nivel de género, las mujeres están más motivadas a emprender por necesidad.

*Motivación Para el Emprendimiento de las Mujeres Emprendedoras*

Motivación	Entrevistadas	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
Oportunidad	María Cercado de Lima	Independencia					Networking emprendedores				
	Andrea Miraflores		Tiempo		Realización personal						
	Wendy Surco	Independencia	Tiempo			Calidad de vida					
	Katya Los Olivos	Independencia	Tiempo			Calidad de vida					Salud
	Arquilla Surco	Independencia				Realización personal					
	Danna Surco	Independencia	Tiempo			Realización personal					
Necesidad	Gladys Villa El Salvador							Generar trabajo para otros			
	Gloria Jesús María	Independencia		Ingresos económicos					Reconocimiento a su trabajo		
	Flor Los Olivos		Tiempo	Ingresos económicos	Realización personal						
	Olga Los Olivos	Independencia	Tiempo			Calidad de vida					
	Rosario Jesús María		Tiempo	Ingresos económicos						Compartir con la familia	
	July Surco		Tiempo	Ingresos económicos					Reconocimiento a su trabajo	Compartir con la familia	
	Elizabeth Surco		Tiempo	Ingresos económicos				Generar trabajo para otros		Compartir con la familia	Salud
	Nelly Lince	Independencia	Tiempo		Realización personal						Salud
	Luzmila Cercado de Lima	Independencia			Ingresos económicos					Compartir con la familia	Salud
	Janet Miraflores					Realización personal			Reconocimiento a su trabajo		
	Nieves San Miguel		Tiempo								
	Bertha Villa del Triunfo	Independencia	Tiempo	Ingresos económicos							

*Nota:* R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9 y R10 son códigos de las respuestas dadas por las entrevistadas las mismas que han permitido identificar si la motivación para el emprendimiento fue por la necesidad u oportunidad.

Por otro lado, el 39% de entrevistadas emprendió por oportunidad, identificándose como principales motivos el lograr independencia, disponibilidad de tiempo y realización personal. Al respecto Arquila Surco refirió: “Por qué mejor no abrimos [una empresa], en lugar de ir a trabajar a otro lado, hacemos un negocio los dos, nos juntamos” (13:61).

Asimismo, lo indicó Katya Los Olivos: “Sí lo puedes hacer, no digas que no tienes capital. Cuando uno quiere hacer algo realmente lo hace, dejar de trabajar para otros y ahora trabajar para ti” (12:30).

En las emprendedoras motivadas por la necesidad y las motivadas por la oportunidad, se observó que coinciden en indicar que los motivos principales para el emprendimiento son la independencia y disponibilidad de tiempo. Lo indicado refuerza lo concluido por Avolio (2008), que una de las expresiones que lleva a la actividad emprendedora a las mujeres en el Perú es la de autonomía (independencia). Así también lo señaló Ronstadt et al. (1986), citado por Heller (2010), existen investigaciones que indican que la necesidad de independencia en las mujeres es uno de los principales motivos para iniciar una actividad emprendedora.

Se observó en la muestra que cuatro entrevistadas indicaron, además, como un motivo para el emprendimiento el poder armonizar su vida profesional con la vida familiar y no afectar su salud como comentaron que les sucedió. Al respecto comentaron:

Trabajaba en un laboratorio, tuve una niña prematura, nació con 1.8 kilogramos y tuve que dejar mi trabajo porque el ambiente no era adecuado para ella. Tenía a mi cargo procesar muestras que eran contaminantes, entonces eso me ayudó a decidir que debía dejar ese trabajo para cuidar a mi hija (Luzmila Cercado de Lima, 18:27).  
Realmente mi tiempo estaba absorbido por el trabajo, aunque me gustaba, pero descuidé mi vida familiar. Cuando asumes muchas responsabilidades desde tan joven, te enseñan a hacer las cosas bien, te vuelves perfeccionista y a veces eso es enemigo de lo bueno, caí en frustración cuando algo no salía bien (Katya Los Olivos, 12:61).

Tenía dos pequeños, el mayor de cuatro años y el segundo de un año y meses, era estresante porque tenía que dejarlos solos. Mucho se enfermaba mi Diego, entonces tuve que dejar de trabajar. Trabajaba en el Callao por la avenida Argentina, se me caía el cabello de la desesperación, el laboratorio era de mucha responsabilidad, tenía que dar la formulación, sacar los colores, se producía toda la noche (Elizabeth Surco, 15:30).

#### 4.2.3 Características y administración de las empresas de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana

Según lo indicado en el GEM (Kelley, Singer et al., 2015) acerca del modelo de fases de negocio, la etapa inicial es de tres años y medio, una vez superado este periodo se considera como negocio establecido. Las empresas de las mujeres entrevistadas superan los tres años y medio en funcionamiento por lo que se consideran empresas establecidas y exitosas.

El promedio de años en funcionamiento de las empresas es de 12, mientras el tiempo mínimo en funcionamiento es tres años y 7 meses, y el tiempo máximo es de 24 años. En la Tabla 28, se muestra la distribución de empresas de las entrevistadas por la cantidad de años que tienen en funcionamiento. El 39% de las empresas tienen de seis a diez años en funcionamiento y el 28% de 11 a 20 años, rangos más representativos de la muestra. Así, en el rango de más de 20 años, la empresa con mayor tiempo de actividad tiene 24 años.

Tabla 28

*Distribución de las Empresas de las Entrevistadas por Cantidad de Años en Funcionamiento*

Años en funcionamiento de las empresas	<i>n</i>	%
3 a 5	3	17
6 a 10	7	39
11 a 20	5	28
Más de 20 años	3	17
Total	18	100



Se identificaron tres tipos de empresas propiedad de las entrevistadas por el tamaño de las mismas: (a) microempresas (menos de 5 trabajadores incluida la dueña); (b) pequeña empresa (entre 5 a 9 trabajadores) y (c) mediana empresa (de 10 a 50 trabajadores). La distribución de entrevistadas por tamaño de empresa es homogénea, cada tipo de empresa representa el 33% del total (ver Tabla 29). El Banco Mundial y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010), en América Latina y El Caribe señalaron que la mayoría de las empresas dirigidas por mujeres son pequeñas (con menos de cinco empleados) y a medida que aumenta el tamaño de la empresa, el porcentaje de mujeres propietarias se reduce en todos los países, lo cual difiere con los resultados obtenidos en la muestra.

Tabla 29

*Distribución por Tipo de Empresa de las Mujeres Emprendedoras*

Tipo de empresa	Cantidad de trabajadores a cargo	<i>n</i>	%
Microempresa	Menos de 5	6	33.3
Pequeña empresa	De 5 a 9	6	33.3
Mediana empresa	De 10 a mas	6	33.3
Total		18	100

Las mujeres emprendedoras desarrollan sus empresas en distintos sectores de actividad. De acuerdo con los resultados obtenidos en el muestra, las concentraciones más representativas están en los sectores: tecnología con el 17% y textil con el 11% como se aprecia en la Tabla 30. Al analizar como las entrevistadas eligieron el sector de actividad para su emprendimiento se pudo observar dos tendencias. La primera tendencia es que las mujeres emprendieron en un sector de actividad en el que tuvieron experiencia previa como dependientes. El conocimiento del sector, las relaciones que generaron en ese medio y sus estudios relacionados a las ciencias económicas e ingeniería pudieron facilitar su decisión



para la incursión en los sectores de actividad que les resultaban conocidos. Por ejemplo, todas las entrevistadas que desarrollan sus empresas en tecnología, han tenido experiencia previa en el sector, como es el caso de María Cercado de Lima que trabajó en la Corporación NCR, empresa de tecnología de la información y comunicación especializada en soluciones para la venta al por menor y la industria financiera. Así, comentó: “Trabajé en NCR dónde se vendía tecnología, que es lo que vendo yo en mi empresa” (3:31). Asimismo, Janet Miraflores señaló: “Tuve experiencia similar en este sector, en móviles de tecnología. Ya conocía a los proveedores” (2:31). Para crear una empresa tecnológica, en América Latina a diferencia de otras regiones, es relevante haber trabajado en una gran empresa y haber ganado experiencia en firmas de otros sectores ya que la plataforma de grandes empresas basadas en el conocimiento es pequeña (Kantis, Angelelli & Moori, 2004). Lo indicado por el autor se confirma con las experiencias laborales que tuvieron María Cercado de Lima y Janet Miraflores, entrevistadas que desarrollan sus empresas en el sector tecnología y tuvieron experiencia previa en grandes empresas y distintos sectores.

La segunda tendencia que se observó en las entrevistadas para la elección del sector de actividad es que no habían tenido experiencia laboral previa, pero aun así emprendieron. Se podría indicar que iniciaron la actividad emprendedora en un sector nuevo sobre la base de sus altos niveles de educación y habilidades adquiridas tanto en su formación académica como en su experiencia laboral a pesar de que Kelley, Singer et al. (2015) indicaron que las mujeres emprendedoras reportan estar menos confiadas en tener habilidades suficientes para manejar un negocio y están más propensas a afirmar que el miedo al fracaso les impide iniciar un negocio. En el caso de las mujeres entrevistadas, ellas contaban con experiencia previa desempeñándose en diversos empleos lo que les dio la confianza necesaria para emprender a pesar de ser un sector de actividad desconocido para ellas.

Tabla 30

*Entrevistadas de las Entrevistadas por Sector de Actividad y Sector Económico*

Sector de actividad de la empresa	<i>n</i>	%	Sectores económicos	
Tecnología	3	17	Retail	
Textil	2	11	Retail	Manufactura
Calzado	1	6	Retail	Manufactura
Bebidas no alcohólicas	1	6	Retail	Manufactura
Bisutería	1	6	Retail	Manufactura
Librería	1	6	Retail	
Alimentación	1	6	Retail	
Belleza	1	6	Servicios	
Fotografía	1	6	Servicios	
Automotriz	1	6	Servicios	
Maquinarias y equipos	1	6	Servicios	
Arquitectura e ingeniería	1	6	Servicios	
Asesoría contable	1	6	Servicios	
Hostelería	1	6	Servicios	
Inmobiliario	1	6	Servicios	
Total	18	100		

Para la clasificación de las empresas propiedad de las entrevistadas se consideró la distribución por sector económico de las PYMEs formales indicada por el IFC (2014). Así, se observó que el 55% (10 de las entrevistadas) desarrollan sus empresas en el sector *retail*, mientras que el 45% (8 de las entrevistadas) las desarrollan en el sector de servicios.

Asimismo, dentro del grupo de emprendedoras que desarrollan sus empresas en el sector *retail*, cuatro entrevistadas también operan en el sector de manufactura, es decir trabajan en dos sectores económicos, realizan actividades relaciones a la fabricación de productos hasta la venta al consumidor final. Los resultados de la distribución de empresas por sector económico presentado son similares a lo indicado por el IFC (2014), el mayor porcentaje de empresas formales de propiedad de mujeres está en el sector minorista o *retail*, seguido de

servicios y manufactura a nivel mundial (IFC, 2014). Asimismo, la concentración del 55% de empresas de la muestra está el sector *retail* resultado similar a lo presentado por Kelley, Singer et al. (2015) para el caso de Perú. Los autores indicaron que la mayor participación de negocios está en el sector de venta al por mayor y menor (*wholesale and retail*) con 62%.

Según Avolio (2008), las mujeres en el Perú parecen ser influenciadas por factores que las impulsan al emprendimiento y no únicamente por circunstancias que las obligan a optar por la actividad empresarial. Entre los factores se puede indicar la inspiración que recibieron de un familiar cercano para realizar el emprendimiento y los antecedentes familiares de actividad empresarial que tienen por parte de sus padres. Así se presenta el caso de Gladys Villa El Salvador que fue inspirada y recibió la ayuda de su pareja para el emprendimiento: “Mi esposo me ayudó, con la experiencia que ya poseía. Me guio durante ese camino” (16:32). Así también lo señaló July Surco: “Mi esposo me ayudó a tomar la decisión, ahora me ayuda con la parte legal y administrativa” (10:32). Por su parte, Flor Los Olivos, indicó que una amiga y un familiar la ayudaron para tomar la decisión:

Mi amiga de maestría fue la que me motivó a asociarme para formar una agencia inmobiliaria, luego me independicé y formé mi propia agencia inmobiliaria. También, mi tío que es comerciante me motivó, me dijo tú eres joven, sigue adelante, arriesga, te irá bien, inténtalo (7:32).

Para realizar el emprendimiento las entrevistas tuvieron socios, lo que les permitió generar mayores oportunidades para el crecimiento de sus empresas y para la búsqueda de recursos lo que ha podido ayudarlas a mantener sus empresas hasta superar el periodo inicial de tres años y medio y convertirlas en empresas establecidas. El impulso emocional que obtienen las emprendedoras al contar con socios puede ser el elemento determinante de su sostenibilidad, especialmente por las relaciones y sostén familiar parental; por ello, representa un elemento clave para el fomento del desarrollo de los mercados y el desarrollo empresarial

(Carosio, 2004). Se indica que incluso tres entrevistadas tienen como socios a sus propios esposos. Ellas manifestaron haber recibido el apoyo de ellos para el emprendimiento, como es el caso de Arquila Surco, quien indicó: “Mi pareja ve toda la parte que es el trabajo de campo, yo veo la parte administrativa, los dos trabajamos de la mano” (13:20). Estos resultados contradicen lo indicado por Kelley, Brush et al. (2015), ellos señalaron que las mujeres tienden a ser únicas propietarias (no tener socios) con un ratio del 68%.

En el manejo de sus empresas, las entrevistadas muestran una alta tendencia a asumir las funciones financieras, operativas y de logística como una labor propia debido a que se muestran seguras de hacerlo por los conocimientos que adquirieron y la experiencia laboral que tuvieron. El manejo financiero consiste en tres elementos: (a) identificación de los riesgos que afronta la empresa, (b) estados financieros y (c) solicitud de fondos o préstamos y retorno de la inversión (Greene, 2010). En general, las mujeres de la muestra se encontrarían satisfechas con su conocimiento sobre finanzas al no considerar que sea necesario tener personal especializado o profundizar sus conocimientos al respecto. El manejo operativo resulta crítico para el éxito de las empresas, incluye el manejo en el día a día, la contratación de personal, producción de los productos o servicios, entre otros. Asumen estas funciones solas, sin solicitar apoyo, debido a que es la parte que más dominan debido a que es la especialidad donde se desarrollaron en sus trabajos como dependientes antes de emprender o que aprendieron durante la marcha en su experiencia como emprendedora.

Durante el proceso de toma de decisiones tienden a involucran a sus colaboradores y para la toma de decisiones estratégicas consultan con terceros que suelen ser sus mentores. Janet Miraflores comentó al respecto: “Dependiendo, si es un tema de recursos humanos lo consulto con el abogado, si es contable con el contador y si es de infraestructura con mi socio” (2:67). Así también lo hizo Danna Villa El Salvador:

La persona que gerencia no debe saber todo, si no debe rodearse de personas que le ayuden y complementen en conocimientos [...] sobretodo que tenga un equipo de consulta para poder despejar ciertas dudas al momento de tomar decisiones trascendentales que la puedan guiar, porque uno puede no saber (14:60).

Sin embargo, las entrevistadas se muestran firmes al indicar que las decisiones finales las toman ellas. Al respecto comentó Rosario Jesús María: “Conversamos, pero la decisión siempre la tomo yo” (9:76); así también lo hizo Luzmila Cercado: “La decisión final la tomo yo” (18:77).

Para la contratación de personal, la mayoría de entrevistadas señalaron que debido al sector de actividad en el que desarrollan sus empresas necesitan que el personal ciertos tipos de especialización por lo que la realizaban mediante referidos por lo que no les resultaba un proceso fácil. Gloria Jesús María comentó al respecto: “Pido referidos que sepan de tecnología” (1:58). Así también Elizabeth Surco, comentó: “Qué tengan experiencia y que conozcan el rubro, que sepan soldar, ensamblar, conocer sobre refrigeración. No cualquier podría entrar” (15:58). Las entrevistadas no tenderían a contratar a sus familiares por no contar con los niveles de especialización requeridos. Así, al asegurarse que los referidos tienen los conocimientos y/o experiencia laboral relacionada a la especialización, le darían un alto valor a la actitud antes que los conocimientos o experiencia de la persona para la contratación por lo que tendrían una alta tendencia a contratar a otras mujeres en sus empresas. Incluso en las empresas de las entrevistadas del sector de tecnología hasta el 50% del personal sería femenino. Al respecto Danna Villa El Salvador señaló: “Evaluamos sobretodo actitud de la persona, porque puede tener conocimientos, pero si tiene una actitud pesimista, no se involucrará con el equipo. Entonces trabajar con una persona así no es bueno, debe tener actitud y conocimientos del cargo” (14:58). También comentó al respecto Gladys Villa El Salvador:

Definitivamente trabajar con una mujer es mejor que trabajar con un hombre, al menos en el área que yo manejo, siempre la mujer es más delicada, observadora. Por lo mismo que son madres trabajan a conciencia y más cuando es un producto para beber y el consumo humano (16:83).

Por otro lado, las mujeres emprendedoras deben lidiar con los distintos roles que asumen en su posición de mujer, pues realizan labores de amas de casa y tienen responsabilidades laborales en sus empresas. Por ello, se analizó desde la perspectiva de las propias entrevistadas como su vida familiar podría afectar o afectaba el hecho de ser emprendedora. En los resultados obtenidos, se concluyó que el 83% de las entrevistadas tiene una perspectiva positiva en el impacto que ejerce su vida familiar al hecho de ser emprendedora. Esto debido a que pueden tener un equilibrio entre su vida familiar y laboral, respetando el tiempo para estar con sus hijos y/o pareja. Por ejemplo, Katya Los Olivos, refirió: “Mi familia, siempre, promociona todo lo que respecta a mi marca, yo soy la dueña pero mi esposo es como el gerente, mi brazo derecho, trabajamos en equipo en verdad” (12:18). Asimismo, Nelly Lince, señaló:

Influye [positivamente] porque ellos [mi familia] hacen que el negocio crezca, tengo un hijo varón que quiere ser abogado, entonces al final de estudio contable legal lo va tener él, es una pequeña base para que él pueda hacer crecer lo que hemos empezado (17:18).

Por otro lado, el 17% de entrevistadas indicó que su vida familiar afecta negativamente al hecho de ser emprendedora, principalmente, por la cantidad de horas que les demandan sus labores como amas de casa, como madre y/o esposas. La percepción de las entrevistadas respecto al impacto negativo que tienen en sus empresas parecería hacerlas desarrollar estrategias para monitorear el desempeño de sus colaboradores y para delegar. Al



respecto Gladys Villa El Salvador señaló: “Afecta negativamente, es difícil, pero trato de sobrellevarlo” (16:18). Asimismo, lo refirió Bertha Villa María del Triunfo:

Debo dedicarle tiempo a mi niño, en los últimos años he tenido que darle mucho más tiempo que a mi negocio. Lo bueno es que todo está sistematizado, lo puedo manejar a través de otra persona (6:17).

Pese a la preparación profesional, las mujeres entrevistadas consideran que deberían haber recibido capacitación o estudiado carreras que consideran útiles para el desarrollo del emprendimiento por lo que indicaron varios temas (ver Tabla 31). El 39% indicó que le hubiera sido útil estudiar administración de empresas y el 29% marketing previo a su actividad emprendedora, estas dos respuestas de las emprendedoras son las más relevantes. Es decir, indicaron que emprendieron sin los estudios que creen, retrospectivamente, fue fundamental para emprender. Sin embargo, debido a su experiencia laboral y nivel educativo realizaron el emprendimiento y lograron sostener sus empresas por más de tres años y medio, tiempo mínimo para considerarse como negocio establecido según Kelley, Singer et al. (2015). Por ejemplo, Luzmila Cercado de Lima señaló la utilidad de estudios de administración: “Para empezar hubiera estudiado administración [de empresas], no laboratorio. Entonces, eso me hubiera ayudado a crecer más, para poder invertir y no equivocarme” (18:60). Así también, lo indicó Wendy de Surco: “Hubiera estudiado Administración [de empresas], porque tuve muchas patinadas [equivocaciones] al inicio, se perdió plata” (11:60). Mientras que Flor Los Olivos, resaltó la utilidad de estudios de marketing: “Me hubiera gustado seguir cursos de marketing y no aprenderlo, en mi negocio, de manera empírica” (7:60). El marketing permite enfocar: los productos o servicios que se ofrecen; el mercado de clientes al que se dirige el negocio, el tamaño y las acciones a tomar para llegar este; la industria, es decir los factores externos, el crecimiento potencial, la tendencia económica y tecnológica que puede afectarla (Greene, 2010).



Tabla 31

*Estudios Previos que las Entrevistadas Consideran Útiles Para el Desarrollo del Emprendimiento*

Carrera	<i>n</i>	%
Administración de Empresas	9	50
Marketing	7	39
Gestión de Procesos	1	6
Finanzas	1	6
Idiomas	1	6
Contabilidad	1	6
Ninguno	2	11
No indica	2	11

Dentro de la muestra, dos entrevistadas indicaron que no creían que hubiera sido necesario tener otros estudios antes de su emprendimiento. Ellas aplicaron lo que estudiaron y la experiencia laboral previa que tuvieron como dependientes para formar y desarrollar sus empresas. Cabe precisar que ambas realizaron estudios en el extranjero. En el caso de Andrea Miraflores, estudió comunicación empresarial y desarrollo social y marketing de la moda en Estados Unidos y su sector de actividad es el textil, tuvo experiencia laboral en marketing, comunicación y relaciones públicas ocupando el cargo de supervisora de eventos corporativos e imagen de marca y señaló: “Creo que he estudiado lo imprescindible” (5:60). Mientras que en el caso de Katya Los Olivos, estudió diseño de modas en Barcelona, España, y su sector de actividad es el calzado. Tuvo experiencia laboral en el diseño, desarrollo y venta de productos ocupando cargos como jefe de diseño, jefe de desarrollo de producto y jefe de marca, al respecto señaló:

El entrenamiento me lo dio el trabajo, porque yo estudié diseño de modas, a los 18 años estuve trabajando en Falabella en ventas; luego entré a trabajar en lo que es desarrollo de productos; luego en Topy Top donde vi todo lo que es manejo de marca trabajando con países del extranjero, con Venezuela, Colombia, en América Latina.

Luego, en *Kidsmadehere* me complementé no solo en hacer un producto, sino crear trascendencia (12:60).

#### **4.2.4 Estilos de liderazgo en las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana**

Cuando se analizó si las entrevistadas tienen un líder referente se encontró que 13 de las 18 entrevistadas tienen a un referente como modelo de liderazgo. Se observó que conciben a un líder como aquel que está orientado a las personas, a sus necesidades y deseos para lograr el desarrollo de su entorno. Dentro de la muestra, cuatro entrevistadas indicaron tener como líder a un familiar, por ejemplo, en el caso de Olga Los Olivos refirió a su padre como su líder: “Mi padre es mi referente, vino de provincia y estudió sacando a su familia adelante” (8:63). Mientras que July Surco, señaló que su esposo es su líder: “Mi esposo es una persona que hace crecer a sus colaboradores, es un líder nato” (10:63); de manera similar lo indicó Katya Los Olivos:

Mi esposo es recontra inteligente, es líder. Es una persona muy calmada, como es ingeniero es bien estructurado, asume todas las responsabilidades. Casi siempre, hace sentir a su equipo como de la familia, siempre está buscando la solución. Mi esposo es mi referente (12:63).

Durante su experiencia previa como dependientes, se observaron evidencias de que durante ese periodo habían desarrollado habilidades para el liderazgo mediante el trabajo de equipo, ya que la mayoría de entrevistadas alcanzaron cargos de alta responsabilidad y tuvieron personal a cargo como: jefes de áreas, subgerente, gerente e incluso una gerente general.

El análisis de los casos de las 18 mujeres emprendedoras entrevistadas se realizó sobre la base de los resultados obtenidos en sus características personales, sus motivaciones para el emprendimiento, características y administración de sus empresas y se identificó que el 72% de entrevistadas tienden al liderazgo transformacional y el 28% al transaccional (ver

Tabla 32). Estos resultados coinciden con lo indicado por Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen (2001) respecto de que las mujeres estarían más inclinadas a un estilo de liderazgo transformacional.

Bass y Avolio definieron al liderazgo transformacional en las siguientes subescalas: (a) la influencia idealizada (atributos), (b) la influencia idealizada (conducta), (c) la inspiración motivacional, (d) la estimulación intelectual, (e) la consideración individual y (f) la tolerancia psicológica. En este grupo de entrevistadas se puede observar que muestran un alto nivel de conductas de las subescalas consideración individualizada e inspiración motivacional lo que denota que son líderes que fomentan el crecimiento personal de sus colaboradores mediante la guía y motivación de acuerdo con la identificación de sus necesidades y deseos. Al respecto comentó Elizabeth Surco: “Siempre pienso que a las personas no se les debe ordenar para que cumplan, sino deben de estar convencidas de que lo deben hacer para su propia realización, de su trabajo” (15:64). Asimismo, lo señaló María Cercado de Lima:

Lo más importante es explicarles la importancia del proyecto y cómo les va ayudar a aprender más. Siempre le digo a la gente que ellos no trabajan para mí, que trabajan para ellos mismos y lo peor que hay es traicionarse uno mismo (3:64).

Como señalaron Borisova y Sterkhova (2012), el desarrollo de personas y modelo a seguir son comportamientos clave del estilo de liderazgo transformacional de las mujeres. Un aspecto importante que presentaron 12 de las 13 entrevistadas con estilo transformacional es la Estimulación Intelectual enfocada en la estimulación de la creatividad cuando buscan soluciones a los problemas que se presentan. En ese sentido, las entrevistadas manifestaron que involucran a sus colaboradores en la solución de problemas, pues creen que de esa forma ellos apoyan el crecimiento de la empresa. Katya Los Olivos comentó al respecto:

*Matriz de Resultados de las Entrevistadas con Tendencia al Liderazgo Transformacional*

Caso	Influencia Idealizada (Atributos y Comportamiento)	Inspiración Motivacional	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Tolerancia Psicológica
Gloria Jesús María Flor Los Olivos	Altos estándares de moral y ética Consideran las necesidades de sus seguidores por encima de las suyas	Fomenta el espíritu de equipo Fomenta el espíritu de equipo	Estimulación de la creatividad Estimulación de la creatividad	Delegación Reconocer las necesidades y deseos de las personas Guías o mentores Crecimiento de las personas Reconocer las necesidades y deseos de las personas	Cultiva la paciencia Usa el sentido del humor
Elizabeth Surco	Altos estándares de moral y ética	Motivación Inspiración Persuasión	Estimulación de la creatividad	Clima favorable y de apoyo Crecimiento de las personas	Cultiva la paciencia
Olga Los Olivos		Motivación Fomenta el espíritu de equipo	Estimulación de la creatividad	Crecimiento de las personas Guía, mentoring	
Rosario Pueblo Libre	Visión clara de los objetivos Consideran las necesidades de sus seguidores por encima de las suyas	Motivación		Crecimiento de las personas Identifica necesidades y deseos de las personas	Cultiva la paciencia
July Surco		Motivación Inspiración	Estimulación de la creatividad	Clima favorable y de apoyo Crecimiento de las personas Clima favorable y de apoyo Guía, mentoring Reconocer las necesidades y deseos de las personas	
Wendy Surco	Altos estándares de moral y ética	Motivación	Estimulación de la creatividad	Guía, mentoring Crecimiento de las personas Reconocer las necesidades y deseos de las personas	

*Nota:* Para el análisis cualitativo se tomó el modelo tomado de Bass y Avolio (2006). Se indican las subescala que se identifican en cada una de las entrevistadas

Tabla 32 (Continuación)

*Matriz de Resultados de las Entrevistadas con Tendencia al Liderazgo Transformacional*

Caso	Influencia Idealizada (Atributos y Comportamiento)	Inspiración Motivacional	Estimulación Intelectual	Consideración Individualizada	Tolerancia Psicológica
Katya Los Olivos	Visión clara de los objetivos	Fomenta el espíritu de equipo Clara visión del futuro	Estimulación de la creatividad	Clima favorable y de apoyo Identifica necesidades y deseos de las personas Guías o mentores	
Arquilla Surco		Motivación Inspiración Fomenta el espíritu de equipo	Estimulación de la creatividad	Crecimiento de las personas Identifica necesidades y deseos de las personas Guía, mentoring	Cultiva la paciencia
Danna Surco	Altos estándares de moral y ética Visión clara de los objetivos	Fomenta el espíritu de equipo Clara visión del futuro Motivación Inspiración	Estimulación de la creatividad	Clima favorable y de apoyo Guías o mentores Crecimiento de las personas Reconocer las necesidades y deseos de las personas	
María Cercado de Lima	Visión clara de los objetivos Alto estándares de moral y ética	Persuasión Fomenta el espíritu de equipo	Estimulación de la creatividad	Crecimiento de las personas Guía, mentoring Identifica necesidades y deseos de las personas	
Andrea Miraflores	Visión clara de los objetivos	Inspiración Fomenta el espíritu de equipo		Guía, mentoring Reconocer las necesidades y deseos de las personas	
Gladys Surco	Altos estándares de moral y ética Consideran las necesidades de sus seguidores por encima de las suyas	Motivación Fomenta el espíritu de equipo	Estimulación de la creatividad	Clima favorable y de apoyo Clima favorable y de apoyo Crecimiento de las personas Guías o mentores	Usa el sentido del humor

*Nota:* Para el análisis cualitativo se tomó el modelo tomado de Bass y Avolio (2006). Se indican las subescala que se identifican en cada una de las entrevistadas

“Trabajamos sobre la base de las necesidades de los clientes, lo que el cliente quiere. Se presentan propuestas y siempre me gusta conversarlas con las personas [colaboradores] para conocer su puntos de vista y tener diferentes perspectivas” (12:57).

Se puede mencionar que, en general, las 13 entrevistadas se alinean en promedio con la teoría de liderazgo. Es decir, los códigos que respaldan su orientación transformacional son: (a) fomentan el espíritu de equipo, (b) motivación a los colaboradores, (c) buscan el crecimiento de las personas, (d) son guías o mentores y (e) fomentan un clima laboral favorable. Las emprendedoras con estilo transformacional fomentan el espíritu de equipo (Bass & Avolio, 2000).

Sin embargo, se puede mencionar que las mujeres con tendencia al estilo transformacional también evidencian conductas propias del estilo transaccional con predominancia en la subescala premio contingente, mediante la orientación a los resultados. July Surco señaló: “A los colaboradores se les apoya y se les exige que cumplan con los objetivos planificados” (10:66). Asimismo, lo señaló Danna Villa El Salvador: “Tiene que haber evaluación [del desempeño] si no hay evaluación no sabemos a dónde estamos yendo [...] yo creo que la evaluación constante de los equipos es muy importante” (14:74).

Estos datos confirman que las mujeres inclinadas al liderazgo transformacional muestran altos resultados en la subescala premio contingente del estilo de liderazgo transaccional según lo señalado por Eagly y Johannesen-Schmidt (2001).

En la Tabla 33, se muestra a cinco emprendedoras con tendencia al estilo de liderazgo transaccional. Se observó que en todos los casos mostraron mayores conductas relacionadas con la subescala premio contingente mostrando evidencias que son líderes que se orientan a los resultados, hacen prevalecer la meritocracia y clarifican expectativas en sus empresas.

Por otro lado, en la subescala administración por excepción activa, se observó en las emprendedoras con estilo transaccional tendencias al monitoreo del desempeño y toma de



acciones correctivas. Al respecto Luzmila Cercado de Lima mencionó: “Al principio puedes contar con alguien, luego si no administra bien la sacamos y ponemos otra y funciona”

(18:66). Así, Janet Miraflores señaló:

He delegado los martes y jueves para capacitaciones por las marcas. No le tomaban importancia hasta que les di su café [una llamada de atención]. Me di cuenta que, cuando capacitaban, tres personas se dormían, entonces, ellos y la persona que capacitaba perdían su tiempo, sin importarles que debían estar capacitados para salir a la cancha [para salir a trabajar] (2:72).

Tabla 33

*Matriz de Resultados de las Entrevistadas con Tendencia al Liderazgo Transaccional*

Entrevistada	Premio contingente	Administración por excepción activa	Administración por excepción pasiva
Nelly Lince	Orientación a los resultados Meritocracia Reconocimiento		No se observó
Luzmila Cercado de Lima	Orientación a los resultados Meritocracia Intercambio de recursos	Monitorea el desempeño	No se observó
Janet Miraflores	Clarifica expectativas Orientación a los resultados Reconocimiento Meritocracia	Acciones correctivas Monitorea el desempeño	No se observó
Bertha Villa María del Triunfo	Orientación a los resultados Clarifica expectativas	Acciones correctivas Monitorea el desempeño	No se observó
Nieves San Miguel	Orientación a los resultados Clarifica expectativas	Acciones correctivas	No se observó

*Nota:* Para el análisis cualitativo se tomó el modelo tomado de Bass y Avolio (2006). Se indican las subescala que se identifican en cada una de las entrevistadas

En las mujeres con tendencia al estilo transaccional, se observó también que mostraron conductas del liderazgo transformacional como el fomento del espíritu de equipo y visión clara de los objetivos, conductas de las subescalas inspiración motivacional e influencia idealizada respectivamente. Luzmila Cercado de Lima muestra una visión clara de



los objetivos, así señaló: “Me he enfocado en abrir más tiendas porque si traigo los productos de China, ¿dónde los vendo?” (18:48). Nelly Lince comentó acerca del espíritu de equipo: “Tuvimos momentos donde hubo dudas y nos hemos juntado y conversado, nos consultamos cómo lo podemos resolver. Tenemos varias cabezas para pensar” (17:80).

En conclusión, se podría indicar que si bien las mujeres emprendedoras encajan en un estilo de liderazgo transformacional o transaccional, no quiere decir que no muestren conductas asociadas a otros estilos de liderazgo. En el caso de las mujeres entrevistadas con estilo transformacional se observó la presencia de conductas transaccionales y en el caso de mujeres con tendencia al estilo transaccional mostraron conductas relacionadas al estilo de liderazgo transformacional. Se precisa que no se encontró evidencias en las entrevistadas del tipo de liderazgo *laissez faire* o no liderazgo.

### **4.3 Análisis Transversal de los Datos**

El análisis transversal de los datos se ha relacionado las características demográficas, los estilos de liderazgo, las motivaciones para el emprendimiento, las características personales y los antecedentes familiares. A continuación se presenta la discusión de los resultados.

#### **4.3.1 Relación entre las características demográficas y los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana**

En el estudio se identificaron las siguientes relaciones entre las características demográficas y el estilo de liderazgo de las entrevistadas. Se observó que las entrevistadas con tendencia al estilo transformacional tienen como característica demográfica estado civil casada, mientras que las de estilo transaccional son mujeres solas (soltera, separada o viuda) como se puede apreciar en la Tabla 34. Además, se observó que las mujeres que nacieron en Lima tienden al estilo transformacional, mientras que las mujeres que nacieron en otros departamentos tienden al estilo transaccional (ver Tabla 35).

Tabla 34

*Estado Civil por Tipo de Liderazgo de las Entrevistadas*

Nombre	Estilo de liderazgo	Número de hijos	Estado civil
Olga Los Olivos	Transformacional	1	Soltera
Rosario Jesús María	Transformacional	2	Soltera
Andrea Miraflores	Transformacional	0	Soltera
Danna Villa El Salvador	Transformacional	0	Soltera
María Cercado de Lima	Transformacional	1	Soltera
July Surco	Transformacional	2	Casada
Elizabeth Surco	Transformacional	3	Casada
Flor Los Olivos	Transformacional	1	Casada
Katya Los Olivos	Transformacional	0	Casada
Wendy Surco	Transformacional	0	Casada
Gladys Villa El Salvador	Transformacional	2	Casada
Arquilla Surco	Transformacional	3	Casada
Gloria Jesús María	Transformacional	2	Viuda
Bertha Villa María del Triunfo	Transaccional	1	Soltera
Luzmila Cercado de Lima	Transaccional	1	Soltera
Nelly Lince	Transaccional	3	Casada
Janet Miraflores	Transaccional	2	Separada
Nieves San Miguel	Transaccional	4	Separada

Tabla 35

*Lugar de Nacimiento por Tipo de Liderazgo de las Entrevistadas*

Nombre	Estilo de liderazgo	Departamento de nacimiento
Olga Los Olivos	Transformacional	Lima
Flor Los Olivos	Transformacional	Lima
Rosario Jesús María	Transformacional	Lima
Andrea Miraflores	Transformacional	Lima
Katya Los Olivos	Transformacional	Lima
Wendy Surco	Transformacional	Lima
Gladys Villa El Salvador	Transformacional	Lima
July Surco	Transformacional	La Libertad
Arquilla Surco	Transformacional	Cerro de Pasco
Elizabeth Surco	Transformacional	Cusco
Danna Villa El Salvador	Transformacional	Cusco
Gloria Jesús María	Transformacional	Junín
María Cercado de Lima	Transformacional	San Martín
Bertha Villa María del Triunfo	Transaccional	Ayacucho
Luzmila Cercado de Lima	Transaccional	Ayacucho
Janet Miraflores	Transaccional	Amazonas
Nieves San Miguel	Transaccional	Lima
Nelly Lince	Transaccional	La Libertad

Por otro lado, se identificó que entre las mujeres con estilo de liderazgo transformacional y las mujeres con estilo transaccional, no se muestran diferencias significativas por el grado de estudios (ver Tabla 36). El porcentaje de mujeres con grado académico posgrado y con estilo transformacional es el 23% y las mujeres con estilo transaccional es el 20%.

Tabla 36

*Grado de Estudios por Tipo de Liderazgo de las Entrevistadas*

Nombre	Estilo de liderazgo	Grado de estudios
Gloria Jesús María	Transformacional	Posgrado
Flor Los Olivos	Transformacional	Posgrado
Rosario Jesús María	Transformacional	Posgrado
Elizabeth Surco	Transformacional	Universitario
Andrea Miraflores	Transformacional	Universitario
Danna Villa El Salvador	Transformacional	Universitario
María Cercado de Lima	Transformacional	Universitario
Wendy Surco	Transformacional	Universitario
Gladys Villa El Salvador	Transformacional	Universitario incompleto
Olga Los Olivos	Transformacional	Técnico
July Surco	Transformacional	Técnico
Katya Los Olivos	Transformacional	Técnico
Arquilla Surco	Transformacional	Técnico
Nelly Lince	Transaccional	Posgrado
Bertha Villa María del Triunfo	Transaccional	Universitario
Janet Miraflores	Transaccional	Universitario
Nieves San Miguel	Transaccional	Técnico
Luzmila Cercado de Lima	Transaccional	Técnico

#### **4.3.2 Relación entre las características demográficas y las motivaciones para el emprendimiento de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana**

En la investigación, se analizó la relación de características demográficas y las motivaciones para el emprendimiento y se identificó que las mujeres con motivación por necesidad tienden cubrir las responsabilidades económicas en sus hogares, al ser proveedoras principales en sus hogares, tienen hijos y son de estado civil soltera, separada o viuda (ver Tabla 37). Aunque también hay mujeres casadas en este grupo, ellas indicaron que comparten

las responsabilidades económicas con sus esposos en la misma proporción como es el caso de Flor Los Olivos, quien señaló: “Comparto la responsabilidad económica en 50% y 50% [con mi esposo], básicamente el sueldo de él se gasta y con el mío decidimos para el ahorro” (7:24).

Tabla 37

*Número de Hijos y Estado Civil de las Entrevistadas por Tipo de Motivación*

Nombre	Tipo de motivación	Número de hijos	Estado civil
Bertha Villa María del Triunfo	Necesidad	1	Soltera
Olga Los Olivos	Necesidad	1	Soltera
Luzmila Cercado de Lima	Necesidad	1	Soltera
Rosario Jesús María	Necesidad	2	Soltera
Janet Miraflores	Necesidad	2	Separada
Nieves San Miguel	Necesidad	4	Separada
Gloria Jesús María	Necesidad	2	Viuda
Flor Los Olivos	Necesidad	1	Casada
July Surco	Necesidad	2	Casada
Elizabeth Surco	Necesidad	3	Casada
Nelly Lince	Necesidad	3	Casada
Andrea Miraflores	Oportunidad	0	Soltera
Danna Villa El Salvador	Oportunidad	0	Soltera
María Cercado de Lima	Oportunidad	1	Soltera
Katya Los Olivos	Oportunidad	0	Casada
Wendy Surco	Oportunidad	0	Casada
Gladys Villa El Salvador	Oportunidad	2	Casada
Arquila Surco	Oportunidad	3	Casada

Por otro lado, las mujeres entrevistadas motivadas por la oportunidad tienden a no tener hijos y son de estado civil casada. Las mujeres de estado civil casadas tienden a compartir las responsabilidades económicas en la misma proporción que sus esposos, es decir son proveedoras secundarias en sus hogares, la posición que asumen podría disponerlas a la aversión del riesgo para el emprendimiento. En relación a lo señalado Katya Los Olivos refirió: “Mi esposo y yo, los dos, en verdad somos socios, los dos aportamos en la casa” (12:24).

En el análisis de la relación entre el lugar de nacimiento y el tipo de motivación de las entrevistadas se encontró que la mayoría entrevistadas motivadas a emprender por oportunidad nacieron en el departamento de Lima, mientras que las motivadas por la necesidad en la mayoría de casos nacieron en otros departamentos del Perú (ver Tabla 38).

Tabla 38

*Lugar de Nacimiento de las Emprendedoras por Tipo de Motivación*

Nombre	Tipo de motivación	Departamento de nacimiento
Olga Los Olivos	Necesidad	Lima
Flor Los Olivos	Necesidad	Lima
Rosario Jesús María	Necesidad	Lima
Nieves San Miguel	Necesidad	Lima
Janet Miraflores	Necesidad	Amazonas
Luzmila Cercado de Lima	Necesidad	Ayacucho
Bertha Villa María del Triunfo	Necesidad	Ayacucho
Elizabeth Surco	Necesidad	Cusco
Gloria Jesús María	Necesidad	Junín
July Surco	Necesidad	La Libertad
Nelly Lince	Necesidad	La Libertad
Andrea Miraflores	Oportunidad	Lima
Katya Los Olivos	Oportunidad	Lima
Wendy Surco	Oportunidad	Lima
Gladys Villa El Salvador	Oportunidad	Lima
Arquilla Surco	Oportunidad	Cerro de Pasco
Danna Villa El Salvador	Oportunidad	Cusco
María Cercado de Lima	Oportunidad	San Martín

Mientras que tener más educación aumenta la probabilidad de que un hombre se convierta en empresario, también reduce la posibilidad de que las mujeres se involucren en una actividad empresarial (Banco Mundial y Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, 2010). Lo indicado podría explicar que solo la motivación por la necesidad haya llevado al emprendimiento a las mujeres con alto grado de estudios como es el caso de las cuatro mujeres de la muestra con posgrado (ver Tabla 39). Al respecto Flor Los Olivos, quien tiene un posgrado, señaló: “El principal motivo para dejar de laborar de manera dependiente

fue el económico, no cubría mis expectativas” (7:30). Así también lo indicó Bertha Villa María del Triunfo, quien tiene estudios universitarios: “Los contratos de trabajo eran por tres meses, vi que mi ahorro se iba y empecé a ahorrar para poner mi negocio” (6:30).

Tabla 39

*Grado Educativo de las Entrevistadas por Tipo de Motivación*

Nombre	Tipo de motivación	Grado de estudios
Nelly Lince	Necesidad	Posgrado
Rosario Jesús María	Necesidad	Posgrado
Gloria Jesús María	Necesidad	Posgrado
Flor Los Olivos	Necesidad	Posgrado
Janet Miraflores	Necesidad	Universitario
Elizabeth Surco	Necesidad	Universitario
Bertha Villa María del Triunfo	Necesidad	Universitario
Nieves San Miguel	Necesidad	Técnico
July Surco	Necesidad	Técnico
Olga Los Olivos	Necesidad	Técnico
Luzmila Cercado de Lima	Necesidad	Técnico
Andrea Miraflores	Oportunidad	Universitario
Danna Villa El Salvador	Oportunidad	Universitario
María Cercado de Lima	Oportunidad	Universitario
Wendy Surco	Oportunidad	Universitario
Gladys Villa El Salvador	Oportunidad	Universitario incompleto
Katya Los Olivos	Oportunidad	Técnico
Arquilla Surco	Oportunidad	Técnico

### **4.3.3 Relación entre las características personales y los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana**

Luego de realizar el análisis transversal, se buscó establecer relaciones de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con las características personales identificadas. Se encontró que tanto las entrevistadas de estilo transformacional y las de estilo transaccional tienen una alta predominancia en la característica capacidad para aprender (ver Tabla 40).



*Relación de las Características Personales y el Tipo de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras*

Tipo Liderazgo	Entrevistada	Relaciones interpersonales	Capacidad para aprende	Comunicación	Responsabilidad	Compromiso	Valentía	Actitud positiva	Visión	Escucha	Solución de problemas	Carácter	Iniciativa	Discernimiento	Pasión	Autodisciplina	Capacidad	Seguridad	Generosidad	Servicio	Carisma	Concentración	
Transformacional	Wendy Surco		1	1	1	1	1	1			1	1	1					1					
Transformacional	Arquilla Surco	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1			1	1		1				
Transformacional	Gloria Jesús María	1			1			1	1		1		1						1			1	
Transformacional	María Cercado de Lima	1	1	1	1	1			1		1			1	1				1	1			
Transformacional	Andrea Miraflores	1				1	1	1		1		1	1		1		1	1					
Transformacional	Flor Los Olivos	1	1	1			1	1	1	1				1		1					1		
Transformacional	Olga Los Olivos	1	1	1	1	1			1	1		1				1							
Transformacional	Rosario Jesús María	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1			1	1	1		1				
Transformacional	July Surco	1	1		1				1		1		1	1					1	1			
Transformacional	Katya Los Olivos	1	1	1	1		1	1	1	1	1				1		1						
Transformacional	Danna Surco		1	1	1	1	1		1	1				1	1								
Transformacional	Elizabeth Surco	1	1	1	1		1	1		1		1	1								1		
Transformacional	Gladys Villa El Salvador	1		1		1		1		1				1							1		
	Total	11	10	10	10	8	8	8	8	8	7	6	6	5	5	4	4	4	4	4	4	1	0
	%	85	77	77	77	62	62	62	62	62	54	46	46	38	38	31	31	31	31	31	31	8	0



Tabla 40 (Continuación)

*Relación de las Características Personales y el Tipo de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras*

Tipo Liderazgo	Entrevistada	Capacidad para aprender	Carácter	Discernimiento	Relaciones interpersonales	Actitud positiva	Autodisciplina	Solución de problemas	Comunicación	Responsabilidad	Compromiso	Capacidad	Valentía	Visión	Iniciativa	Escucha	Pasión	Seguridad	Generosidad	Servicio	Carisma	Concentración	
Transaccional	Janet Miraflores	1	1	1	1				1		1	1		1	1								
Transaccional	Nelly Lince		1		1	1	1		1	1	1						1	1					
Transaccional	Nieves San Miguel	1	1	1	1			1					1										
Transaccional	Bertha Villa María del Triunfo	1		1		1	1	1				1	1	1	1	1							
Transaccional	Luzmila Cercado de Lima	1	1	1		1	1	1		1													
	Total	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0
	%	80	80	80	60	60	60	60	40	40	40	40	40	40	40	20	20	20	0	0	0	0	0

En el caso de las mujeres con estilo transformacional, tienen una alta tendencia al estilo transformacional, tienen una alta tendencia a las relaciones interpersonales; en segundo lugar, se observó la capacidad para aprender, responsabilidad y comunicación. Con lo referido por Rosario Jesús María se puede evidenciar la característica comunicación: “Es importante que las personas sepan que es lo que uno quiere hacer, sobre todo cuando estamos hablando de empresas pequeñas es necesario que tú le dediques tiempo a cada uno y tener una reunión con todos” (9:64). Así, servicio y generosidad son características que solo se manifiesta en las mujeres con tendencia al estilo transformacional.

El servicio es la habilidad para poner a otros al frente de su propia agenda, estar disponible para ayudarlos y capaz de aceptar sus deseos como importantes; poseer la seguridad para servir; tomar la iniciativa en el servicio de los otros, no imponer tu posición y servir por amor (Maxwell, 2000). Al respecto July Surco comentó: “El mayor aprendizaje es la ayuda a los demás, creo firmemente que hay gente alrededor de mí que ha sabido crecer y eso me satisface enormemente” (10:84). La generosidad no es algo ocasional, viene del corazón y permea cada aspecto de la vida del líder: su tiempo, su dinero, sus talentos y sus posesiones. El tipo de líder que a la gente le gusta seguir no recoge cosas solo para sí, las recoge para darlas a los demás (Maxwell, 2000). Al respecto Arquila Surco indicó: “Hay cursos de 8 días o una semana que les gusta, por ejemplo a veces cuesta 60 dólares dependiendo y nosotros pagamos la mitad” (13:72).

Por otro lado, para las mujeres con estilo transaccional, se encontró más predominante las características: capacidad para aprender, carácter y discernimiento. En este grupo de entrevistadas no se observó carisma, generosidad, servicio, ni concentración.

#### 4.3.4 Relación entre las características de la empresa y los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana

En el análisis, se observó la relación de la característica sociedad de la empresa relacionada con el estilo de liderazgo de las mujeres entrevistadas. Al respecto se observó que las mujeres emprendedoras con estilo transformacional muestran, en el 85% de los casos, mayor tendencia a asociarse para el emprendimiento debido a su característica predominante de relaciones interpersonales lo que genera mayores oportunidades para el crecimiento de la empresa y búsqueda de recursos (ver Tabla 41). Cabe precisar que dentro de este grupo, hay tres casos de mujeres emprendedoras que tienen como socios a sus propios esposos. Ellas manifestaron haber recibido el apoyo de ellos para el emprendimiento, como es el caso de Katya Los Olivos: “Yo soy la dueña (de la empresa), pero mi esposo es como el gerente, mi brazo derecho, trabajamos en equipo la verdad” (12:18). Por otro lado, en las entrevistadas de estilo transaccional, se observó que solo el 40% de los casos tiene socios, baja tendencia a la sociedad.

Tabla 41

*Estatus de Sociedad en las Empresas de las Entrevistadas de Acuerdo con el Tipo de Liderazgo*

Tipo de liderazgo	Estatus de sociedad	<i>n</i>	%
Transformacional	Si tiene socio (s)	11	85
	No tiene socio	2	15
Transaccional	Si tiene socio (s)	2	40
	No tiene socio	3	60

Goleman (1998) señaló que la innovación es permanecer abierto a nuevas ideas, perspectivas e información; para ello, se busca siempre nuevas ideas de una amplia variedad de fuentes, se aportan soluciones originales a los problemas, se adoptan nuevas perspectivas y se asumen riesgos en su planificación.

En el GEM, Kelley, Singer et al. (2015) señalaron que los niveles promedio de innovación (novedad de un mercado y de una industria) aumentan con el nivel de desarrollo de los países, pues con una mayor participación en la tecnología de la información, la comunicación y las industrias de servicios profesionales y otros, junto con los niveles más altos de educación y un mayor acceso a las tecnologías avanzadas, los empresarios pueden tener los medios para ser innovadores en los países desarrollados.

El nivel de innovación en el Perú, según Kelley, Singer et al. (2015), es de 15.9%, ratio que lo ubica en el puesto 51 de 60 países. Este resultado muestra la baja representatividad de novedad en el mercado, es decir baja introducción de nuevos productos o servicios ofrecidos.

Sin embargo, dentro de los resultados obtenidos se podría indicar que existe una fuerte tendencia de las mujeres emprendedoras para innovar en sus empresas como parte de la estrategia de sus negocios, lo que podría indicarse como un aspecto que ha influido positivamente en la consolidación de sus empresas.

Las mujeres emprendedoras eligieron la diferenciación para desarrollar sus productos o servicios entre los que ya existían en el mercado para realizar el emprendimiento y durante el desarrollo de sus empresas. Por ello, se podría indicar las mujeres emprendedoras son innovadoras, es decir es una característica personal. Este es el caso de las siguientes emprendedoras que como parte de la estrategia de su emprendimiento y desarrollo de sus empresas crearon propuestas con valor agregado que ofrecieron al mercado, al respecto refirieron:

Creo que lo que nos ha mantenido ante la competencia es empezar con cabinas de fotos [...] invertir más y sacar nuevos productos como las cabinas de foto inflable que las trajimos de fuera y la cabina de foto móvil que es un auto Volkswagen Beetle restaurado como cabina de fotos. Entonces, somos los primeros, la móvil la hemos

hecho desde aquí y en la compra del Volkswagen combi restaurado y acondicionado somos los primeros [...], en un año salieron 10 empresas sino cambiabas el formato un poco no avanzabas. Utilizamos el software que se renueva se actualiza siempre de nuestros equipos DSCRL [Digital-SLR, con SLR del inglés Single lens reflex] LED y las impresoras fotográficas en 7 segundos imprimen las fotos, esa es la velocidad que manejamos para cabinas de fotos, el software que esta enlazado a facebook ahora te tomas la foto y automáticamente te llega a tu Facebook [...] Innovar porque si no cambiábamos no crecíamos y para innovar hay que tener capital (Wendy Surco, 11:82).

Compré una máquina de limpieza de inyectores de 5000 dólares eso me ayudó bastante. Otros talleres no tenían las máquinas que nosotros teníamos, además teníamos el escáner para diagnosticar los carros, el servicio consistía en limpieza de inyectores y diagnóstico con escáner. Era una novedad (Arquilla Surco, 13:47).

La mujer de ahora busca diferenciarse y si tienen otro nivel adquisitivo no quieren vestirse con la ropa de Saga, ni Ripley. Tilsa [Lozano] nos llamó porque quería alpargatas de mi marca y tuvimos más seguidores en instagram, la gente de la farándula quiere vestirse diferente [...]. El modelo ya existe, se juega con los colores y estampados [...] tratamos de no hacer grandes lotes para variar en el diseño de tela porque buscamos exclusividad (Katya Los Olivos, 12:54).

Siempre me inventaba un arete y al otro día me lo copiaban y lo vendían más barato [...] y cuando me copiaban, ya tenía otros modelos. Yo recuerdo que leí un libro que explicaba cómo adelantarnos una milla, si tú estás adelante te robarán las cosas que tu hiciste, pero no tus ideas (Luzmila Cercado de Lima, 18:84).

Cuando se analizó la tendencia de la práctica de la innovación por estilo de liderazgo y tipo de motivación, en los resultados se demostró que aunque en general las entrevistadas

tienen una alta tendencia a la práctica de la innovación se podría decir que las emprendedoras con estilo de liderazgo transformacional y motivadas por la oportunidad son innovadoras (ver Tabla 42). Así, las entrevistadas con estilo transaccional, muestran un resultado no significativo de innovación.

Tabla 42

*Innovación en las Empresas de las Entrevistadas*

Tipo de liderazgo	Nombre	Tipo de Motivación	¿Hace uso de la innovación?
Transformacional	María Cercado de Lima	Oportunidad	SI
Transformacional	Andrea Miraflores	Oportunidad	SI
Transformacional	Wendy Surco	Oportunidad	SI
Transformacional	Katya Los Olivos	Oportunidad	SI
Transformacional	Arquilla Surco	Oportunidad	SI
Transformacional	Danna Villa El Salvador	Oportunidad	SI
Transformacional	Gladys Villa El Salvador	Oportunidad	SI
Transformacional	Gloria Jesús María	Necesidad	SI
Transformacional	July Surco	Necesidad	SI
Transformacional	Elizabeth Surco	Necesidad	SI
Transformacional	Flor Los Olivos	Necesidad	No se observó
Transformacional	Olga Los Olivos	Necesidad	No se observó
Transformacional	Rosario Jesús María	Necesidad	No se observó
Transaccional	Luzmila Cercado de Lima	Necesidad	SI
Transaccional	Nelly Lince	Necesidad	No se observó
Transaccional	Bertha Villa del Triunfo	Necesidad	No se observó
Transaccional	Nieves San Miguel	Necesidad	No se observó
Transaccional	Janet Miraflores	Necesidad	No se observó

#### **4.3.5 Relación entre los estilos de liderazgo y las motivaciones de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana**

En el análisis realizado en la muestra, se observó que todas las entrevistadas de estilo de liderazgo transaccional tenían una motivación por necesidad, mientras que las mujeres con tendencia al estilo transformacional se dividían entre las motivadas por necesidad y las motivadas por oportunidad (ver Tabla 43).

*Estilos de Liderazgo y Tipo de Motivación Para el Emprendimiento de las Entrevistadas*

Estilo de liderazgo	Entrevistada	Tipo de motivación	Influencia idealizada	Inspiración motivacional	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Tolerancia psicológica	Premio contingente	Administración por excepción activa	Administración por excepción pasiva
Transaccional	Nelly Lince	Necesidad	X	X				X		
Transaccional	Luzmila Cercado de Lima	Necesidad		X	X	X		X	X	
Transaccional	Bertha Villa del Triunfo	Necesidad	X			X		X	X	
Transaccional	Nieves San Miguel	Necesidad	X					X	X	
Transaccional	Janet Miraflores	Necesidad	X	X	X	X		X	X	
Transformacional	Gloria Jesús María	Necesidad			X	X				
Transformacional	Flor Los Olivos	Necesidad	X	X	X	X	X	X		
Transformacional	Olga Los Olivos	Necesidad		X	X	X		X	X	
Transformacional	Rosario Jesús María	Necesidad	X	X		X	X	X	X	
Transformacional	July Surco	Necesidad		X	X	X		X	X	
Transformacional	Elizabeth Surco	Necesidad	X	X	X	X	X	X		
Transformacional	María Cercado de Lima	Oportunidad	X	X	X	X		X	X	
Transformacional	Andrea Miraflores	Oportunidad	X	X		X		X	X	
Transformacional	Wendy Surco	Oportunidad	X	X	X	X		X	X	
Transformacional	Katya Los Olivos	Oportunidad	X	X	X	X		X		
Transformacional	Arquilla Surco	Oportunidad		X	X	X	X	X	X	
Transformacional	Danna Villa El Salvador	Oportunidad	X	X	X	X		X	X	
Transformacional	Gladys Villa El Salvador	Oportunidad	X	X	X	X	X	X	X	



Para las entrevistadas con estilo de liderazgo transformacional se observaron dos tendencias. En primer lugar, las entrevistadas con estilo transformacional motivadas por la necesidad, mostraron una marcada tendencia en la subescala tolerancia psicológica, es decir mayor tendencia a cultivar la paciencia frente a distintos contextos, situaciones o problemática, este es el caso de Elizabeth Surco: “Tienes que tener paciencia, no es de la noche a la mañana. Si quieres hacer algo de cambios, no presiones a las personas porque los cambios, en los que estamos innovando, los vamos haciendo en el momento determinado” (15:67).

En segundo lugar, las entrevistadas con estilo transformacional motivadas por la necesidad mostraron mayor tendencia en la subvariable consideración individualizada, pues se enfocan en el crecimiento de personas, es decir de sus colaboradores por lo que tienden a ocupar el rol de guía o mentor como lo indicó Danna Surco: “Durante la semana por las mañanas, antes de iniciar las labores, hacemos reuniones que duran 2 horas, se hablan de temas importantes y cómo y qué actividades se realizarán” (Danna Surco, 14:79). Así también, lo señaló Katya Los Olivos: “Yo creo que el equipo es muy joven, son muy hábiles con el tema de la tecnología, pero siempre necesitan de la experiencia que los respalde y no sufran con los errores más adelante” (12:65).

En el análisis, se pudo observar que las mujeres emprendedoras con estilo transformacional y las mujeres emprendedoras con estilo transaccional independientemente de su tipo de motivación tienen en común una alta inclinación a conductas de las subescala premio contingente determinado por su orientación a los resultados, meritocracia y clarificación de expectativas.

#### 4.4 Perfiles Identificados de las Mujeres Emprendedoras de Lima Metropolitana

Sobre la base de los resultados obtenidos y el análisis transversal de los datos realizados, se identificaron tres perfiles de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana. Estos perfiles presentan diferencias entre sí en sus estilos de liderazgo, en sus tipos de motivación para el emprendimiento, en sus características demográficas identificadas y características personales más observadas.

Así, para establecer cada perfil se describió a cada una como:

- Mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana con estilo de liderazgo transformacional y motivadas por oportunidad (ver Figura 14).
- Mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana con estilo de liderazgo transformacional y motivadas por necesidad (ver Figura 15).
- Mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana con estilo de liderazgo transaccional y motivadas por necesidad (ver Figura 16).

#### Mujeres Emprendedoras de Lima Metropolitana

Estilo de liderazgo: **Transformacional** Tipo de motivación: **Oportunidad**

Nació en Lima  
 Es casada  
 Tiene estudios universitarios  
 No tiene hijos  
 Es proveedora secundaria en su hogar

Renunció a su trabajo como dependiente para emprender.  
 Emprendió por lograr independencia.  
 Busca tener socios para emprender y preferirá que sea su esposo.



Tiene buenas relaciones interpersonales, capacidad para aprender, es responsable, comunicadora, positiva e innovadora.

Cuando lidera fomenta el crecimiento de sus colaboradores, se orienta a los resultados y usa el sentido del humor

Figura 14. Perfil de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana con estilo de liderazgo transformacional y motivadas por oportunidad.

**Mujeres Emprendedoras de Lima Metropolitana**

**Estilo de liderazgo:** Transformacional      **Tipo de motivación:** Necesidad

Sola (no tiene pareja)  
Tiene estudios de posgrado  
Tiene hijos  
Es proveedora principal de su hogar



Tiene buenas relaciones interpersonales, capacidad para aprender, es responsable, comunicadora, positiva, servicial y generosa.

Renunció a su trabajo por conflictos para armonizar su vida laboral y familiar.  
Emprendió por lograr ingresos económicos  
Busca tener socios para emprender.

Cuando lidera fomenta el crecimiento de sus colaboradores y se orienta a los resultados

Figura 15. Perfil de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana con estilo de liderazgo transformacional y motivadas por necesidad.

**Mujeres Emprendedoras de Lima Metropolitana**

**Estilo de liderazgo:** Transaccional      **Tipo de motivación:** Necesidad

Sola (no tiene pareja)  
Nació fuera del dpto. de Lima  
Tiene estudios de posgrado  
Tiene hijos  
Es proveedora principal de su hogar



Tiene capacidad para aprender, carácter y poder de discernimiento.

Renunció a su trabajo por conflictos para armonizar su vida laboral y familiar.  
Emprendió por lograr ingresos económicos.  
No busca tener socios para emprender.

Cuando lidera se orienta a los resultados y evalúa el desempeño de sus colaboradores.

Figura 16. Perfil de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana con estilo de liderazgo transaccional y motivadas por necesidad.

## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, en el presente capítulo se presentan las conclusiones, contribuciones y recomendaciones del estudio realizado. El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con el fin de responder a las preguntas de investigación y articular los resultados obtenidos con estas. Las preguntas de investigación son las siguientes: ¿cuáles son las principales características personales de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana?, ¿cuáles es el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana? y ¿cuáles son las motivaciones para el emprendimiento de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana?

### 5.1 Conclusiones

Las conclusiones de la investigación son:

1. El estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras es el transformacional. Así, las mujeres entrevistadas muestran principalmente conductas asociadas a la subescala consideración individualizada, propuesta por Bass y Avolio (1997), tales como: fomentar el crecimiento de sus colaboradores; reconocer sus necesidades y deseos; y ser guías o mentores. Asimismo, dentro de las características personales asociadas al estilo de liderazgo transformacional, se identificó que predomina el buen desarrollo de relaciones interpersonales, comunicación y responsabilidad.
2. En el caso de aquellas mujeres emprendedoras con un estilo de liderazgo transformacional, no se distingue un determinado tipo de motivación para el emprendimiento. Principalmente, señalaron que lo que las lleva a emprender es la independencia y disponibilidad de tiempo.
3. Las mujeres con tendencia al estilo de liderazgo transaccional muestran alta predominancia de premio contingente con conductas que se orientan a los

resultados, la meritocracia y la clarificación de expectativas según el modelo de liderazgo de Bass y Avolio (1997). Así, dentro de las características personales asociadas al estilo de liderazgo transaccional se observó que predominan: capacidad para aprender, carácter y discernimiento.

4. En el caso de aquellas mujeres emprendedoras con un estilo de liderazgo transaccional, se distinguió que el tipo de motivación es por necesidad para el emprendimiento. Principalmente, señalaron que lo que las lleva a emprender es el generar ingresos económicos.
5. Si bien es cierto que el tipo de motivación para el emprendimiento no determinaría el estilo de liderazgo de las mujeres emprendedoras, se observó que las mujeres motivadas por la oportunidad tenderían al estilo de liderazgo transformacional.
6. En el caso de las mujeres emprendedoras transformacionales motivadas por oportunidad se observó que la innovación está presente dentro de las estrategias que utilizan para el desarrollo de sus empresas. Por el contrario, las mujeres emprendedoras transaccionales no utilizan estrategias de innovación para el desarrollo de sus empresas.
7. Independiente del estilo de liderazgo y el tipo de motivación para el emprendimiento de las mujeres entrevistadas se observaron conductas relacionadas a la subescala de premio contingente, referida a la orientación a los resultados. Este podría ser un indicador del éxito en la consolidación de sus empresas.
8. Las mujeres emprendedoras nacidas en Lima tienden a desarrollar el estilo de liderazgo transformacional y a estar motivadas por oportunidad. Por el contrario, aquellas mujeres emprendedoras nacidas fuera del departamento de Lima, tienden a desarrollar el estilo de liderazgo transaccional y están motivadas por necesidad.

Así, pareciese ser que el lugar de nacimiento influye en el estilo de liderazgo a desarrollar por las mujeres emprendedoras principalmente por el contexto y las circunstancias de su migración a Lima.

9. El grado académico alcanzado no determina el tipo de motivación para el emprendimiento de las mujeres. Sin embargo, se encontró que en el caso de aquellas mujeres con posgrado todas emprendieron motivadas por necesidad. Así, pareciese ser que aquellas mujeres con estudios de posgrado no planean desligarse del trabajo dependiente y tan solo lo hacen cuando tienen conflictos para armonizar su vida laboral y familiar.

## **5.2 Contribuciones**

La presente investigación contribuye con información empírica para incrementar la base de conocimiento sobre las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana. Se señalan contribuciones teóricas y contribuciones prácticas.

### **5.2.1 Contribuciones teóricas**

1. Se identifica el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras de acuerdo con su tipo de motivación para el emprendimiento y sus características personales.
2. A partir de los resultados de la presente investigación, se pueden elaborar hipótesis que sirvan para futuras investigaciones que contribuyan a profundizar el conocimiento de la mujer emprendedora de Lima Metropolitana.
3. Los resultados encontrados contribuyen a ampliar la literatura disponible sobre las emprendedoras de Lima Metropolitana, sobre sus estilos de liderazgo, sus motivaciones para el emprendimiento y sus características personales, ya que no se han encontrado otros estudios al respecto.



### 5.2.2 Contribuciones prácticas

1. La presente investigación proporciona conocimiento sobre la actividad emprendedora de las mujeres de Lima Metropolitana, para ello evidencia determinados patrones en sus estilos de liderazgo de acuerdo con sus motivaciones y características personales.

2. Permite elaborar propuestas de modelos de negocio que se ajusten a las características personales de las mujeres emprendedoras y que se adapten a sus motivaciones y estilo de liderazgo para estimular el escalamiento de las empresas que tienen como protagonistas a las mujeres.

3. Se identifica los perfiles observados de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana tomando en cuenta los estilos de liderazgo, características personales, tipos de motivación para el emprendimiento y características demográficas.

### 5.3 Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones del presente estudio de investigación, se presenta las siguientes recomendaciones:

#### 5.3.1 Recomendaciones prácticas

1. Los especialistas de instituciones cuyo objetivo es fomentar el emprendimiento femenino deben diseñar programas de coaching orientado a desarrollar o potenciar el estilo de liderazgo transformacional en las mujeres emprendedoras ajustándolo a su tipo de motivación para el emprendimiento y sus características personales.
2. Las instituciones públicas deberían fomentar el emprendimiento de las mujeres por oportunidad mediante el desarrollo de programas de apoyo económico y técnico para la creación de estrategias de innovación a aplicarse en sus empresas.
3. Las instituciones estatales deben diseñar programas de capacitación, como el *mentoring*, enfocados en otorgar herramientas para la administración de empresas



y marketing a las mujeres emprendedoras y así incrementar la rentabilidad en sus empresas.

4. Desarrollar y ejecutar programas de capacitación para la creación de modelos de negocios que puedan ser escalables y altamente rentables dirigido a mujeres con nivel educativo superior y experiencia laboral como dependiente destacada.
5. Las instituciones del estado y ONGs que promueven el desarrollo de la mujer emprendedora deben difundir los planes de capacitación existente y vigente de las entidades del estado dirigidas para las emprendedoras de las pequeñas y medianas empresas.
6. Las entidades estatales deben diseñar y ejecutar programas de financiamiento para proyectos de emprendimiento de mujeres con tres socias o más, que tengan estudios superiores y experiencia en el sector en el que deseen emprender. Este representa un nicho potencial para la creación de empresas y el desarrollo económico del país.
7. La creación de foros de participación especializados deberían ser diseñados por sector de actividad y sector económico en los que las mujeres emprendedoras puedan compartir experiencias para generar un conocimiento e incentivar y enriquecer nuevos emprendimientos.

### **5.3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones**

Sobre la base de los resultados del presente estudio de investigación, se presentan las siguientes recomendaciones para investigaciones futuras:

1. Realizar un estudio comparativo con mujeres emprendedoras cuyas empresas tengan menos de tres años y medio en funcionamiento para identificar el estilo de liderazgo predominante lo podrá enriquecer la presente investigación.

2. Realizar un estudio comparativo de mujeres emprendedoras cuyas empresas hayan fracasado antes de cumplir los tres años y medio en funcionamiento. Así podría determinarse si el estilo de liderazgo es un factor determinante que influye sobre el éxito de las empresas.
3. Ampliar la investigación en todos los departamentos del Perú para conocer el estilo de liderazgo predominante en las mujeres emprendedoras relacionado con su departamento de nacimiento, es decir de acuerdo con su idiosincrasia y creencias propias.
4. Realizar un estudio comparativo con hombres emprendedores cuyas empresas tengan más de tres años y medio en funcionamiento para identificar su estilo de liderazgo predominante y complementar la presente investigación.
5. Realizar un estudio comparativo con mujeres emprendedoras cuyas empresas se desarrollen en el sector informal y tengan más de tres años y medio en funcionamiento para identificar el estilo de liderazgo predominante que pueda ampliar el conocimiento sobre ellas.

## Referencias

- Ács, Z., Szerb, L., Autio, E. (2016). *Global entrepreneurship index powered by GEDI*.  
Recuperado de <http://ifuturo.org/documentacion/Global-Entrepreneurship-Index-2016.pdf>
- Alda, R. Villardón, L. & Elexpuru, I. (2012). *Propuesta y validación de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Implicaciones para la formación*.  
Recuperado de  
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=8b5098a4-885a-4db5-bda1-8ea990b427ab%40sessionmgr102&vid=5&hid=113>
- Asamblea Nacional de Rectores [ANR]. (2011). *Datos estadísticos universitarios*.  
Recuperado de  
[http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam\\_inei/doc/ESTADISTICA\\_UNIVERSITARIAS.pdf](http://censos.inei.gob.pe/cenaun/redatam_inei/doc/ESTADISTICA_UNIVERSITARIAS.pdf)
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú*.  
Lima. (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú
- Banco Mundial & Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010). *Mujeres empresarias: Barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina*. Recuperado de  
[http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1260809819258/Libro\\_Mujeres\\_Empresarias.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1260809819258/Libro_Mujeres_Empresarias.pdf)
- Bar-On, R. & Parker, J. (2000). *The Bar-On emotional quotient inventory: Youth Versión (EQ-I: YV) Technical manual*. Toronto, Canadá: Multi-Health Systems, Inc.
- Bass, B. & Avolio, B. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. & Avolio, B. (1997). *Revised manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass B. & Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor leadership questionnaire. Sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5XShort (2nd ed.)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bögenhold, D. (2003). La doble cara de la capacidad empresarial: Una alternativa a la noción popular. *Revista de Economía Institucional*, 5(8), 161.
- Borisova, D. & Sterkhova, O. (2012). *Women as a valuable asset*. Recuperado de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwit353DypDPAhWIEt4KHye1AN8QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2520offices%2Frusia%2Fpdfs%2Fwomen\\_as\\_a\\_valuable%2520asset\\_eng.ashx&usg=AFQjCNECZIC3BJCrZI1zqXG5kZXXqh9Sog&bvm=bv.132479545,d.cWw](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwit353DypDPAhWIEt4KHye1AN8QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2520offices%2Frusia%2Fpdfs%2Fwomen_as_a_valuable%2520asset_eng.ashx&usg=AFQjCNECZIC3BJCrZI1zqXG5kZXXqh9Sog&bvm=bv.132479545,d.cWw)
- Burns, J. (1978) *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Carosio, A. (2004). *Las mujeres y la opción emprendedora: Consideraciones sobre la gestión*. Recuperado de [http://pmayobre.webs.uvigo.es/textos/alba\\_carosio/mujeres\\_opcion\\_emprendedora.doc](http://pmayobre.webs.uvigo.es/textos/alba_carosio/mujeres_opcion_emprendedora.doc)

Contreras, F., Pedraza, J. & Mejía, X. (2011). *La mujer y el liderazgo empresarial*.

Recuperado de

[http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc\\_pdf/diversitas\\_12/vol.8no.1/12\\_la\\_mujer\\_y\\_el\\_liderazgo\\_empresarial.pdf](http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_12/vol.8no.1/12_la_mujer_y_el_liderazgo_empresarial.pdf)

Comisión de las Comunidades Europeas. (2003). *Libro verde, el espíritu empresarial en Europa*. Recuperado de <http://docplayer.es/5816299-Libro-verde-el-espiritu-empresarial-en-europa.html>

Cuadrado, M., Navas, M. & Molero, F. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres:

Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1237234>

Cunningham, B. & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45.

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3ra ed.). México D.F., México: Thompson.

Davis, K. y Newstrom, J. (2004). *Comportamiento humano en las organizaciones*. México D.F., México: Mc Graw Hill.

D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica* (1ra ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Di Laura, G. (2012). *Estudio sobre el uso del capital social en mujeres empresarias* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Drucker, P. (1997). *Gerencia para el futuro: El decenio de los 90 y más allá*. Santafé de Bogotá, Colombia: Norma.

Drucker, P. (2001). *La esencia de la administración moderna*. México D.F., México: Pearson Educación.

Drucker, P. (2008). *La disciplina de la innovación*. Recuperado de

<http://inn-edu.com/Innovacion/InnovacionDrucker.pdf>

Eagly, A. & Carli, L. (2007). *Women and the labyrinth of leadership*.

Recuperado de <http://citt.hccfl.edu/newsletters/newsletterid1.pdf>

Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men.

*Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.

Gibson, I. y Donnelly (2001). *Las organizaciones* (10ma ed.). México D.F., México: Mc.

Graw Hill Interamericana

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Recuperado de

[http://pmayobre.webs.uvigo.es/master/textos/evangelina\\_garcia/practica\\_inte\\_emocional.pdf](http://pmayobre.webs.uvigo.es/master/textos/evangelina_garcia/practica_inte_emocional.pdf)

Green, C. (2010). *21st Century Business Entrepreneurship* (2nd edition). Ohio, OH: South-Western Cengage Learning.

Heller, L. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: Realidades, obstáculos y desafíos*. Recuperado de

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5818/1/S0900676\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5818/1/S0900676_es.pdf)

Hellriegel, D & Slocum, J. (2003). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Thomson.

Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México D.F.: Interamericana.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Más de 235 mil empresas se crearon en el 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-235-mil-empresas-se-crearon-en-el-2015-8817/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de



[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/1ibro.pdf)

International Finance Corporation [IFC]. (2014). *Women-owned SMEs: A business opportunity for financial institutions*. Recuperado de <https://yali.state.gov/wp-content/uploads/sites/4/2016/03/WomenOwnedSMes+Report-Final.pdf>

International Labour Organization [ILO]. (2015). *Women in business and management*. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf)

Jaramillo, L. (2008). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. *Instituto de estudios en educación – IESE Edicion#7*. Recuperado de <http://admission.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf>

Kantis, H., Angelelli, P. & Moori, V. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington, DC: IDB Bookstore.

Kantis, H., Federico, J. & Ibarra, S. (2014). *Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: Una herramienta para la acción en América Latina*. Recuperado de [http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/kantis\\_federico\\_e\\_ibarra\\_garcia\\_2014.pdf](http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/kantis_federico_e_ibarra_garcia_2014.pdf)

Kellerman, B. (2007). Lo que todo líder necesita saber acerca de los seguidores. *Harvard Business Review*, 85(12), 78-86.

Kelley, D., Brush, C., Greene, P., Herrington, M., Ali, A. & Kew, P. (2015). *GEM special report women's entrepreneurship*. Recuperado de <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202015%20Womens%20Report.pdf>



- Kelley, D., Singer, S., Herrington, M. (2015). *GEM global report 2015/16*. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>
- Kolvereid, L. (1996). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 47-57.
- Lederman, Messina, Pienknagura & Rigolini (2014). *El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación*. Recuperado de [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/EmprendimientoAmericaLatina\\_resumen\\_2.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/EmprendimientoAmericaLatina_resumen_2.pdf)
- López, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones: Tabla extraída del temario de la asignatura de Psicología del trabajo II (2011) *Grau de Relacions Laborals*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado el 26 de Junio del 2016, el [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)
- Lupano, M. & Castro, A. (2008). Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación. *SUMMA Psicológica UST 2011*, 8(2). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3876575>
- Lussier, R. & Achua, Ch. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. México D.F., México: International Thomson.
- Martín-Crespo, C. & Salamanca, A. (2007). *El muestreo en la investigación cualitativa*. Madrid, España: Nure Investigación. Recuperado de [http://www.fuden.es/FICHEROS\\_ADMINISTRADOR/F\\_METODOLOGIA/FMetodologia\\_27.pdf](http://www.fuden.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGIA/FMetodologia_27.pdf)
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design. An interactive approach*. <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/guemure/bibliografia/Maxwell1.pdf>

- Maxwell, J. (2000). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville, TN: Caribe-Betania.
- Mendoza, I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional* (Disertación doctoral). Universidad de Tlaxcala, México. Recuperado de <http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf>
- Mendoza, T. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 10(4), 118-134.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2da. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moreno, H. & Espíritu, R. (2010). *Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica*, 4(8). Recuperado de <http://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/portes/article/view/269>
- Mutis, G. (2012). *Liderazgo masculino y femenino*. Recuperado de [http://www.liderazgoygestion.com/articulos\\_gm/liderazgo\\_masculino\\_y\\_femenino.pdf](http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/liderazgo_masculino_y_femenino.pdf)  
f liderazgoygestion.com
- Nye Jr. J. (2011). *Las cualidades del Líder*. Barcelona: Espasa Libros.
- Olmos, R. Sánchez, R. Gonzales, F. & Vera, E. (2012). *Desarrollo de competencias emprendedoras: Un análisis explicativo con estudiantes universitarios*. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/44644/42134>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso*. Recuperado de [http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/women\\_in\\_business\\_sp.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/women_in_business_sp.pdf)

- Real Academia Española (RAE). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://www.rae.es>
- Rincón, A. (2003). *Mauro: El camino del líder*. Barcelona, España: Robinbook, SL Cop.
- Rodríguez, C. & Jiménez, M. (2005). *Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura*. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000200005&script=sci\\_arttext&tlng=en#t2](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000200005&script=sci_arttext&tlng=en#t2)
- Rothschild, W. (1995). *Las cuatro caras del liderazgo estratégico. Líderes audaces, cautelosos, cirujanos y funerarios*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Santamaría, A., Moreno, E., Torres, E. & Cadrazco, W. (2013). La influencia de la familia en el emprendimiento empresarial – El caso de tres PYMES de los sectores comercial y de servicios de la ciudad de Sincelejo Sucre. *Revista Pensamiento Gerencial* 1(2013), 86-97. Recuperado de <http://revistas.unisucre.edu.co/index.php/rpg/article/view/86/97>
- Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization science*, 11(4), 448-469.
- Sheard, G. & Kakabadse, A. (2004). A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*, 23(1), 7-106.
- Shermerhon, J., Hunt, J. & Osbor, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. Nueva York, NY: Limusa Wiley.
- Stephan, U., Hart, M. & Drews, C. (2015). *Understanding motivations for entrepreneurship: A review of recent research evidence*. Recuperado de [http://eprints.aston.ac.uk/25172/1/Understanding\\_motivations\\_for\\_entrepreneurship.pdf](http://eprints.aston.ac.uk/25172/1/Understanding_motivations_for_entrepreneurship.pdf)
- Sutliff, B. (2016). *United Nations entity for gender equality and empowerment of women (UNWOMEN)*. Recuperado de

[http://www.fhsmun.org/Background\\_Guides/FHSMUN37/37-UNWomen-Entrepreneur.pdf](http://www.fhsmun.org/Background_Guides/FHSMUN37/37-UNWomen-Entrepreneur.pdf)

Terjesen, S. & Lloyd, A. (2015). *The 2015 female entrepreneurship index*. Recuperado de <https://thegedi.org/research/womens-entrepreneurship-index/>

Toca, C. (2010). *Consideraciones para la formación en emprendimiento: Explorando nuevos ámbitos y posibilidades*. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232010000400003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232010000400003)

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2012). *World atlas of gender equality in education*. Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/unesco-world-atlas-gender-education-2012.pdf>.

United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UNWOMEN). (2012). *Women entrepreneurship to reshape the economy in MENA through innovation: High level panel during european development days*. Recuperado el 17 de octubre del 2012, de <http://www.unwomen.org/en/news/stories/2012/10/women-entrepreneurship-to-reshape-the-economy-in-mena-through-innovation-high-level-panel-during-eu#sthash.tLfZpnoG.dpuf>

Van Der Zwan, P. & Hessels, J. (2013). *Start-up motivation and (in) voluntary exit*. Recuperado de <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201309.pdf>

Valles, M. (2014). *Entrevistas cualitativas*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación*, 11(1), 73-91.

Vega, C. & Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.*

Recuperado de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega\\_c/sources/vega\\_c.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)

World Bank. (2012). *Female entrepreneurship: Program guidelines and case studies.*

Recuperado de

<http://siteresources.worldbank.org/EXTGENDER/Resources/FemaleEntrepreneurshipResourcePoint041113.pdf>

World Bank. (2015). *Women, business and the law 2016.* Recuperado de

<http://wbl.worldbank.org/~//media/WBG/WBL/Documents/Reports/2016/Women-Business-and-the-Law-2016.pdf>.

World Economic Forum. (2015). *Global gender gap report.* Recuperado de

<http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>

Yin, Robert (2009). *Case study research.* Thousand Oaks, CA: Library of Congress

Cataloging in Publication Data

**Apéndice A: Relación de Fichas usadas en la Revisión de Literatura**

<b>Código:</b>		FB001
<b>Autor:</b>	Zoltán Ács, László Szerb y Erkko Autio	
<b>Año:</b>	2016	
<b>Título:</b>	Global Entrepreneurship Index powered by GEDI	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento	
<b>Extracto</b>		
<p>Este informe internacional es sobre el desarrollo y emprendimiento global (Instituto GEDI) del año 2016, que se emite todos los años y promueve los conocimientos sobre los vínculos entre la iniciativa empresarial, el desarrollo económico y la prosperidad. Esta información contribuye porque permite conocer por patrones de edad de actividad emprendedora los ratios de TEA femenina por regiones en el mundo.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Ács, Z., Szerb, L., Autio, E. (2016). <i>Global entrepreneurship index powered by GEDI</i>. Recuperado de <a href="http://ifuturo.org/documentacion/Global-Entrepreneurship-Index-2016.pdf">http://ifuturo.org/documentacion/Global-Entrepreneurship-Index-2016.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB002
<b>Autor:</b>	Rodrigo Alda Vatas, Lourdes Villardón Gallegos y Itziar Elexpuru Albizuri	
<b>Año:</b>	2012	
<b>Título:</b>	Propuesta y Validación de un Perfil de Competencias de la Persona Emprendedora. Implicaciones para la Formación	
<b>Key Word:</b>	Perfil emprendedor, proceso emprendedor, actitudes emprendedoras, formación de emprendedores, competencias emprendedoras.	
<b>Extracto</b>		
<p>En esta investigación se presenta la propuesta validada de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Para ello, se partió de las fases del proceso emprendedor y de las funciones implicadas en cada una con el objetivo de identificar las tareas en cada función y, por ende, las competencias específicas del emprendedor.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Alda, R. Villardón, L. &amp; Elexpuru, I. (2012). <i>Propuesta y validación de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Implicaciones para la formación</i>. Recuperado de <a href="http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=8b5098a4-885a-4db5-bda1-8ea990b427ab%40sessionmgr102&amp;vid=5&amp;hid=113">http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=8b5098a4-885a-4db5-bda1-8ea990b427ab%40sessionmgr102&amp;vid=5&amp;hid=113</a></p>		



<b>Código:</b>		FB003
<b>Autor:</b>	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y Banco Mundial	
<b>Año:</b>	2010	
<b>Título:</b>	Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento	
<b>Extracto</b>		
<p>Esta es una investigación que se realizó por el personal del Banco Mundial que trata sobre el desarrollo y emprendimiento de las mujeres empresarias de América Latina y el Caribe. En esta ellas compartieron sus conocimientos innovadores, historias, desafíos y logros a través de entrevistas formuladas y consultas; así también, se incluyeron a empresarios, dueños de empresas grandes y microempresarios, todos con el objetivo de generar mayores oportunidades para las mujeres empresarias.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Banco Mundial &amp; Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010). <i>Mujeres empresarias: Barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina</i>. Recuperado de <a href="http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1260809819258/Libro_Mujeres_Empresarias.pdf">http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1260809819258/Libro_Mujeres_Empresarias.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB004
<b>Autor:</b>	Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio	
<b>Año:</b>	1994	
<b>Título:</b>	Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo Transformacional	
<b>Extracto</b>		
<p>En el texto se abarca temas relacionados al rendimiento óptimo de los individuos en sus organizaciones, técnicas de liderazgos más eficaces. Se examina el liderazgo transformacional y como este afecta a las organizaciones hoy en día.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Bass, B. &amp; Avolio, B. (1994). <i>Improving organizational effectiveness through transformational leadership</i>. Thousand Oaks, CA: Sage.</p>		



<b>Código:</b>		FB005
<b>Autor:</b>	Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass	
<b>Año:</b>	1997	
<b>Título:</b>	Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire	
<b>Key Word:</b>	MLQ , Cuestionario multifactor Bass y Avolio.	
<b>Extracto</b>		
<p>En el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) se evalúan tres estilos diferentes de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo-evitativo. Lo que permite a los individuos medir cómo se perciben a sí mismos con respecto a los comportamientos de liderazgo específicos (utilizando el formulario Líder-Ser).</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Bass, B. &amp; Avolio, B. (1997). <i>Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire</i>. Palo Alto, CA: Mind Garden.</p>		

<b>Código:</b>		FB006
<b>Autor:</b>	Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass	
<b>Año:</b>	2000	
<b>Título:</b>	Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set: Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5XShort	
<b>Key Word:</b>	MLQ , Cuestionario multifactor Bass y Avolio.	
<b>Extracto</b>		
<p>En el Cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ) se evalúan tres estilos diferentes de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo-evitativo. Lo que permite a los individuos medir cómo se perciben a sí mismos con respecto a los comportamientos de liderazgo específicos (utilizando el formulario Líder-Ser).</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Bass B. &amp; Avolio B. (2000). <i>MLQ Multifactor leadership questionnaire. Sampler set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5XShort</i> (2nd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.</p>		

<b>Código:</b>		FB007
<b>Autor:</b>	Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass	
<b>Año:</b>	2006	
<b>Título:</b>	Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire	
<b>Key Word:</b>	Manual Cuestionario Multifactor, MLQ	
<b>Extracto</b>		
Con el manual del MLQ el comportamiento del liderazgo puede ser evaluado, por lo que es el instrumento más utilizado para evaluar el liderazgo transformacional y transaccional.		
<b>Cita APA VI</b>		
Bass, B. & Avolio, B. (2006). <i>Manual for the multifactor leadership questionnaire</i> . Palo Alto, CA: Consulting Psychologist.		

<b>Código:</b>		FB008
<b>Autor:</b>	Bernard M. Bass y Ronald E. Riggio	
<b>Año:</b>	2006	
<b>Título:</b>	Transformational Leadership	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo Transformacional	
<b>Extracto</b>		
Se presenta una revisión de la teoría y la investigación empírica que puede servir como un punto de referencia y de partida para la investigación adicional sobre la teoría del estilo de liderazgo transformacional.		
<b>Cita APA VI</b>		
Bass, B. & Riggio, R. (2006). <i>Transformational Leadership</i> . Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.		

<b>Código:</b>		FB009
<b>Autor:</b>	Dieter Bögenhold	
<b>Año:</b>	2003	
<b>Título:</b>	La Doble Cara de la Capacidad Empresarial: Una Alternativa a la Noción Popular	
<b>Key Word:</b>	Competencias, actitudes.	
<b>Extracto</b>		
<p>La capacidad empresarial es un tema estratégico importante cuando se habla de las fuerzas motrices de la prosperidad y la creación de empleo. Sin embargo, el espíritu empresarial no está aún bien definido. El documento estudia los supuestos centrales y cuestiona lo que muchos contemporáneos dan por sentado. En el documento se muestra que es necesario definir el término "espíritu empresarial". La discusión reciente debe distinguir la diferencia, a veces contradictorias, entre el fenómeno de las empresas de rápido crecimiento dinámico y el de la aparición de nuevas microempresas de los autónomos que no tienen la intención, ni la posibilidad de crecer. Se indica que las políticas económicas deben especificar a qué se refieren cuando hablan de capacidad empresarial</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Bögenhold, D. (2003). La doble cara de la capacidad empresarial: una alternativa a la noción popular. <i>Revista de Economía Institucional</i>, 5(8), 161.</p>		

<b>Código:</b>		FB010
<b>Autor:</b>	Darya Borisova y Olga Sterkhova	
<b>Año:</b>	2012	
<b>Título:</b>	Women as a Valuable Asset	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento	
<b>Extracto</b>		
<p>El presente informe está basado en un estudio realizado por la empresa McKinsey, mediante al cual las autoras recomiendan a los ejecutivos de las empresas comprender la importancia de la diversidad de género en la gestión empresarial y afirman que es importante desarrollar un sistema eficiente asegurando el alto rendimiento de las personas. Además, indican que las mujeres en posiciones de dirección influyen positivamente en el rendimiento de la empresa, por lo que se debe ayudar a las mujeres con talento a subir posiciones ganando una ventaja competitiva.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Borisova, D. &amp; Sterkhova, O. (2012). <i>Women as a valuable asset</i>. Recuperado de <a href="https://www.google.com.pe/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=1&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=0ahUKEwit353DypDPAhWleT4KHYe1AN8QFggaMAA&amp;url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2520offices%2Frussia%2Fpdfs%2Fwomen_as_a_valuable%2520asset_eng.ashx&amp;usq=AFQjCNECZIC3BJCrZI1zqXG5kZXXqh9Sog&amp;bvm=bv.132479545,d.cWw">https://www.google.com.pe/url?sa=t&amp;rct=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=1&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=0ahUKEwit353DypDPAhWleT4KHYe1AN8QFggaMAA&amp;url=http%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2520offices%2Frussia%2Fpdfs%2Fwomen_as_a_valuable%2520asset_eng.ashx&amp;usq=AFQjCNECZIC3BJCrZI1zqXG5kZXXqh9Sog&amp;bvm=bv.132479545,d.cWw</a></p>		

<b>Código:</b>		FB011
<b>Autor:</b>	James Mac Gregor Burns	
<b>Año:</b>	1978	
<b>Título:</b>	Leadership	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo, características y atributos liderazgo, liderazgo transaccional, transformacional	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro, el autor revisa temas relacionados al ambiente político, social y psicológico del liderazgo. Sostiene que un verdadero liderazgo no tiene que ver con el poder y la dominación, y plantea las bases del liderazgo transformacional sobre la base que son los verdaderos líderes quienes inducen a lo seguidores a actuar de acuerdo con los valores y motivaciones. Además, indica cual es la diferencia entre liderazgo transformacional y transaccional, parte del punto que el liderazgo transaccional es un intercambio, mientras que el liderazgo transformacional hace que los seguidores avancen a un propósito colectivo.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
Burns, J. (1978) <i>Leadership</i> . New York. Harper & Row.		

<b>Código:</b>		FB012
<b>Autor:</b>	Idalbeto Chiavenato	
<b>Año:</b>	2000	
<b>Título:</b>	Administración de Recursos Humanos	
<b>Key Word:</b>	Definición de Liderazgo,	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro se desarrolla temas sobre las personas en una organización, la administración de recursos humanos enfocado en el desarrollo y sostenimiento de las personas. El autor refiere que las personas deben ser considerarlas como socios estratégicos en las organizaciones. Así también, argumenta que es importante desarrollar el liderazgo y estimular las cualidades del líder, la persona que influye a los subordinados, los miembros del grupo para lograr el éxito de la organización.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
Chiavenato, I (2000). <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.		

<b>Código:</b>		FB013
<b>Autor:</b>	Françoise Contreras Torres, Julián Eduardo Pedraza Ortiz y Ximena Mejía Restrepo	
<b>Año:</b>	2012	
<b>Título:</b>	La Mujer y el Liderazgo Empresarial	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo empresarial.	
<b>Extracto</b>		
<p>En el artículo se describe la situación actual de la mujer y los desafíos para alcanzar posiciones directivas. Se señala que uno de los principales problemas para poder llegar a cargos gerenciales son los estereotipos femeninos, se propone que las mujeres ejerzan el liderazgo desde sus propias características.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Contreras, F., Pedraza, J. &amp; Mejía, X. (2011). <i>La mujer y el liderazgo empresarial</i>. Recuperado de <a href="http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_12/vol.8no.1/12_la_mujer_y_el_liderazgo_empresarial.pdf">http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_12/vol.8no.1/12_la_mujer_y_el_liderazgo_empresarial.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB014
<b>Autor:</b>	Barton Cunningham y Joe Lischeron	
<b>Año:</b>	1991	
<b>Título:</b>	Defining Entrepreneurship	
<b>Key Word:</b>	Entrepreneurship, Entrepreneur, Perspectives, Mentality, anthropology and psychoanalysis.	
<b>Extracto</b>		
<p>El propósito en este documento es la construcción de una base de manera ecléctica y holística de un marco teórico que describe, analiza e interpreta el fenómeno de emprendimiento de la empresa desde el punto de vista interdisciplinario. Se buscó responder a la pregunta de cómo entender el espíritu empresarial y a partir de su evolución, una perspectiva diversa que enriquecen su análisis y estudio. Por lo tanto, el espíritu empresarial es entendido como un fenómeno práctico, sencillo y complejo, que los empresarios experimentan directamente en sus actividades y funciones; así como un acto de superación y mejora de las condiciones de vida de la sociedad. Así, se analizó y propuso una perspectiva personal del estudio de la capacidad empresarial de los empresarios, sus características y sus implicaciones sociales, políticas, económicas y culturales.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Cunningham, B. &amp; Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. <i>Journal of Small Business Management</i>, 29 (1), (p. 45). Recuperado de <a href="http://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&amp;q=Cunningham%2C+B.+%26+Lischeron%2C+J.+%281991%29.+Defining+entrepreneurship.+Journal+of+Small+Business+Management.+29+%281%29%2C+%28p.+45%29.&amp;btnG=&amp;lr=">http://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&amp;q=Cunningham%2C+B.+%26+Lischeron%2C+J.+%281991%29.+Defining+entrepreneurship.+Journal+of+Small+Business+Management.+29+%281%29%2C+%28p.+45%29.&amp;btnG=&amp;lr=</a></p>		

<b>Código:</b>		FB015
<b>Autor:</b>	Isabel Cuadrado, Marisol Navas y Fernando Molero	
<b>Año:</b>	2003	
<b>Título:</b>	El Liderazgo de Hombres y Mujeres: Diferencias en Estilos de Liderazgo, Relaciones entre Estilos y Predictores de Variables de Resultado Organizacional	
<b>Key Word:</b>	Género, estilos de liderazgo, predictores, variables de resultado	
<b>Extracto</b>		
<p>El objetivo en el documento es averiguar si hombres y mujeres líderes perciben que adoptan diferentes estilos de liderazgo. Se incluyen los estilos más investigados desde la perspectiva psicosocial: «autocrático»-«democrático», «orientación a la tarea»-«orientación a las relaciones» y «transformacional»-«transaccional». Asimismo, se señala las diferencias entre líderes de distinto sexo en dos aspectos: a) las relaciones existentes entre los comportamientos auto percibidos referidos a estos estilos y b) los estilos que mejor predicen la eficacia de la unidad o departamento, la satisfacción con distintos aspectos de su trabajo y el esfuerzo extra logrado en sus subordinados. Los resultados muestran que, en general, hombres y mujeres perciben que adoptan similares estilos de liderazgo, pero las relaciones entre ellos y los estilos que predicen los resultados organizacionales son diferentes en cada caso.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Cuadrado, M., Navas, M. &amp; Molero, F. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. <i>Acción Psicológica</i>, 2(2), 115-129. Recuperado de <a href="http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1237234">http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1237234</a></p>		

<b>Código:</b>		FB016
<b>Autor:</b>	Richard L. Daft	
<b>Año:</b>	2006	
<b>Título:</b>	La Experiencia del Liderazgo	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo, influencia	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro se brinda un enfoque del liderazgo en el mundo actual, se menciona los estudios del liderazgo y las teorías tradicionales, así como la forma de liderar una organización, los valores organizacionales necesarios para desarrollar el potencial de liderazgo en las personas. Se argumenta que el líder es la persona que ejerce la dirección a sus seguidores mediante la influencia para alcanzar el fin común, es decir los objetivos que se pretenden alcanzar.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Daft, R (2006). <i>La experiencia del liderazgo</i> (3ra ed.). México D.F., México: Thompson</p>		



<b>Código:</b>		FB017
<b>Autor:</b>	Keith Davis y John Newstron	
<b>Año:</b>	2004	
<b>Título:</b>	Comportamiento Humano en las Organizaciones	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo y Comportamiento organizacional.	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro se describe distintos tipos de comportamientos que las personas desarrollan dentro de sus organizaciones, lo que se denomina comportamiento organizacional. Se define las teorías relacionadas al comportamiento de las personas. Se analiza el comportamiento humano y su interacción entre las personas y la organización enfocado en cómo actúan las personas en determinadas situaciones específicas. Además, aborda temas como enfoques motivacionales, la conformación de equipos, construcción de equipos, habilidades y liderazgo. Se define al liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en estas.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Davis, K. y Newstron, J. (2004). <i>Comportamiento humano en las organizaciones</i>. México D.F., México: Mc Graw Hill.</p>		

<b>Código:</b>		FB018
<b>Autor:</b>	Fernando D'Alessio	
<b>Año:</b>	2010	
<b>Título:</b>	Liderazgo y Atributos Gerenciales: Una Visión Global y Estratégica	
<b>Key Word:</b>	Definición de liderazgo,	
<b>Extracto</b>		
<p>En el presente libro se muestra la necesidad de desarrollar líderes al pertenecer a una economía globalizada y altamente competitiva. Por ello, se indica que estudiar el liderazgo y los atributos gerenciales que influyen es valioso para formar profesionales de alto nivel que desarrolle su potencial de líder, y reconocer los diversos modelos de liderazgo, tomando en cuenta las nuevas tendencias del liderazgo. El autor explica la necesidad de tener líderes con mentalidad estratégica y de largo plazo que puedan transformar las organizaciones; incluye temas de discusión y ejercicios prácticos que ayudan a la comprensión. Además, argumenta que el liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes; sobre todo en la transformación de las organizaciones y sus culturas.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>D'Alessio, F. (2010). <i>Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica</i> (1ra ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.</p>		



<b>Código:</b>		FB019
<b>Autor:</b>	Giovanna Di Laura	
<b>Año:</b>	2012	
<b>Título:</b>	Estudio sobre el Uso del Capital Social en Mujeres Empresarias	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento, mujeres	
<b>Extracto</b>		
<p>En la investigación se analizó el rol que cumple el capital social en el proceso de la formación de las empresas fundadas por mujeres. Se encontró que las mujeres empresarias utilizan el capital social para obtener recursos, económicos y humanos que benefician a su negocio. Se identificó que las mujeres utilizan sus vínculos (nivel familiar, amistad y organizaciones) para obtener recursos económicos (financiamiento) obtener conocimiento y consejo sobre la gestión de su empresa, expansión de la cartera de clientes. Asimismo, estos vínculos tienen dos características relevantes: confianza y reciprocidad. Se concluyó que independientemente del momento en el ciclo de vida de la empresa, las mujeres obtienen beneficios de sus vínculos y lo utilizan para fortalecer su empresa, así también que el fortalecimiento de las redes de las mujeres empresarias puede ayudar al desarrollo de sus empresas y evitar su quiebra.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Di Laura, G. (2012). <i>Estudio sobre el uso del capital social en mujeres empresarias</i> (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.</p>		

<b>Código:</b>		FB020
<b>Autor:</b>	Peter Ferdinand Drucker	
<b>Año:</b>	1997	
<b>Título:</b>	Gerencia para el futuro: El decenio de los 90 y más allá	
<b>Key Word:</b>	Definición de líder, administración	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro se muestra los puntos de vista del pensamiento gerencial que existe en el mundo sobre los negocios y administración en los años noventa y que trascenderán en el futuro. El autor desarrolla y construye un nuevo modelo gerencial. Propone una nueva perspectiva del trabajo dejando el concepto de la capacidad de solo hacer, sino dando solución al problema de control de tiempo como el modelo japonés “just in time” como alternativa para administrar el trabajo manual de los trabajadores y mejorar la productividad, también menciona que esto no resuelve el problema trabajo del conocimiento. Además, define al líder como un conductor que debe ganarse la confianza de los demás, de lo contrario no habrá seguidores; confiar en el líder no significa necesariamente que a uno le guste ni que uno esté de acuerdo con él. Para el autor la confianza es la convicción de que el líder es sincero en lo que dice, es decir tener integridad y en ser consecuente.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Drucker, P. (1997). <i>Gerencia para el futuro: El decenio de los 90 y más allá</i>. Santafé de Bogotá, Colombia: Norma.</p>		

<b>Código:</b>		FB021
<b>Autor:</b>	Peter Ferdinand Drucker	
<b>Año:</b>	2001	
<b>Título:</b>	La Esencia de la Administración Moderna	
<b>Key Word:</b>	Administración, estrategias de negocio	
<b>Extracto</b>		
<p>En el presente libro el autor explica su pensamiento visionario, en el futuro y revolucionario en la administración moderna; tratando sobre el origen de la administración y sus aplicaciones en las empresas modernas. Analiza, también la estrategia, el comportamiento empresarial, el manejo del cambio y la eficacia de los ejecutivos. Enfoca también el liderazgo y el trabajo del ejecutivo, toma de decisiones, fortalezas y comunicación. Además, el autor define al líder eficaz, profundiza sobre el prototipo del líder, menciona que debe ser carismático, con energía inagotable, imponente, inteligente, con personalidad y habilidades técnicas extraordinarias. Sin embargo, precisa que es una forma de liderazgo equivocado que convierte a algunos líderes en inflexibles e incapaces de cambiar.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Drucker, P. (2001). <i>La esencia de la administración moderna</i>. México D.F., México: Pearson Educación.</p>		

<b>Código:</b>		FB022
<b>Autor:</b>	Peter Ferdinand Drucker	
<b>Año:</b>	2008	
<b>Título:</b>	La Disciplina de la Innovación.	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento, personalidad, innovación	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro el autor señala que los empresarios exitosos no tienen en común un determinado tipo de personalidad, sino un compromiso con una práctica sistemática de la innovación. La innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una compañía existente, en una institución de servicio público o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo en el medio familiar. Es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza o incrementa los recursos existentes con un potencial mejorado para producir riqueza. Hoy existe una gran confusión acerca de la definición adecuada de emprendimiento. Algunos observadores utilizan el término para referirse a todas las pequeñas empresas; otros, a todas las empresas nuevas. Sin embargo, en la práctica una gran cantidad de empresas bien establecidas se comprometen en emprendimientos sumamente exitosos. El término, por lo tanto, no alude al tamaño o la edad de una empresa, sino a cierto tipo de actividad. En el núcleo de esa actividad está la innovación: el esfuerzo de crear un cambio deliberado, concentrado en el potencial económico o social de una empresa.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Drucker, P. (2008). <i>La disciplina de la innovación</i>.        Recuperado de  <a href="http://inn-edu.com/Innovacion/InnovacionDrucker.pdf">http://inn-edu.com/Innovacion/InnovacionDrucker.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB023
<b>Autor:</b>	Alice H. Eagly	
<b>Año:</b>	2007	
<b>Título:</b>	Women and the Labyrinth of Leadership	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo mujer	
<b>Extracto</b>		
<p>En el artículo se menciona la falta de mujeres en posiciones de poder, por ejemplo en la lista de Fortune 500 solo el 6% son mujeres en cargos directivos o de poder. Se analiza la metáfora del techo de cristal y los desafíos que actualmente tienen, las características de sus estilos de liderazgo.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Eagly, A. &amp; Carli, L. (2007). <i>Women and the labyrinth of leadership</i>. Recuperado de <a href="http://citt.hccfl.edu/newsletters/newsletterid1.pdf">http://citt.hccfl.edu/newsletters/newsletterid1.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB024
<b>Autor:</b>	Alice H. Eagly y Mary C. Johannesen-Schmidt	
<b>Año:</b>	2001	
<b>Título:</b>	The Leadership Styles of Women and Men	
<b>Key Word:</b>	Similitudes y diferencias liderazgo, liderazgo mujer	
<b>Extracto</b>		
<p>En el artículo se abarca ciertas diferencias y similitudes del liderazgo de hombres y mujeres, las barreras que enfrentan las mujeres para posiciones de liderazgo. Así, se realiza un análisis de los estilos de liderazgo autocrático, democrático, orientación a la tarea, orientación a las relaciones, transformacional y transaccional.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Eagly, A., Johannesen-Schmidt.(2001).The leadership styles of women and men. <i>Journal of Social Issues</i>, 57(4), 781-797.</p>		

<b>Código:</b>		FB025
<b>Autor:</b>	James Gibson, Jhon Ivancevich y James Donnelly	
<b>Año:</b>	2001	
<b>Título:</b>	Las Organizaciones. Comportamientos, Estructura y Procesos	
<b>Key Word:</b>	Comportamiento organizacional, motivaciones, liderazgo	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro se aborda el estudio de las organizaciones, el comportamiento de las personas dentro de sus organizaciones y los factores que influyen el comportamiento organizacional de las personas. Se analiza casos basados en hechos reales de organizaciones. Además, se aborda temas como la motivación, manejo de conflictos, comportamiento grupal, trabajo en equipo y liderazgo. Se define el liderazgo como la interacción entre miembros de un grupo y definen a los líderes como agentes de cambio, personas que motivan al grupo.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Gibson, I. y Donnelly (2001). <i>Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos</i> (10ma ed.). México D.F., México: Mc. Graw Hill Interamericana</p>		

<b>Código:</b>		FB026
<b>Autor:</b>	Lidia Heller	
<b>Año:</b>	2010	
<b>Título:</b>	Mujeres Emprendedoras en América Latina y el Caribe: Realidades, Obstáculos y Desafíos	
<b>Key Word:</b>	Micro emprendimiento, participación de las mujeres.	
<b>Extracto</b>		
<p>En el presente informe se examina las continuidades y transformaciones en la participación de la mujer latinoamericana en actividades productivas en un sentido amplio, se incluyen pequeñas y medianas empresas (PYME) y micro emprendimientos. En el análisis se propone por una parte, caracterizar las particularidades de la actividad emprendedora protagonizada por mujeres en países seleccionados y, por la otra, identificar los factores que han impulsado u obstaculizado esta actividad en la región, desde una perspectiva que apuesta a la promoción de la equidad de género en el mundo del trabajo. El trabajo pone especial énfasis en el análisis de estrategias que tienden a fortalecer la capacidad emprendedora de las mujeres, tales como el aporte del trabajo en redes, incorporación de nuevas tecnologías de la información, mecanismos de acceso al crédito y financiamiento. Se describen experiencias innovadoras implementadas en instituciones públicas, privadas, organismos de cooperación y organizaciones de mujeres.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Heller, L. (2010). <i>Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: Realidades, obstáculos y desafíos</i>. Recuperado de <a href="http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5818/1/S0900676_es.pdf">http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5818/1/S0900676_es.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB027
<b>Autor:</b>	Don Hellriegel y John W. Slocum,	
<b>Año:</b>	2009	
<b>Título:</b>	Comportamiento Organizacional	
<b>Key Word:</b>	Comportamiento organizacional, líderes y equipos, competencias	
<b>Extracto</b>		
En el libro se señalan los fundamentos y conceptos del comportamiento organizacional. En los capítulos se abordan temas dedicados al liderazgo, trabajo en equipo, éxito y efectividad en las organizaciones.		
<b>Cita APA VI</b>		
Hellriegel, D & Slocum, J. (2003). <i>Comportamiento organizacional</i> . México D.F., México: Thomson.		

<b>Código:</b>		FB028
<b>Autor:</b>	International Finance Corporation	
<b>Año:</b>	2014	
<b>Título:</b>	Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for Financial Institutions	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento	
<b>Extracto</b>		
En el presente informe se trata sobre el apoyo de inversión en las mujeres emprendedoras, lo cual constituye un buen negocio y es esencial para el crecimiento económico en los países. Se indica que lo importante es brindar acceso a la financiación para permitir creación pequeña y medianas empresas formales (PYME) y oportunidad de mercado. Así, es importante el apoyo a través de los bancos interesados en dar facilidades a las mujeres empresarias, por lo que se debe mejorar la financiación de PYMES y el apoyo a la oportunidad de negocio a las mujeres empresarias. Además, se indica que la financiación no solo es buena para las mujeres emprendedoras, también constituye una rentable oportunidad para las instituciones financieras.		
<b>Cita APA VI</b>		
International Finance Corporation [IFC]. (2014). <i>Women-owned SMEs: A business opportunity for financial institutions</i> . Recuperado de <a href="https://yali.state.gov/wp-content/uploads/sites/4/2016/03/WomenOwnedSMes+Report-Final.pdf">https://yali.state.gov/wp-content/uploads/sites/4/2016/03/WomenOwnedSMes+Report-Final.pdf</a>		



<b>Código:</b>		FB029
<b>Autor:</b>	Leonor Jaramillo	
<b>Año:</b>	2012	
<b>Título:</b>	Emprendimiento: Concepto Básico en Competencias	
<b>Key Word:</b>	Competencia, emprendimiento, capacidades y desempeño	
<b>Extracto</b>		
<p>En el documento se hace un acercamiento general a la conceptualización de emprendimiento como una característica que puede surgir en todos los seres humanos. Se presenta al docente como un profesional con gran compromiso hacia la adquisición de competencias, no solo ante su quehacer pedagógico y, con ello, su rol de mediador y guía del proceso de formación, sino que, a la vez, con la capacidad de aprovechar al máximo las capacitaciones y actualizaciones desde el contexto donde se desempeña profesionalmente.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Jaramillo, L. (2008). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. <i>Instituto de estudios en educación – IESE Edición#7</i>. Recuperado de <a href="http://admision.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf">http://admision.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB030
<b>Autor:</b>	Hugo Kantis, Juan Federico y Sabrina Ibarra García	
<b>Año:</b>	2014	
<b>Título:</b>	Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: Una Herramienta para la Acción en América Latina	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento	
<b>Extracto</b>		
<p>En el presente informe se presenta la elaboración del Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd-Prodem) que fue creado con el propósito de aportar una herramienta que ayude a identificar las principales fortalezas y debilidades de los países y fomentar el emprendimiento. El ICSEd-Prodem es el resultado de investigaciones y trabajos realizados, por más de una década, junto a organismos internacionales, gobiernos e instituciones que contribuyeron a entender la situación del emprendimiento dinámico y sus perspectivas futuras. Para el autor, un emprendimiento dinámico es aquel cuyo crecimiento le permite abandonar en pocos años el mundo de la microempresa para transformarse en una PYME competitiva con potencial y proyección de seguir creciendo.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Kantis, H., Federico, J. &amp; Ibarra, S. (2014). <i>Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: Una herramienta para la acción en América Latina</i>. Recuperado de <a href="http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/kantis_federico_e_ibarra_garcia_2014.pdf">http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/kantis_federico_e_ibarra_garcia_2014.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB031
<b>Autor:</b>	Donna Kelley, Slavica Singer y Mike Herrington	
<b>Año:</b>	2015	
<b>Título:</b>	GEM 2015/2016 Global Report	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento, reporte GEM 2016, factores y motivaciones, emprendimiento.	
<b>Extracto</b>		
<p>En el informe del GEM 2015 Global Report se proporciona información valiosa definiendo indicadores cuantitativos que se aplican a cada país participante del estudio. Se obtiene información de cada región y específicamente por cada país, lo que permite realizar interpretaciones precisas y confiables sobre cómo se desarrolla el emprendimiento a nivel mundial, regional y por países.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Kelley, D., Singer, S., Herrington, M. (2015). <i>GEM global report 2015/16</i>. Recuperado de <a href="http://www.gemconsortium.org/report/49480">http://www.gemconsortium.org/report/49480</a></p>		

<b>Código:</b>		FB032
<b>Autor:</b>	Donna Kelley, Candida Brush, Patricia Greene, Mike Herrington, Abdul Ali y Penny Kew	
<b>Año:</b>	2015	
<b>Título:</b>	GEM Special Report Women's Entrepreneurship	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento, factores y variables emprendimiento, reporte GEM 2015.	
<b>Extracto</b>		
<p>El reporte Women's Entrepreneurship es una investigación realizada por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para el año 2015, en el cual se proporciona información sobre los niveles de emprendimiento en los países a nivel mundial. El análisis de los datos proporcionados permite obtener información relevante en los niveles de emprendimiento para identificar el avance o disminución, comparar el estado de emprendimiento con otras economías y países de la región. Dado el mundial desafío del empleo, es imprescindible para las mujeres, que constituyen la mitad de la población mundial, participar constructivamente en las actividades económicas de sus países o regiones. El desarrollo empresarial es un elemento clave en estrategias que permiten que las economías se beneficien con los talentos de las mujeres que generan energía e ideas.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Kelley, D., Brush, C., Greene, P., Herrington, M., Ali, A. &amp; Kew, P. (2015). <i>GEM special report women's entrepreneurship</i>. Recuperado de <a href="http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202015%20Womens%20Report.pdf">http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202015%20Womens%20Report.pdf</a></p>		



<b>Código:</b>		FB033
<b>Autor:</b>	Barbara Kellerman	
<b>Año:</b>	2007	
<b>Título:</b>	Lo que Todo Líder Necesita Saber Acerca de los Seguidores	
<b>Key Word:</b>	Líderes y subordinados	
<b>Extracto</b>		
En el estudio se considera a los seguidores, sus diferencias y características. Para que los líderes puedan considerarlos se clasifican en 5 tipos: los aislados, los espectadores, los participantes, los activistas y los incondicionales.		
<b>Cita APA VI</b>		
Kellerman, B. (2007). Lo que todo líder necesita saber acerca de los seguidores. <i>Harvard Business Review</i> , 85(12), 78-86.		

<b>Código:</b>		FB034
<b>Autor:</b>	Daniel Lederman, Julián Messina, Samuel Pienknagura, y Jamele Rigolini.	
<b>Año:</b>	2014	
<b>Título:</b>	El Emprendimiento en América Latina. Muchas Empresas y Poca Innovación	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento, innovación.	
<b>Extracto</b>		
Los emprendedores de éxito son individuos que transforman ideas en iniciativas rentables. A menudo, esta transformación requiere talentos especiales, como la capacidad de innovar, introducir nuevos productos y explorar otros mercados. Se trata de un proceso que también precisa la habilidad de dirigir a otras personas, priorizar las tareas para aumentar la eficiencia productiva y darle a los recursos disponibles el mejor uso posible. Sin embargo, no basta con estas aptitudes, pues los emprendedores de éxito prosperan cuando el entorno económico e institucional es favorable e impulsa los rendimientos de la innovación. Cuando el entorno es propicio, los emprendedores se arriesgan e invierten en innovación y así estimulan la productividad mediante las dinámicas de entrada y salida del mercado de las empresas y la innovación de las ya establecidas, lo que promueve el desarrollo económico		
<b>Cita APA VI</b>		
Lederman, Messina, Pienknagura & Rigolini (2014). <i>El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación</i> . Recuperado de <a href="https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/EmprendimientoAmericaLatina_resumen_2.pdf">https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/EmprendimientoAmericaLatina_resumen_2.pdf</a>		

<b>Código:</b>		FB035
<b>Autor:</b>	Esther Lopez Martinez	
<b>Año:</b>	2013	
<b>Título:</b>	La importancia del liderazgo en las organizaciones: tabla extraída del temario de la asignatura de Psicología del trabajo II (2011)	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo	
<b>Extracto</b>		
<p>En este trabajo se trata acerca del fenómeno psicosocial del liderazgo dentro de las empresas, del poder que se ejerce en la empresa llevándola hacia el éxito. Se analiza las teorías que se desarrollaron sobre el concepto de liderazgo, además del proceso de influencia que se ejerce mediante valores como la confianza y credibilidad. El autor realiza una investigación ante una situación real para evaluar si las teorías de liderazgo se cumplen o no. Además, busca diferenciar el concepto de líder y de directivo.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>López E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones: Tabla extraída del temario de la asignatura de Psicología del trabajo II (2011) <i>Grau de Relacions Laborals</i>. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado el 26 de Junio del 2016, el <a href="https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf">https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB036
<b>Autor:</b>	María Laura Lupano Perugini y Alejandro Castro Solano	
<b>Año:</b>	2011	
<b>Título:</b>	Actitudes Desfavorables Hacia Mujeres Líderes. Un Instrumento para su Evaluación	
<b>Key Word:</b>	Actitudes, Liderazgo.	
<b>Extracto</b>		
<p>El principal objetivo de la investigación consistió en diseñar una prueba para evaluar actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Sobre la técnica de Peters, Terborg y Taylor WAMS se diseñó el ACT-ML. Este contiene 7 ítems y presenta dos dimensiones, una evalúa en qué medida las personas consideran que las mujeres presentan características asociadas al liderazgo (características instrumentales); y la otra, el nivel de aceptación de las mujeres como líderes (aceptación liderazgo femenino). Los resultados muestran buenas propiedades psicométricas (confiabilidad y validez). Además, se analizaron diferencias significativas según sexo y tipo de puesto (líder-seguidor), hallándose diferencias a favor de los varones y seguidores que muestran mayor nivel de actitudes desfavorables hacia mujeres líderes.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Lupano, M. &amp; Castro, A. (2008). Actitudes desfavorables hacia mujeres líderes. Un instrumento para su evaluación. <i>SUMMA Psicológica UST</i> 2011, 8(2). Recuperado de <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3876575">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3876575</a></p>		

<b>Código:</b>		FB037
<b>Autor:</b>	Robert N. Lussier y Christopher Achua	
<b>Año:</b>	2002	
<b>Título:</b>	Liderazgo Teoría, Aplicaciones y Desarrollo de Habilidades	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo, estilos de liderazgo	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro el autor presenta los conceptos teóricos, aplicación, el enfoque moderno y las nuevas tendencias y aplicaciones sobre liderazgo. Lo que sirve para conducir al líder al razonamiento y la da la capacidad de aplicarlo al pensamiento crítico. Indica que deben existir estilos de liderazgo que garanticen la transformación de la organización, ya que las organizaciones son cada vez más competitivas y se debe formar a las personas en el desarrollo de habilidades para que sean personas eficientes y puedan alcanzar el éxito. Asimismo, el autor define el liderazgo como el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y, viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Lussier, R. &amp; Achua, Ch. (2002). <i>Liderazgo, teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades</i>. México D.F, México: International Thomson.</p>		

<b>Código:</b>		FB038
<b>Autor:</b>	John Maxwell	
<b>Año:</b>	2000	
<b>Título:</b>	Las 21 Cualidades Indispensable de un Líder	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo, cualidades del líder	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro el autor manifiesta que para dirigir con efectividad una organización los líderes exitosos deben tener cualidades que definan el carácter de la persona. El autor ayuda a reconocer las características personales que se necesitan para ser un líder efectivo, a quién la gente quiere seguir. Indica que los líderes son efectivos por lo que son interiormente, por las cualidades que los hacen personas. Las cualidades son importantes en la vida de un líder, por lo que tiene que ser desarrolladas y cultivadas en la vida diaria. Un líder busca hacer lo mejor para los demás, el liderazgo no lo da la posición, es poder para servir a los demás, es la capacidad para guiar y dirigir a las personas a un objetivo común. Por ello, el autor realizó una lista de 21 cualidades que poseen todos los grandes.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Maxwell, J. (2000). <i>Las 21 cualidades indispensables de un líder</i>. Nashville, TN: Caribe-Betania.</p>		

<b>Código:</b>		FB039
<b>Autor:</b>	Ignacio Alejandro Mendoza Martínez	
<b>Año:</b>	2005	
<b>Título:</b>	Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica a Nivel Nacional	
<b>Key Word:</b>	Perfil de liderazgo, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional	
<b>Extracto</b>		
<p>El estudio se centró en investigar el perfil de liderazgo transformacional y transaccional de los gerentes de ventas de una empresa farmacéutica de clase mundial y se evaluó su impacto en variables de resultados. Dicha evaluación se realizó en el año 2004 comprendiendo la valoración de los gerentes regionales a nivel nacional bajo la autopercepción de los gerentes y la percepción de sus propios seguidores.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Mendoza, I. (2005). <i>Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional</i> (Disertación doctoral). Universidad de Tlaxcala, México. Recuperado de <a href="http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf">http://www.colpamex.org/Tesis/AMM.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB040
<b>Autor:</b>	Martha Ruth Mendoza Torres y Carolina Ortiz Riaga	
<b>Año:</b>	2006	
<b>Título:</b>	El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo transformacional, Cultura organizacional.	
<b>Extracto</b>		
<p>En este artículo se muestra las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional y cómo el ejercicio del mismo tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, derivado éste de la dinámica de las interrelaciones que se dan entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Mendoza, T. &amp; Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, 10(4), 118-134.</p>		

<b>Código:</b>		FB041
<b>Autor:</b>	Hugo Martín Moreno Zacarías y Roberto Espíritu Olmos	
<b>Año:</b>	2010	
<b>Título:</b>	Análisis de las Características del Emprendimiento y Liderazgo en los Países de Asia y Latinoamérica	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento, liderazgo, soporte, educación, gobierno	
<b>Extracto</b>		
<p>El desarrollo de las habilidades para lograr emprendimientos que se traduzcan en empresas, depende en gran medida de la llamada "triple hélice del desarrollo", que consiste en la relación entre universidad-gobierno-empresa. Esta relación impulsa las acciones encaminadas a la transformación de ideas-negocio a empresas reales a través de la educación, el soporte económico-financiero y el apoyo de la experiencia empresarial. En este artículo, se analizan los conceptos y definiciones de varios autores respecto a la importancia de las actividades emprendedoras y la concepción de liderazgo para llevar a cabo dichos negocios. Al respecto, se toman los ejemplos de las actividades que se realizan en diferentes países de Asia y Latinoamérica. Se estudian los casos a nivel general de México, Brasil, Argentina y Chile; a nivel asiático de Japón, Malasia y Filipinas. Todos se encuentran incluidos en sistemas internacionales de medición de la capacidad emprendedora a nivel mundial, considerándose que las calificaciones en los países de Asia van en declive y los países de Latinoamérica en proclive. Sin embargo, se toma en cuenta que en ambos, el desarrollo emprendedor es diferente, ya que los países de Asia son emprendedores por lograr una innovación de las empresas, mientras que los países Latinoamericanos son emprendedores por la necesidad económica de buscar otras opciones para completar sus necesidades de consumo. En una plataforma general, en la mayoría de los países de Asia analizados, se encuentra el sistema de la "triple hélice", como un real funcionamiento de la actividad emprendedora.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Moreno, H. &amp; Espíritu, R. (2010). <i>Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica</i>, 4(8) Recuperado de <a href="http://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/portes/article/view/269">http://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/portes/article/view/269</a></p>		

<b>Código:</b>		FB042
<b>Autor:</b>	Gustavo Mutis	
<b>Año:</b>	2012	
<b>Título:</b>	Liderazgo Masculino y Femenino	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo, femenino practico	
<b>Extracto</b>		
<p>En esta investigación se indica que, de acuerdo con los resultados en diferentes partes del mundo, el estilo de liderazgo que ejercen las mujeres, no es diferente al que ejercen los hombres.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Mutis, G. (2012). <i>Liderazgo Masculino y Femenino</i>. Recuperado de <a href="http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/liderazgo_masculino_y_femenino.pdf">http://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/liderazgo_masculino_y_femenino.pdf</a>        liderazgoygestion.com</p>		

<b>Código:</b>		FB043
<b>Autor:</b>	Joseph Nye Jr.	
<b>Año:</b>	2011	
<b>Título:</b>	Las Cualidades del Líder	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo, cualidades del Líder	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro, el autor manifiesta las cualidades que debe tener un líder para lograr el éxito, describe las cualidades que todo líder debe poseer en términos éticos y de efectividad. Además, indica que en esta época es necesario redefinir nuestras ideas sobre el liderazgo, por lo que es necesario mirar la naturaleza del liderazgo en el mundo de hoy, analizando la historia, el estudio de casos empresariales e investigación psicológica de las personas, dejando de lado la posición autoritaria antigua de liderazgo y modernizarlo por uno no tan estricto motivando a los subordinados, atrayéndolos e inspirándolos. Sostiene que los líderes más efectivos son los que combinan estas dos posiciones de acuerdo con la situación a la que se enfrentan de manera inteligente.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Nye Jr. J. (2011). <i>Las cualidades del Líder</i>. Barcelona: Espasa Libros.</p>		



<b>Código:</b>		FB044
<b>Autor:</b>	Roberto Espíritu Olmos, Renato Francisco González Sánchez y Esteban Alcaraz Vera	
<b>Año:</b>	2012	
<b>Título:</b>	Desarrollo de Competencias Emprendedoras: Un Análisis Explicativo con Estudiantes Universitarios	
<b>Key Word:</b>	Competencias emprendedoras, Intención emprendedora rol docente, cultura emprendedora	
<b>Extracto</b>		
<p>Los cambios que se presentan en la sociedad y en el mundo deben ser tomados en cuenta por las universidades y no mostrarse pasivas, sino participar de manera activa. En la investigación, se trata de analizar el grado de competencias emprendedoras que tienen los estudiantes universitarios, así como el rol que juegan los docentes con el fin de conocer si se está incentivando la actitud emprendedora entre sus estudiantes. De acuerdo con los resultados se observó que existe una mayor probabilidad de intención emprendedora en los estudiantes de la carrera de administración que los del área contable.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Olmos, R. Sánchez, R. Gonzales, F. &amp; Vera, E. (2012). <i>Desarrollo de competencias emprendedoras: Un análisis explicativo con estudiantes universitarios</i>. Recuperado de <a href="http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/44644/42134">http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/44644/42134</a></p>		

<b>Código:</b>		FB045
<b>Autor:</b>	Organización Internacional del Trabajo – OIT	
<b>Año:</b>	2015	
<b>Título:</b>	La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo mujer	
<b>Extracto</b>		
<p>En el informe se demuestra como el aprovechamiento de las habilidades y competencias, tanto de hombres y mujeres, beneficia a la empresa y a la sociedad. Se destaca la participación creciente de la mujer en la empresa, se analiza los desafíos que tienen actualmente y los estereotipos dentro de las organizaciones que enfrentan las mujeres para puestos directivos.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). <i>La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso</i>. Recuperado de <a href="http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/women_in_business_sp.pdf">http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/women_in_business_sp.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB046
<b>Autor:</b>	Alfonso Rincon Serrano	
<b>Año:</b>	2003	
<b>Título:</b>	Mauro: El Camino del líder	
<b>Key Word:</b>	El Liderazgo y el líder	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro, el autor enfoca el concepto de líder, los rasgos esenciales de los verdaderos líderes, explica que deben tener voluntad, deseo de superarse, conocimiento y sobre todo confianza en su desempeño. Según el autor, en la sociedad, el liderazgo se ejerce cada vez menos bajo estructuras organizadas jerárquicamente, da mejores resultados en estructuras organizacionales más equilibradas y lo que más importa es la integración compartida de conocimientos, la capacidad de entender a los demás y el altruismo. Además, define el liderazgo como el hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, lo que es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
Rincón, A. (2003). Mauro: <i>El camino del líder</i> . Barcelona, España: Robinbook, SL Cop.		

<b>Código:</b>		FB047
<b>Autor:</b>	Carlos Rodríguez y Manuel Jiménez	
<b>Año:</b>	2005	
<b>Título:</b>	Emprenderismo, Acción Gubernamental y Academia	
<b>Key Word:</b>	Teorías del emprendimiento, evolución, emprendedor, escuelas.	
<b>Extracto</b>		
<p>En este trabajo, a partir de una revisión a la literatura, se examina algunos aportes teóricos sobre emprendimiento para tratar de evidenciar la variedad de enfoques asociados a este concepto, resaltando las características que tiene un emprendedor. También se muestra que, desde hace una veintena de años, el estudio y análisis del espíritu empresarial se encuentra en plena “renovación” en los investigadores de las ciencias de gestión y en algunos economistas. Se construye un cuerpo teórico que intenta comprender e interpretar la actitud emprendedora, a la vez que se proponen una serie de modelos para incentivarla.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Rodríguez, C. &amp; Jiménez, M. (2005). <i>Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura</i>. Recuperado de <a href="http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000200005&amp;script=sci_arttext&amp;tlng=en#t2">http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000200005&amp;script=sci_arttext&amp;tlng=en#t2</a></p>		

<b>Código:</b>		FB048
<b>Autor:</b>	William Rothschild	
<b>Año:</b>	1995	
<b>Título:</b>	Las Cuatro Caras del Liderazgo Estratégico.	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo y Planeamiento Estratégico	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro se tratan temas de éxito de los años ochenta, donde se tomaron decisiones estrategias que se convirtieron en modelos a seguir como las expresiones “ser austeros y ahorrativos”, “control total de la calidad”, “justo a tiempo”, estos slogans se convirtieron en modelos de gerencia estratégica pero según el autor estos modelos no bastan para conducir las empresas. Lo que realmente se requiere es un liderazgo estratégico y no solo slogans. El autor define que no existe ningún líder para todas las ocasiones, situaciones y que es necesario seleccionar y apoyar al líder y la estrategia adecuada en el momento que corresponda. El libro indica que existen cuatro tipos de líderes estratégicos: los líderes audaces, los revolucionarios que pueden crear y dirigir nuevas empresas durante su nacimiento, etapas iniciales y primeros años; los líderes cautelosos, los que desarrollan la empresa en forma evolutiva y sistemática y pueden hacer la transición de la compañía desde su etapa inicial hasta su edad adulta; los líderes cirujanos, los reestructuradores que pueden localizar su atención de una manera objetiva y clínica en los órganos vitales más importantes y descartar aquellos que no son útiles y los líderes funerarios, aquellos que reconocen e implementan el cierre, fusión o liquidación de una compañía. Para la elección del líder adecuado se requiere evaluar estratégicamente a una persona que tenga buenas relaciones con los clientes, competidores para tomar buenas decisiones.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Rothschild, W. (1995). <i>Las cuatro caras del liderazgo estratégico. Líderes audaces, cautelosos, cirujanos y funerarios</i>. Buenos Aires, Argentina: Macchi.</p>		

<b>Código:</b>		FB049
<b>Autor:</b>	Scott Shane	
<b>Año:</b>	2000	
<b>Título:</b>	Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities.	
<b>Key Word:</b>	El espíritu empresarial; Economía de Austria; Descubrimiento	
<b>Extracto</b>		
<p>Ante el cambio tecnológico que conduce a nuevos procesos, productos, mercados o formas de organizar, los empresarios deben descubrir oportunidades para explotar la nueva tecnología. Hasta la fecha, la investigación no ha explicado adecuadamente por qué los empresarios deben descubrir estas oportunidades, lo que crea varios problemas conceptuales en la literatura empresarial. A través de estudios de caso en profundidad de ocho empresarios, se muestra que ellos descubren oportunidades relacionadas con la información que ya poseen. El autor usó estas conclusiones para extraer varias implicaciones que difieren de las que prevalecen en la literatura del espíritu empresarial, incluyendo: (1) los empresarios no siempre seleccionan entre las oportunidades de mercado a las nuevas tecnologías; (2) la fuente del espíritu empresarial radica en las diferencias en la información sobre las oportunidades; (3) los resultados de estudios previos de la explotación empresarial pueden sufrir sesgos; y (4) las diferencias individuales influyen en las oportunidades que las personas descubren, cómo se organizan sus esfuerzos empresariales, y cómo el gobierno puede influir en este proceso</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. <i>Organization science</i>, 11(4), 448-469.</p>		

<b>Código:</b>		FB050
<b>Autor:</b>	Geoff Sheard y Andrew Kakabadse	
<b>Año:</b>	2004	
<b>Título:</b>	A process perspective on leadership and team development	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo, desarrollo en equipo	
<b>Extracto</b>		
<p>En esta monografía se menciona los factores claves que son relevantes para la creación de un equipo de alto rendimiento y del tipo de liderazgo que debería aplicar en cada una de las etapas. Se muestra herramientas y consejos para que los altos directivos se puedan adaptar dadas las circunstancias.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Sheard, G. &amp; Kakabadse, A. (2004). A process perspective on leadership and team development. <i>Journal of Management Development</i>, 23(1), 7-106.</p>		

<b>Código:</b>		FB051
<b>Autor:</b>	John Shermerhon, James Hunt y Richard Osborn	
<b>Año:</b>	2004	
<b>Título:</b>	Comportamiento Organizacional	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo y Comportamiento Organizacional	
<b>Extracto</b>		
<p>En el libro, el autor trata sobre el comportamiento organizacional de las personas. Análisis de casos sobre habilidades administrativas del individuo, creación de la organización de alto desempeño tomando las mejores prácticas y se enfoca la administración de personas para la creación de grupos de trabajo eficaces que denomina equipos de alto desempeño. Además, aborda temas como teorías de la motivación, cultura organizacional, toma de decisiones, manejo de conflictos y liderazgo de alto desempeño. Se define el liderazgo como un proceso natural de influencia interpersonal que logra que un individuo o grupo realicen lo que el líder disponga.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Shermerhon, J., Hunt, J. &amp; Osbor, R. (2004). <i>Comportamiento organizacional</i>. Nueva York, NY: Limusa Wiley.</p>		

<b>Código:</b>		FB052
<b>Autor:</b>	Ute Stephan, Mark Hart y Cord-Christian Drews	
<b>Año:</b>	2015	
<b>Título:</b>	Understanding Motivations for Entrepreneurship: A Review of Recent Research Evidence	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento,	
<b>Extracto</b>		
<p>En el estudio, se analiza las motivaciones de los emprendedores para iniciar y poner en marcha su negocio, partiendo de 7 dimensiones (1) Logro, desafío y el aprendizaje, (2) Independencia y autonomía, (3) Seguridad de los ingresos y el éxito financiero, (4) El reconocimiento y estatus, (5) Familia y Roles, (6) La insatisfacción, (7) Comunidad y motivaciones sociales. Adicionalmente, se analiza las motivaciones por oportunidad y por necesidad tomando en cuenta otras diferencias significativas como el género, la educación y edad</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Stephan, U., Hart, M. &amp; Drews, C. (2015). <i>Understanding motivations for entrepreneurship: A review of recent research evidence</i>. Recuperado de <a href="http://eprints.aston.ac.uk/25172/1/Understanding_motivations_for_entrepreneurship.pdf">http://eprints.aston.ac.uk/25172/1/Understanding_motivations_for_entrepreneurship.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB053
<b>Autor:</b>	Brian D. Sutliff	
<b>Año:</b>	2016	
<b>Título:</b>	United Nations Entity for Gender Equality and Empowerment of Women (UNWOMEN)	
<b>Key Word:</b>	Diferencias liderazgo por género, emprendimiento	
<b>Extracto</b>		
<p>En el informe se destaca el rol participativo de la mujer emprendedora enumerando los retos que tienen actualmente como son financiamiento, tecnología, habilidades y competencias empresariales y financieras. Por ello, se indica que es vital considerar el papel que tienen actualmente en la economía y el impacto que tienen en la sociedad y bienestar social.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Sutliff, B. (2016). <i>United Nations entity for gender equality and empowerment of women (UNWOMEN)</i>. Recuperado de <a href="http://www.fhsmun.org/Background_Guides/FHSMUN37/37-UNWomen-Entrepreneur.pdf">http://www.fhsmun.org/Background_Guides/FHSMUN37/37-UNWomen-Entrepreneur.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB054
<b>Autor:</b>	Siri Terjesen y Ainsley Lloyd	
<b>Año:</b>	2015	
<b>Título:</b>	The 2015 Female Entrepreneurship Index.	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento, emprendedor, mujeres emprendedoras	
<b>Extracto</b>		
<p>En el reporte del año 2015, desarrollado por el Female Entrepreneurship Index, se muestra el desarrollo del potencial de emprendimiento femenino a través de una metodología propia, que posee 3 índices que miden la calidad: primer índice, el entorno empresarial; segundo, el eco sistema empresarial y tercero, las pretensiones empresariales de las mujeres.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Terjesen, S. &amp; Lloyd, A. (2015). <i>The 2015 female entrepreneurship index</i>. Recuperado de <a href="https://thegedi.org/research/womens-entrepreneurship-index/">https://thegedi.org/research/womens-entrepreneurship-index/</a></p>		



<b>Código:</b>		FB055
<b>Autor:</b>	Claudia Toca Torres	
<b>Año:</b>	2010	
<b>Título:</b>	Consideraciones para la Formación en Emprendimiento: Explorando Nuevos Ámbitos y Posibilidades	
<b>Key Word:</b>	Emprendimiento, emprendedor, formación emprendedora	
<b>Extracto</b>		
<p>Durante mucho tiempo, el emprendimiento (entrepreneurship) ha estado supeditado a la esfera empresarial mientras su desarrollo en otros ámbitos, como el público y el social, es notablemente incipiente, a pesar de los esfuerzos que se realizan en instituciones educativas de todo nivel, centros de desarrollo y agencias gubernamentales. En este documento se propone una reflexión sobre la importancia del emprendimiento para el desarrollo eficiente y competitivo de las sociedades, tomando como punto de partida los diferentes conceptos que se han adoptado, a fin de resaltar su carácter transdisciplinar. Posteriormente, se revisa algunas experiencias para explorar nuevas posibilidades de aplicación; por último, clama por una apertura a nuevas dimensiones de la vida en sociedad.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Toca, C. (2010). <i>Consideraciones para la formación en emprendimiento: Explorando nuevos ámbitos y posibilidades</i>. Recuperado de <a href="http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0123-59232010000400003">http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0123-59232010000400003</a></p>		

<b>Código:</b>		FB056
<b>Autor:</b>	Antares Vázquez Alatorre	
<b>Año:</b>	2013	
<b>Título:</b>	Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo: Una Reflexión.	
<b>Key Word:</b>	Liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo.	
<b>Extracto</b>		
<p>En este artículo se presenta una revisión de la literatura en torno al liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el cambio educativo. Se sintetizan las teorías clásicas que contribuyeron a la construcción del concepto del liderazgo transformacional y se analiza el rol del líder transformacional en el contexto organizacional en un ambiente de cambio educativo.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. <i>Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación</i>, 11(1), 73-91.</p>		

<b>Código:</b>		FB057
<b>Autor:</b>	Carolina Vega Villay y Gloria Zavala Villalón	
<b>Año:</b>	2004	
<b>Título:</b>	Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno	
<b>Key Word:</b>	Cuestionario multifactorial	
<b>Extracto</b>		
El estudio de investigación desarrolla el análisis y estudio para la adaptación del cuestionario multifactorial, se analiza el marco conceptual de la teoría asociada al estudio de los tipos de liderazgo.		
<b>Cita APA VI</b>		
Vega, C. & Zavala, G. (2004). <i>Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno</i> . Recuperado de <a href="http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf">http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf</a>		

<b>Código:</b>		FB058
<b>Autor:</b>	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	
<b>Año:</b>	2012	
<b>Título:</b>	World Atlas of Gender Equality in Education	
<b>Key Word:</b>	Acceso educación, igualdad de género, educación niños	
<b>Extracto</b>		
En el informe de la UNESCO se brinda información y análisis de la educación a nivel mundial; así también se señalan acciones sostenibles aplicadas a la educación de niños y niñas, Uno de los seis objetivos planteados por la UNESCO es la igualdad de género como un punto clave para proteger los derechos humanos universales y libertad fundamental.		
<b>Cita APA VI</b>		
United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO]. (2012). <i>World atlas of gender equality in education</i> . Recuperado de <a href="http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/unesco-world-atlas-gender-education-2012.pdf">http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/unesco-world-atlas-gender-education-2012.pdf</a> .		

<b>Código:</b>		FB059
<b>Autor:</b>	Peter Van Der Zwan y Jolanda Hessels	
<b>Año:</b>	2013	
<b>Título:</b>	Start-Up Motivation and (In) Voluntary Exit.	
<b>Key Word:</b>	Motivación, emprendimiento	
<b>Extracto</b>		
<p>En el estudio se analiza las motivaciones que conllevan a que un empresario tome la decisión de dejar de operar un negocio. Así, se realiza una distinción de los negocios a través de la quiebra y a través de una venta. Por otro lado, se analiza como los propietarios de negocio ya se sean por necesidad y oportunidad tienen comportamientos distintos para salir adelante a pesar de los problemas.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>Van Der Zwan, P. &amp; Hessels, J. (2013). <i>Start-up motivation and (in) voluntary exit</i>. Recuperado de <a href="http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201309.pdf">http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h201309.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB060
<b>Autor:</b>	World Bank	
<b>Año:</b>	2012	
<b>Título:</b>	Female Entrepreneurship: Program Guidelines and Case Studies	
<b>Key Word:</b>	Empresarias mujeres, retos y obstáculos	
<b>Extracto</b>		
<p>En el reporte se informa acerca de la participación de la mujer empresaria y el importante papel que desempeña en el desarrollo de las economías del país. Se enumeran distintas pruebas y retos que tiene que afrontar las mujeres empresarias, se proponen herramientas y las mejores prácticas divididas por módulos que ayudan a potenciar sus habilidades y capacidades empresariales y financieras. Adicionalmente, se pone a disposición una base de casos de emprendimiento de mujeres.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>World Bank. (2012). <i>Female entrepreneurship: Program guidelines and case studies</i>. Recuperado de <a href="http://siteresources.worldbank.org/EXTGENDER/Resources/FemaleEntrepreneurshipResourcePoint041113.pdf">http://siteresources.worldbank.org/EXTGENDER/Resources/FemaleEntrepreneurshipResourcePoint041113.pdf</a></p>		

<b>Código:</b>		FB061
<b>Autor:</b>	World Bank	
<b>Año:</b>	2015	
<b>Título:</b>	Women, Business and the Law 2016	
<b>Key Word:</b>	Factores legales, trabajo mujer, emprendimiento mujer,	
<b>Extracto</b>		
<p>En el reporte se comenta sobre el trato al género femenino y su relevancia actual. Se muestra figuras y tablas de la actual participación de la mujer y las leyes, reglamentos y políticas podrían afectar su desempeño laboral como por ejemplo, el acceso al crédito y trabajar en ciertas posiciones en particular.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>World Bank. (2015). <i>Women, business and the law 2016</i>. Recuperado de <a href="http://wbl.worldbank.org/~-/media/WBG/WBL/Documents/Reports/2016/Women-Business-and-the-Law-2016.pdf">http://wbl.worldbank.org/~-/media/WBG/WBL/Documents/Reports/2016/Women-Business-and-the-Law-2016.pdf</a>.</p>		

<b>Código:</b>		FB062
<b>Autor:</b>	World Economic Forum	
<b>Año:</b>	2015	
<b>Título:</b>	Global Gender Gap Report	
<b>Key Word:</b>	Brecha de género, oportunidades hombres y mujeres	
<b>Extracto</b>		
<p>En el reporte del año 2015 de The Global Gender Gap Index, se muestra el estudio realizado para detectar la magnitud de brechas de género y mide el progreso que se realiza. Adicionalmente, muestra información global cuantitativa de diversos aspectos relacionados a la brecha del género en educación, economía, leyes y políticas.</p>		
<b>Cita APA VI</b>		
<p>World Economic Forum. (2015). <i>Global gender gap report</i>. Recuperado de <a href="http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf">http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf</a></p>		

## Apéndice B: Formato Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Estilos de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras Lima Metropolitana del Perú”, el cual está siendo conducido por Carina Toledo, César Quintana, Dick Napa y Jesús Terzano. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es estudiar los estilos de liderazgo de las mujeres emprendedoras, las motivaciones, cualidades, habilidades y variables que han determinado su emprendimiento para obtener información que pueda ayudar a desarrollar programas o proyectos para el desarrollo orientado a fortalecer y potenciar el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras exitosas, lo que contribuirá al crecimiento de la economía y bienestar de la sociedad.

No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 2 horas cada una, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mis características demográficas, mis antecedentes educativos, familiares y laborales, mi negocio, mis habilidades administrativas gerenciales, mis motivaciones, relaciones interpersonales y liderazgo y los obstáculos para iniciar y hacer crecer mi negocio.

Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

---

 Nombre del Investigador

---

 Nombre del Participante

---

 Firma del Investigador / Fecha

---

 Firma Participante / Fecha

**POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA  
OTRA AL INVESTIGADOR**

## Apéndice C: Guía de la Entrevista

### **Información Sociodemográfica**

Edad y estado civil

Distrito de residencia

Ciudad de nacimiento

### **Antecedentes Educativos**

Nivel y tipo de Educación

### **Antecedentes Familiares**

Datos de los miembros de su familia

Influencia de la vida familiar en el negocio

### **Antecedentes Laborales**

Experiencia laboral

### **Estatus del Negocio**

Datos de la empresa, actividad, tamaño, desempeño, fuentes de capital

### **Habilidades administrativas y gerenciales**

Nivel financiero, marketing, operaciones y logística, tecnología, dirección y recursos humanos.

### **Motivación para convertirse en emprendedora**

Motivos generales

### **Relaciones interpersonales – Liderazgo**

### **Obstáculos para emprender y hacer crecer el negocio**

Retos y experiencia

### **Preguntas de cierre**



## Apéndice D: Guía de Preguntas de la Entrevista Semiestructurada

### Parte I: Información Sociodemográfica

Ahora nos gustaría iniciar con algunas preguntas generales

Información Requerida	Pregunta
Edad	P 1 ¿Cuántos años tiene?
Estado civil	P 2 ¿Cuál es su estado o situación civil?
Distrito de residencia	P 3 ¿En qué distrito vive actualmente?
Ciudad de nacimiento	P 4 ¿Dónde nació? (provincia, departamento)
	P 5 ¿A qué edad vino a Lima?

### Parte II: Antecedentes educativos

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre su educación

Información Requerida	Pregunta
Nivel de educación	P 6 ¿Cuál es su nivel educativo? (el más alto obtenido)
Tipo de educación	P 7 Si tiene carrera técnica o universitaria, completa o incompleta, ¿cuál es?

### Parte III: Antecedentes familiares

Ahora queremos preguntarle sobre sus antecedentes familiares

Información Requerida	Pregunta
Miembros de la familia en el negocio	P 8 ¿Algún miembro de su familia tiene o tuvo un negocio?
Datos del padre o tutor	P 9 ¿Cuál es la ocupación de su padre? (antes de retirarse)
	P 10 ¿Cuál es el nivel de educación de su padre?
Datos de la madre	P 11 ¿Cuál es la ocupación de su madre? (antes de retirarse)
	P 12 ¿Cuál es el nivel de educación de su madre?
Acerca de sus hijos	P 13 ¿Cuántos hijos tiene?
	<i>Realizar estas preguntas si tiene hijos</i>
	P 14 ¿Cuál es su nivel de educación?
	P 15 ¿Qué / Dónde estudian?
	P 16 ¿Quién cuida a sus hijos mientras trabaja?
Influencia de la vida familiar	<i>Realizar estas preguntas si tiene pareja, con o sin hijos</i>
	P 17 ¿Cómo afecta su vida familiar el hecho de ser empresaria?
	P 18 ¿Cómo influye su vida familiar en su negocio?
	P 19 ¿La vida empresarial está afectando sus relaciones personales o familiares?
Datos del esposo o pareja	<i>Realizar estas preguntas si tiene pareja</i>
	P 20 ¿Su pareja tiene su propia empresa?
	P 21 ¿Cuál es la ocupación o empresa de su pareja?
	P 22 ¿Cuál es el nivel de educación de su pareja?
	P 23 ¿Comparte responsabilidades domésticas con su pareja? De ser sí, indicar qué hace su esposo o pareja
Responsabilidad económica del hogar	P 24 ¿Comparte la responsabilidad económica con su pareja? ¿En qué medida la comparte?

Parte IV: Antecedentes laborales

Ahora nos gustaría hacerle unas preguntas sobre sus antecedentes laborales

Información Requerida	Pregunta
Experiencia laboral	P 25 ¿A qué edad empezó a trabajar?
	P 26 ¿Alguna vez trabajó en una empresa?
	P 27 ¿Qué otras actividades económicas ha desarrollado en los tres años previos al inicio del negocio?
Tipo de experiencia laboral	P 28 ¿Cuáles han sido los cargos que ha desempeñado en su experiencia laboral?
	P 29 ¿En qué sectores y áreas de trabajo de la empresa ha tenido experiencia?
Posición laboral antes de ser empresaria	P 30 ¿Cuáles fueron los motivos principales para dejar de laborar de manera dependiente? (dar las circunstancias)
Experiencia relacionada con la empresa	P 31 ¿Ha tenido una experiencia laboral similar a la de su actual negocio?
	P 32 ¿Alguna persona la ayudó en su decisión de formar su empresa? ¿Cómo?
Actividad laboral actual	P 33 ¿Tiene otro empleo o actividad laboral a través de los cuales genera otros ingresos económicos aparte de su empresa?

Parte V: Empresas de las mujeres emprendedoras

Ahora queremos preguntarle sobre su empresa

Información Requerida	Pregunta
Datos generales de la empresa	P 34 ¿Cuál es la razón social de la empresa?
	P 35 ¿En qué distrito está ubicada?
	P 36 ¿En qué año fundó formalmente la empresa?
Actividad principal del negocio	P 37 ¿Cuál es la actividad principal de su negocio?
	P 38 ¿Qué productos y/o servicios tiene?
Rol de la emprendedora en la empresa	P 39 ¿Qué cargo desempeña en su empresa?
Empleados	P 40 ¿Cuántas horas al día trabaja en su negocio?
	P 41 ¿Cuántos empleados a tiempo completo, incluyéndose usted y los miembros de su familia, tiene su empresa?
	P 42 ¿Cuántos son mujeres?
Tamaño del negocio	P 43 ¿Cuántos son miembros de su familia?
	P 44 ¿Cuáles fueron sus ventas promedio mensuales en el último año?
Desempeño del negocio	P 45 ¿Cómo han evolucionado sus ventas en los últimos dos años?
Fuentes de capital	P 46 ¿Cuáles fueron las fuentes de capital para iniciar su negocio?
	P 47 ¿Cuál fue su capital al inicio del negocio?
	P 48 ¿Conoce alguna ONG u organización que le pueda brindar apoyo para el desarrollo de su negocio?

Parte VI: Habilidades administrativas/gerenciales

Las habilidades administrativas/gerenciales incluyen entrenamiento y experiencia relacionada con la gestión de empresas

Ahora queremos preguntarle sobre sus habilidades para la gestión de su negocio.

Información Requerida	Pregunta
Habilidades financieras	P 49 ¿Cómo administra financieramente su negocio?
	P 50 ¿Planifica sus gastos mediante presupuestos?
Habilidades en marketing	P 51 ¿Cómo toma decisiones de marketing?
	P 52 ¿Crea sus propios productos?

Habilidades en operaciones y logística	P 53	¿Cómo toma sus decisiones de operaciones y logística?
	P 54	¿Cómo determina las cantidades de producción?
Habilidades en tecnología	P 55	¿Usa tecnología en su negocio?
	P 56	¿Qué equipos tecnológicos usa?
Habilidades en dirección y recursos humanos	P 57	¿Cómo toma sus decisiones sobre la organización de la empresa?
	P 58	¿Cuál es su política de contratación de personal?
Entrenamiento y capacitación recibida	P 59	¿Qué experiencia o entrenamiento (si hubo alguno) la prepararon para ser empresaria?
	P 60	¿Pensando retroactivamente, qué entrenamiento habría sido útil para iniciar u operar su negocio?

Parte VII: Motivación para convertirse en emprendedora

Ahora queremos preguntarle sobre sus motivos para convertirse en emprendedora

Información Requerida	Pregunta	
Motivos generales	P 61	¿Qué la llevó a decidir iniciar su negocio, tuvo alguna razón especial para emprender?
	P 62	¿Qué considera que es lo más gratificante de ser emprendedora?

Parte VIII: Relaciones interpersonales - Liderazgo

Ahora queremos preguntarle sobre el manejo de sus relaciones interpersonales

Información Requerida	Pregunta	
Para definir el estilo de liderazgo	P 63	¿Alguna persona es su referente de liderazgo? Indicar quién y por qué
	P 64	¿Qué es para usted un líder?
	P 65	Cuando tiene un objetivo, ¿qué tan importante es para usted dar directivas a su equipo de cómo se debe alcanzar?
	P 66	¿Cree que su equipo necesita su apoyo constante para conseguir los resultados?
	P 67	¿Qué medidas toma usted cuando se establecen objetivos por cumplir en la empresa?
	P 68	¿Cuándo debe tomar decisiones que impactaran en su empresa las consulta con alguna persona o personas en particular? Indicar con quién o quienes
	P 69	¿Con que frecuencia suele tener reuniones con su equipo de trabajo?
	P 70	¿Existe en la empresa alguna actividad en la que los equipos puedan compartir momentos para interrelacionarse?
	P 71	¿Qué tan importante cree que es el desarrollo de talento de los colaboradores en su empresa?
	P 72	¿Cómo fomentan la capacitación o desarrollo del talento del personal en la empresa?
	P 73	¿Qué creencias tienen sus empleados acerca de la capacitación continua?
	P 74	¿Prevalece el buen ambiente de trabajo antes que el logro de los resultados?
	P 75	¿Qué es más importante, realizar evaluación de desempeño a sus equipos o prevalecer las buenas relaciones entre los equipos?
	P 76	¿Qué es lo primero para usted: Lograr los resultados, las personas o las formas de lograr los resultados?
	P 77	¿Hace participar de la toma de decisiones a algunos colaboradores? ¿A quienes?
P 78	¿Los colaboradores tienen claro de quién o quienes toman las decisiones en su empresa?	
P 79	¿Sus colaboradores saben cual es el proceso para la toma de decisiones?	

- P 80 ¿Cuántas horas dedica a enseñar a sus colaboradores?
- P 81 ¿Cuál es la forma mas usada en su empresa para resolver problemas o dudas?
- P 82 ¿Qué tan cercano son los jefes de su empresa con los colaboradores?
- 

## Parte IX: Preguntas de cierre

---

Información Requerida	Pregunta
	P 83 ¿Hay algún otro tema que no hemos cubierto que ha sido importante en su experiencia como mujer emprendedora?
	P 84 ¿Habría algún problema en volver a contactarla para clarificar algún tema que hemos conversado el día de hoy?
	P 85 ¿Conoce alguna otra mujer empresaria que estaría dispuesta a participar en el estudio? ( nombre, negocio, número telefónico)

---

