

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN – MANAGUA FAREM – MATAGALPA**



TEMA:

El liderazgo de mujeres y hombres en el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria de la ciudad de Matagalpa en el año 2014.

Tesis Para Optar al Título de Master en Gerencia Empresarial

Autora:

Dina del Carmen Gutiérrez López

Tutor:

M. Sc. Elmer Luis Mosher Valle

Matagalpa, septiembre 2015

ÍNDICE

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Carta aval del tutor	iii
Resumen	iv
I. Introducción	1
II. Planteamiento del problema	3
III. Antecedentes	4
IV. Justificación	7
V. Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
VI. Marco Teórico	10
6.1 Liderazgo	10
6.2. Enfoques del liderazgo	12
6.2.1. Enfoque del liderazgo con base en los rasgos	12
6.2.2. Enfoque situacional o de contingencia en el liderazgo	12
6.2.3. Enfoque de trayectoria – meta del liderazgo	13
6.3. Conducta y estilos de liderazgo.	14
6.4. Estilos basados en el uso de la autoridad	16
6.4.1. Liderazgo autocrático	16
6.4.2. Liderazgo democrático o participativo	16
6.4.3. Liderazgo liberal	17
6.5. Factores que influyen en la eficacia del liderazgo	17
6.5.1. Personalidad del líder	18
6.5.2. Características y expectativas de los colaboradores.	18
6.5.3. Necesidades del trabajo.	19
6.6. Comportamiento cultivado de los líderes	19
6.6.1. Conocimiento	19
6.6.2. Empatía	20
6.6.3. Objetividad	20
6.6.4. Conocimiento de sí mismo.	21

6.7	Liderazgo y equidad de género	21
6.7.1.	Equidad de género.....	21
6.7.3.	Diferencias y similitudes entre el liderazgo femenino y masculino.....	25
6.8.	Desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria	26
6.8.1.	Desarrollo económico	27
6.8.2.	Desarrollo social	29
6.8.3.	Desarrollo tecnológico.....	29
6.8.4.	Desarrollo personal	30
6.8.5.	Desarrollo empresarial	31
VII.	Hipótesis.....	32
VIII.	Diseño Metodológico	33
	Paradigma Filosófico.....	33
	Tipo de Investigación	33
	Población y Muestra.....	34
	Plan de recolección de datos	36
	Plan de análisis de resultados	38
IX.	Operacionalización de las variables	39
X.	Análisis y Discusión de Resultados	44
XI.	Conclusiones.....	124
XII.	Recomendaciones.....	125
	Bibliografía	126
	Anexos	130

Dedicatoria

“Los sueños nunca desaparecen siempre que las personas no los abandonen”.

Al finalizar este trabajo, puedo reconocer todo el esfuerzo y perseverancia que he invertido, a pesar de las muchas ocasiones en las que estuve a punto de desistir.

Por ello, resulta necesario dedicar este trabajo a aquellas personas que me ayudaron a culminarlo:

A Dios Padre por ser mi respuesta en la necesidad, mi refugio en la tormenta, mi consuelo en la tristeza y mi fortaleza en la debilidad.

A mis hijos Dina Lurline y Francarlos, por ser las anclas de mi vida; gracias por estar siempre iluminándome y llenándome de amor cuando más lo necesito.

A mis padres Ramón Gutiérrez y Dolores López, gracias a sus esfuerzos estoy aquí, y soy quien soy.

Agradecimiento

“Mientras el río corra, los montes hagan sombra y en el cielo haya estrellas, debe durar la memoria del beneficio recibido en la mente del hombre agradecido.” (Virgilio)

Llegar al final de una meta, significa que se debe dar un primer paso. No ha sido una tarea fácil, y al ver todo el trayecto recorrido, es indispensable agradecer a todos y cada una de las personas que me acompañaron de una u otra manera.

Primeramente, a Dios Nuestro Padre de Bondad, por darme las fuerzas, que por momentos parecían acabarse, y la luz de su amor para continuar.

A mi familia, por comprender mis ausencias y servirme de motivación para continuar a pesar del cansancio, en especial a mis hijos Francarlos y Dina Lurline Moreno Gutiérrez.

A mis maestros que a lo largo de esta tarea me ayudaron, en especial a la maestra Natalia Golovina, por su apoyo incondicional y desinteresado.

Merece una mención especial el maestro Elmer Mosher, quien además de mi tutor ha sido un gran amigo y mentor para lograr culminar esta labor de investigación.

No puedo obviar una mención muy especial a mis amigos y compañeros Norman Arauz y Jacqueline Martínez Castillo quienes fueron de gran ayuda en momentos de dudas.

Es imposible mencionar a todos y todas las personas que me colaboraron, no por ello son menos importantes para mí, pero aunque sus nombres no estén escritos, desde lo más profundo de mi corazón ¡muchas gracias!



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa
FAREM-Matagalpa

Carta aval del tutor

Por este medio doy fe que el presente trabajo de tesis denominado **El liderazgo de las mujeres y hombres en el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria de la ciudad de Matagalpa en al año 2014**, elaborado por la LICENCIADA **Dina del Carmen Gutiérrez López** corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; los objetivos, contenidos teóricos desarrollados, el análisis y la discusión de los resultados tienen coherencia y correlación, están presentados en forma lógica, con apoyo de una amplia bibliografía y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

En mi opinión, el trabajo fue desarrollado con responsabilidad, entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para optar al grado de Master en Gerencia Empresarial.

Se extiende la presente a los siete días del mes de septiembre del año dos mil quince.

MSc. Elmer Mosher

Tutor

¡A la libertad por la Universidad!

Resumen

La presente investigación se realizó para evaluar la influencia del liderazgo de las mujeres y hombres en el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria de la ciudad de Matagalpa en el año 2014, la cual tiene como objetivo identificar las formas de liderazgo implementadas por los empresarios y empresarias del sector, así como comparar a los líderes según el sexo y por último realizar una evaluación del desarrollo de que experimentan dichas empresas.

La recolección de información se realizó mediante entrevistas a empresarias y empresarios que administran las empresas del sector, además resultó necesario realizar encuestas a los empleados que laboran dentro de las empresas, ya que su opinión sirvió para la triangulación de los resultados.

Los principales hallazgos de la investigación es que el tipo de liderazgo utilizado por empresarios y empresarias es autoritario, es decir, deben mejorar en la gestión de la administración, manejo de recursos humanos, formas de motivación y creación de manuales de funciones y procedimientos para ordenar sus actividades y procesos.

En lo que corresponde a las diferencias encontradas entre hombres y mujeres se destacan que los hombres están más orientados a las tareas o resultados y al poder y las mujeres tienen mayor orientación a la afiliación como método de motivación. Los valores de autoestima encontrando en las mujeres son dramáticamente bajo en comparación con los hombres, y siendo ésta una cualidad vital en buen líder, es necesario realizar gestiones precisas como la capacitación, para mejorar y fortalecer la autoestima de las mujeres.

Las empresas manejadas por hombres presentan mayor desarrollo en cuanto a la parte tecnológica y de gestión, porque cuentan con más procesos automatizados, mayor capacitación y mayor inversión.

La hipótesis planteada se rechaza porque de acuerdo a los resultados se demuestra que el liderazgo masculino ha tenido mayor influencia en el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria.

Palabras clave: Liderazgo, desarrollo de las MIPYMES, sector agroindustria

Summary

This research was conducted to evaluate the influence of the leadership of women and men in the development of MIPYMES in the Agribusiness sector of the city of Matagalpa in the year 2014, which aims to identify the forms of leadership and implemented by employers entrepreneurs in the sector and compare the leaders by sex and finally the assessment of the development of these companies experienced.

Data collection was performed through interviews with entrepreneurs and businessmen who run the companies, also proved necessary surveys to employees who work in companies and that his opinion was used for the triangulation of results.

The main findings of the research is that the kind of leadership used by businessmen and businesswomen is authoritarian , ie , they should improve the management of the administration, human resource management , forms of motivation and creation of operating manuals and procedures to order its activities and processes.

As relates to the differences between men and women stand that men are more task-oriented or results and power and women have greater orientation to membership as a means of motivation. Finding the values of self-esteem in women is dramatically low compared with men, and since this is a vital quality in a good leader, you must make accurate as training efforts to improve and strengthen the self-esteem of women.

The companies run by men have greater development in terms of technological and management part, because they have more automated processes, more training and more investment.

The hypothesis is rejected because according to the results demonstrated that the male leadership has had a greater influence on the development of MIPYMES in the agribusiness sector.

Key words: leadership, the development of MIPYMES, the agribusiness sector

I. Introducción

En América Latina a lo largo de la historia y hasta la actualidad existe la desigualdad entre los géneros, que también ha generado situaciones de opresión, explotación y discriminación hacia las mujeres.

En los objetivos del Desarrollo del Milenio se establece que la igualdad y el empoderamiento de las mujeres es vital para el desarrollo (Montano & Milosavljevic, 2010)

Aunque en la práctica y sobre todo en Nicaragua esto se ha venido desarrollando lentamente, ya que las mujeres siguen estando en desventaja.

“La inexorable y progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral, al espacio político y social, es un fenómeno que cada día va en aumento, por lo tanto provoca un gran cambio. En los últimos años, la investigación acerca de las relaciones entre géneros ha reclamado la idea de reivindicar el papel de la mujer y su contribución al desarrollo de las empresas.” (Coronel & Moreno, 2002)

La población femenina junto a la juventud es la más afectada por el desempleo. Existen además otros aspectos que lo afectan como son; los salarios y la asignación de créditos. Esto es importante por la presencia de un gran número de mujeres como cabeza de hogar. (Guachamin, 2010)

En la actualidad en toda América Latina al igual que en Nicaragua, las perspectivas del rol de las mujeres han venido transformándose, y tomando una figura más activa dentro de la economía, por lo tanto, el gobierno así como el sector privado deben interesarse seriamente en lo que representa un liderazgo eficaz de las mujeres, ya que esto es una acción que abarca las actitudes e intereses de las mujeres, además de las relaciones humanas. Esto es fundamental ya que las mujeres dentro de sus empresas están motivando a muchas personas.

Y si existe liderazgo, esto se va a sentir dentro de los grupos, lo cual genera cambios en el ambiente de la empresa y la forma de organizar el trabajo, logrando de esta manera una administración eficaz y un mayor desempeño.

“Mientras las mujeres prefieran hacerse a un lado y no asumir mayor liderazgo empresarial, civil, social o político, y mientras no se incremente sustantivamente la participación activa en las mismas, no serán capaces de poner en la agenda nacional los temas de género que son importantes para lograr avances cualitativos en el desarrollo humano de la nación” (Valenti, 2008).

En Nicaragua siempre ha existido una brecha muy grande entre hombres y mujeres en todos los ámbitos, la mujer siempre ha sido relegada al rol reproductivo y el hombre ocupa el rol productivo.

Es importante destacar que las políticas del gobierno actualmente están enfocadas en lograr el empoderamiento y liderazgo de las mujeres, reconociendo en ellas la gran oportunidad de mejorar la economía no sólo individual sino también en la economía nacional. Las mujeres poseen una cualidad muy importante dentro del liderazgo, y es la capacidad de buscar de manera permanente el consenso, el cual la ubica en una situación de ventaja frente a los hombres.

En Matagalpa, existen MIPYMES que están siendo administradas por mujeres, pero presentan problemas en cuanto a mantener el liderazgo, ya que muchas de las empresas cierran al poco tiempo de estar funcionando, por falta de visión empresarial y falta de políticas que beneficien a las mujeres.

La tesis está estructurada bajo los siguientes acápite: introducción, planteamiento del problema, antecedentes, justificación, objetivos, marco teórico, hipótesis, diseño metodológico, operacionalización de variables, análisis y discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía y anexos.

II. Planteamiento del problema

En la sociedad nicaragüense hay predominio de la cultura machista, debido a esta subvaloración de la mujer, muchas veces hay discriminación, ya que resulta mucho más difícil acceder a créditos y a otros beneficios reservados principalmente para los hombres.

La mayoría de las micro empresas y de muchas medianas empresas están siendo manejadas por mujeres, pero a pesar de esta situación, las mujeres son las menos favorecidas en cuanto a acceso de créditos bancarios, políticas gubernamentales y poco apoyo por parte de las instituciones y organismos.

Las mujeres no están siendo percibidas como agentes de cambio, capaces de participar e integrarse a las acciones de desarrollo que se deben impulsar en el país frente a la globalización.

Las mujeres reciben menos apoyo, tanto del gobierno como de otros organismos, lo que trae como consecuencia que su desarrollo empresarial se vea afectado y disminuida su capacidad de crecimiento en todos los niveles en los que se desarrolla.

El gobierno, por medio del Programa Conjunto de Género y el Programa Usura Cero está tratando de impulsar el desarrollo económico, además de promover la equidad y la igualdad de género y oportunidades. Se está reconociendo la importancia del liderazgo de las mujeres y del impacto que esto tiene para mejorar la economía, no sólo de las familias y la comunidad, sino también de la economía nacional.

De manera complementaria, la presente investigación provee un diagnóstico del desarrollo de las MIPYMES, en consecuencia, se puede utilizar para elaborar planes precisos para mejorar en aspectos sensibles que afectan el desarrollo de empresarios y empresarias, que deben ser vistos como el motor de la economía y por lo tanto darle la importancia que realmente tienen.

III. Antecedentes

A través del estudio efectuado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se indica que la ausencia de la paridad y equilibrio en la representación femenina en la adopción de decisiones que se observan en nuestras sociedades, revela que existe una desigual distribución de poderes tanto en las esferas privadas como públicas. (CEPAL, 1999)

A través del estudio efectuado en 2008, por la organización americana CATALYST, sobre las 500 mejores empresas del mundo, se destaca que las empresas con mayor número de mujeres en sus puestos de dirección obtienen mejores resultados económicos en general (Morán, 2008)

Este estudio resalta la importancia del liderazgo de las mujeres en el desarrollo de las empresas y también de la economía.

Según un informe de la Organización de Naciones Unidas (ONU) la inequidad social se ve agravada por la persistencia de la desigualdad de género como gran desafío pendiente. Esa inequidad se encuentra también muy presente en el ámbito de la política y en toda la dimensión de lo público, vinculado a factores como la tradicional dicotomía que identifica lo público como una dimensión masculina, mientras que lo privado y en particular el cuidado del hogar y la familia sería el espacio de y para las mujeres (ONU, 2014)

Según un análisis, en 2012, realizado por Latin Business Chronicle sobre la clasificación Latin 500 de las más grandes empresas de la región, el 1.8% de las grandes empresas de América Latina estaban dirigidas por mujeres y en nueve de ellas ocupaban el cargo de directora general. (OIT, 2015)

En Nicaragua no se han hecho estudios sobre el verdadero impacto que ha generado la inclusión de las mujeres en el ámbito laboral. De ahí la importancia de investigar, promover espacios y acciones con el objetivo de contribuir a la equidad

de género y el liderazgo de las mujeres y determinar la influencia que éstas tienen en el desarrollo de la economía.

En el caso de la ciudad de Matagalpa, instituciones tales como, el Instituto Nicaragüense de la Mujer (INIM), el Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM) y la Asociación de Municipios de Nicaragua (AMUNIC), brindan capacitaciones a mujeres que ocupan cargos de liderazgo, con el objetivo de que logren el empoderamiento del rol que juegan en las empresas que dirigen, y además que cuenten con las herramientas necesarias para que puedan hacer valer sus derechos y puedan de esta manera reclamar los espacios de participación que por mucho tiempo les han sido negados (Cedeño, 2011)

Cabe señalar, que dentro de estas capacitaciones, también se evalúa la situación actual de las mujeres, las dificultades que enfrentan, así como la búsqueda de soluciones.

Resulta importante recalcar que en la ciudad de Matagalpa se carece de un estudio en el que se reconozca la verdadera influencia que las mujeres líderes han venido teniendo en el desarrollo de las MIPYMES de la ciudad y el aporte económico que significa para la economía regional, lo cual serviría de base para elaborar un plan de fortalecimiento al liderazgo de las mujeres.

El punto de partida para investigar sobre las diferencias de liderazgo lo constituye la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo, por lo que este estudio refleja que las mujeres tienen un liderazgo propio y diferente al de los hombres, en el que la mujer se caracteriza por la intuición empatía y racionalidad, contrario a los hombres que se caracterizan por la competitividad, la autoridad, el control y la resolución analítica en la resolución de problemas. **(Cuadrado I. , 2003)**

Por otro lado según un estudio se ha comprobado que que las mujeres tienden a ser más colaborativas a la hora de tomar decisiones importantes, buscando la opinión y sugerencia de su equipo de trabajo, divergiendo de los hombres ya que éstos tienden a tomar decisiones de forma unilateral, comprobado también que a

los hombres se les escucha más que a las mujeres en las reuniones. **(Ramirez, 2013)**

Para el profesor Jorge Meléndez, director de Innovación y Mercadeo del IESA (Escuela de Gerencia Triplemente Acreditada) los mejores gerentes son aquellos más comprometidos, más preparados, más dedicadas, más flexibles, más innovadoras, más sensibles a sus responsabilidades, por lo que no depende del género, de lo que se deduce que las empresas más avanzadas no distinguen a los gerentes por su género; sino por sus capacidades. **(Meléndez, 2013)**

Justificación

La presente investigación determina la influencia que las mujeres y hombres representan en el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria de la ciudad de Matagalpa.

El liderazgo de las mujeres y el impacto que tiene en el desarrollo de las MIPYMES es muy importante debido a que el propósito de esta investigación consiste en demostrar cuál ha sido la verdadera influencia que las mujeres empresarias han tenido en el desarrollo de sus propias empresas, así como el avance que le han dado a la economía municipal.

Actualmente, no hay estudios específicos que determinen la magnitud, la trascendencia y la vulnerabilidad que el liderazgo de las mujeres representa para una economía como la de Nicaragua, en la que se produce para la supervivencia y muy pocas veces se hace con el objetivo de crecer financieramente.

Las MIPYMES representan a la mayoría de las empresas de la ciudad de Matagalpa, lo cual es una muestra clara de la importancia que éstas tienen en el desarrollo económico y por lo tanto de la relevancia que tiene esta investigación para la sociedad actual.

Cabe señalar además la importancia de establecer la diferencia entre los géneros y la forma en que se lideran las empresas, como una manera de poder fomentar el empoderamiento de las mujeres empresarias, desde un enfoque de género que promueva la equidad de derechos entre hombres y mujeres.

La cultura de Nicaragua aún está muy influenciada por los roles que se le han asignado a hombres y mujeres, el hombre desempeña el rol productivo y la mujer el rol reproductivo, por lo que se pretende reconocer la verdadera importancia y la influencia que ejerce la mujer desde el momento que ha incursionado en el plano laboral y sobre todo desde su papel de líder en la administración de sus propias empresas.

Los sujetos beneficiados con esta investigación son las mujeres con liderazgo fortalecido y creativo que manejan sus propias empresas para que puedan mejorar sus actitudes y cualidades empresariales.

También servirá como un modelo metodológico a ser aplicado en otros municipios y departamentos del país. Además será referente bibliográfico para las carreras afines de la UNAN Managua y como requisito de graduación de la autora para optar al grado de Maestra en Gerencia Empresarial.

IV. Objetivos

Objetivo General

Evaluar la influencia del liderazgo de las mujeres y hombres en el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria en la ciudad de Matagalpa en el año 2014.

Objetivos Específicos

1. Identificar las formas de liderazgo implementadas por los empresarios y empresarias del sector Agroindustria
2. Contrastar a los líderes hombres y mujeres
3. Evaluar el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria.
4. Contrastar el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria con liderazgo femenino y masculino
5. Elaborar una propuesta de fortalecimiento al liderazgo de las mujeres, que favorezca el desarrollo de las Mipymes del sector Agroindustria de la ciudad de Matagalpa.

V. Marco Teórico

El liderazgo es una habilidad tan importante como necesaria en las empresas ya que representa un proceso por medio del cual el líder es capaz de influir positivamente en el cumplimiento de los objetivos empresariales. La importancia del liderazgo radica en que las empresas no necesitan jefes; sino líderes, capaces de comunicar, motivar, tener carisma, entusiasmo, visión de futuro, creatividad, disciplina; ya que todo esto se transmite al equipo de trabajo y genera un ambiente de cooperación mutua.

6.1 Liderazgo

La dirección de una empresa está íntimamente relacionada con el liderazgo.

La función de dirección es necesaria dentro de un buen liderazgo puesto que un líder debe conseguir que los demás cumplan con sus funciones, obteniendo de ellos el máximo aprovechamiento, es decir debe crear y ejecutar la vía para el logro de los objetivos.

El liderazgo es la influencia, arte, o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas de grupo (Koontz, 1980).

Otra manera de definir el liderazgo, “es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (Stoner & Wankel, 1996).

A partir de estas definiciones, el liderazgo se puede definir como la capacidad que tiene el administrador para hacer que sus colaboradores obedezcan sus órdenes y cumplan con sus obligaciones de manera satisfactoria.

Estudios realizados revelan que la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismos están estrechamente ligadas a altos niveles de desempeño

administrativo. Sin embargo otra capacidad significativa, es la capacidad del líder para supervisar.

Resulta importante manifestar que el líder no depende de una serie particular de rasgos propios, sino más bien en la medida en que los rasgos del líder se adecúan a cada situación específica (Stoner & Wankel, 1996).

Un líder actúa para ayudar al grupo a obtener objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. Un líder inspira para que se logren las metas organizacionales, y está siempre al frente de su grupo (Koontz & Heinz, 1993).

Un líder es aquel individuo al que las personas están dispuestas a seguir, ya que sienten que está al tanto y conoce sus necesidades, deseos y anhelos y por ello se sienten motivados a seguirlo y obedecerlo, logra que los colaboradores cumplan con sus obligaciones de manera tal que se sientan satisfechos con lo que hacen y se sientan motivados a hacer cada vez mejor su trabajo.

El liderazgo está formado por tres componentes fundamentales, el primero es el poder, el segundo es la comprensión fundamental de las personas, el tercero es la capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas las habilidades (Koontz, 1980)

Un administrador puede ejercer su liderazgo por medio del poder que le manifiesta el puesto que ocupa dentro de la empresa, lo puede ejercer por la comprensión fundamental de las personas por medio del conocimiento que tenga de ellas y el grado en que haya llegado a conocerlas y diferenciarlas en cuanto a sus necesidades y satisfacciones.

La capacidad para inspirar a los colaboradores en la realización de sus tareas, así como lograr el compromiso de su parte, representa otra manera de lograr un liderazgo eficiente, y con ello los objetivos empresariales.

Entre los rasgos más importantes en la personalidad de un líder se puede hacer referencia a los siguientes: capacidad de estar atentos, tolerancia al estrés, madurez emocional, la integridad personal y la confianza en sí mismo, todas estas cualidades están vinculadas a un liderazgo efectivo.

6.2. Enfoques del liderazgo

6.2.1. Enfoque del liderazgo con base en los rasgos

En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, Ralph M. Stodgill, citado por Cuadrado (2003) identificó rasgos específicos con la capacidad de liderazgo, entre los que se puede mencionar, los rasgos físicos como la energía, la apariencia y la estatura; rasgos de inteligencia y capacidad, rasgos de la personalidad y las características relacionadas con las tareas así como las características sociales.

Este enfoque no ha sido muy productivo y aceptado ya que supone que no todos los líderes ostentan todos los rasgos. Asimismo, este enfoque no da las pautas necesarias sobre cuántas cualidades debe poseer un líder. Sumado a esto, no se da un esclarecimiento sobre si éstas son cualidades de un líder o simplemente son patrones de conducta.

6.2.2. Enfoque situacional o de contingencia en el liderazgo

Este enfoque se basa en el estudio de las situaciones y la creencia de que los líderes son el resultado de situaciones determinadas. Este enfoque del liderazgo reconoce que existe una interacción entre el grupo y el líder.

Esta teoría sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino que debido a diversos factores situacionales y a las interacciones entre el líder y los miembros del grupo.

Según esta teoría, un líder es la combinación de diferentes factores y situaciones que interactúan, no sólo debido a la personalidad de las personas. Es decir que un líder se hace, no nace.

Con base en estudios, se describen tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo con el objetivo de determinar cuál de los tipos de liderazgo es el más efectivo (Fiedler, 1951)

Poder del puesto: Es el grado en el que el poder de un puesto le permite a un líder hacer que los miembros cumplan con las tareas.

Estructura de la tarea: Es el grado en el que se puedan explicar las tareas y asignar a las personas la responsabilidad de cumplirlas. Si las tareas están definidas claramente se puede controlar más fácilmente la calidad del desempeño de los miembros del grupo.

Relación líder – miembro: esta dimensión la considera como la más importante ya que se refiere al grado en que los miembros del grupo les agrada el líder y tienen confianza en él y están dispuestos a seguirlo (Fielder, 1951).

En este enfoque se destaca la importancia de que el líder debe adaptarse a los cambios de cada miembro de su grupo, en cuanto a la capacidad y disposición para aceptar sus responsabilidades de manera voluntaria, y estar convencidos de la importancia de la realización de las tareas conjuntamente con el líder y los objetivos de la empresa.

6.2.3. Enfoque de trayectoria – meta del liderazgo

Se basa en el modelo de las expectativas de la motivación, la cual dice que la motivación de una persona dependerá de las expectativas que tenga en cuanto a la recompensa y del atractivo de la recompensa. Por lo tanto un líder efectivo debe aclarar y fijar las metas de sus empleados y debe ayudarles a encontrar el mejor trayecto para lograr las metas y eliminar obstáculos.

Además se destacan otros factores que contribuyen a lograr un liderazgo efectivo:

- ✓ El primer factor, las características de los empleados, como las necesidades, seguridad en sí mismo y las capacidades.
- ✓ El segundo factor, el ambiente de trabajo, como las tareas, los sistemas de recompensa y las relaciones con los demás miembros del grupo.

En este enfoque un líder toma en cuenta todos los factores que pueden motivar a su grupo, pero es importante que se aprecie la individualidad de cada empleado, ya que no todos tienen las mismas necesidades, deseos y anhelos (Koontz, 1980).

Un líder debe reconocer en cada miembro de su equipo de colaboradores las diferencias que tiene para poder llegar a ellos de manera efectiva, reconociendo sus propias individualidades y capacidades, esto resulta muy beneficioso ya que permite al líder mejorar las relaciones con cada uno de los miembros.

6.3. Conducta y estilos de liderazgo.

Al hablar de conducta de líder se entiende como la forma en que actúa o se comporta una persona que guía o dirige a un grupo determinado de personas.

Según plantea (Koontz, 1980), la conducta del líder se puede clasificar en cuatro grupos:

- ✓ La conducta del liderazgo de apoyo, toma en cuenta las necesidades de los subordinados, porque el líder muestra preocupación por su bienestar, creando un clima organizacional agradable. Dentro de esto asume la mayor repercusión sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos se encuentran frustrados y descontentos.

Esta conducta está basada en que los colaboradores satisfechos estarán más comprometidos en la realización de sus funciones y por lo tanto desempeñarán mejor su trabajo.

- ✓ Otro tipo de conducta es el liderazgo participativo, este permite a los subordinados opinar sobre las decisiones, esto puede dar como resultado una mayor motivación, debido al acercamiento, compromiso y relación que existe entre los colaboradores y el líder, lo cual permite que haya confianza.

Este tipo de liderazgo supone que los colaboradores se sentirán motivados en el grado en que se les tome en cuenta en el proceso de toma de decisiones ya que los hará sentir parte activa e importante dentro de la empresa.

- ✓ Otra conducta es la del liderazgo instrumental, es la que el líder proporciona a los subordinados asesoramiento bastante específico y aclara lo que espera de ellos, incluye aspectos de la planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

En este tipo de conducta se plantea que un buen líder debe brindar toda la información a sus colaboradores de lo que pretende alcanzar y de lo que espera que ellos hagan, puesto que una buena orientación dará como resultado un buen desempeño.

- ✓ Y por último esta la conducta del líder orientado hacia el logro, representa fijar metas retadoras, buscar mejorías en el desempeño y tener la seguridad de que los colaboradores alcanzarán metas altas.

Este tipo de conducta de un líder no es más que la capacidad de fijar una meta que haga que el colaborador sea capaz de sentirse retado a cumplirla.

El líder no necesariamente puede tener uno u otro estilo de liderazgo, muchas veces estará influenciado por las situaciones y circunstancias en las cuales se desarrolla su actividad de trabajo, los colaboradores o el clima

organizacional en el cual se desenvuelve. Asimismo se puede hacer una combinación de los tipos de conducta, ya que todos aportan tópicos muy interesantes, que al fusionarse pueden generar un estilo muy amplio y provechoso.

6.4. Estilos basados en el uso de la autoridad

Se muestran tres estilos de liderazgo en base al uso de la autoridad (Chiavenato, 1989).

6.4.1. Liderazgo autocrático

El trabajo solamente se desarrolla con la presencia física del líder. Únicamente el líder fija las directrices, sin participación del grupo. El líder es dominador y personal en elogiar y en hacer las críticas al trabajo de cada miembro.

Algunos autores hacen una definición de los estilos de liderazgo. El líder autocrático ordena y espera obediencia, es firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos (Koontz & Heinz, 1993).

Este tipo de líder ordena y espera obediencia por parte de los subordinados, si se hace la tarea como la espera proporciona recompensas, de lo contrario es duro al aplicar castigos por la falta de cumplimiento a sus órdenes.

6.4.2. Liderazgo democrático o participativo

El liderazgo democrático se define como el líder que consulta con los subordinados las acciones y decisiones y estimula su participación (Koontz & Heinz, 1993).

Hay libertad completa para las decisiones grupales o individuales, con la participación mínima del líder. La participación del líder en el debate es limitada.

Dentro de este tipo de estilo hay formación de grupos de amistad y se desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. Hay mucho más sentido de responsabilidad y compromiso personal.

Este tipo de líder promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones, así mismo la formación de grupos de camaradería, de manera que se desarrolla una comunicación muy fluida en el ambiente laboral, aunque su participación se ve disminuida.

6.4.3. Liderazgo liberal

El líder liberal usa muy poco su poder, dando a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Su rol principal lo basan en ayudar en las operaciones de los subordinados, facilitándoles información y actuando como un contacto externo al grupo (Koontz & Heinz, 1993).

Las tareas se desarrollan al azar, con muchas oscilaciones. Las directrices son debatidas y decididas por el grupo. El propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo. La decisión de las tareas queda a criterio del grupo. El líder busca ser un miembro normal del grupo.

En la realidad un líder efectivo hace uso de los tres tipos de liderazgo en dependencia de las situaciones específicas, las personas con las que está tratando y en dependencia de la tarea que será ejecutada. La parte más difícil es poder reconocer cuál de los estilos es el mejor y en qué momento aplicarlo.

6.5. Factores que influyen en la eficacia del liderazgo

La perspectiva de enfoques y los enfoques del comportamiento producen investigaciones que muestran que un liderazgo eficaz parece depender de algunas variables, entre ellas la cultura organizacional, la naturaleza de las tareas y actividades de trabajo, los valores y experiencia de los gerentes.

Se trató de descubrir los factores de la situación que influyen en la eficacia de un estilo particular de liderazgo (Koontz, O'donnel, & Weihrich, 1988).

No todos los líderes actúan de la misma manera, por ello resulta necesario reconocer aquellos factores que influyen en el liderazgo eficiente.

Se destacan los factores que influyen en la eficacia del líder: su personalidad, experiencia y expectativas; las expectativas y comportamientos del administrador; las características, expectativas y comportamiento de los subordinados; las exigencias de la tarea; la cultura y políticas organizacionales, y las expectativas y el comportamiento de los colegas. Estos factores también influyen a su vez en el líder. El proceso de influencia es recíproco.

El liderazgo va a estar influenciado mutuamente en todas las direcciones, ya que las personas crean el clima organizacional, las políticas y la cultura que impera en las empresas, lo cual influirá en el tipo y conducta de liderazgo; esto a su vez influirá directamente en las personas y el clima organizacional de las empresas.

6.5.1. Personalidad del líder

Los valores, la formación y la experiencia del líder afectan la selección del estilo de liderazgo. En general, los gerentes adquieren el estilo con que se sienten más cómodos.

Las expectativas de un administrador son otro componente más. Las principales características del líder son: inteligencia, adaptabilidad, agresividad, entusiasmo, confianza en sí mismo, debe ser orientado hacia los logros, persistencia e iniciativa (Goleman & Boyatzis, 2004)

La personalidad del líder será muy determinante a la hora de tomar un estilo de liderazgo, ya que siempre estarán presentes sus valores y creencias que forman parte importante de su propia personalidad.

6.5.2. Características y expectativas de los colaboradores.

Debido a las diferentes características de los colaboradores el administrador debe seleccionar el estilo de liderazgo, ya que de esto dependerá en gran parte la eficacia del liderazgo del administrador.

Los colaboradores son individuos, con diferentes tipos de personalidad, gustos, anhelos, deseos y necesidades, por lo que el líder debe tomar en cuenta cada una de sus particularidades, ya que deberá tratarlos de manera diferenciada, porque no todos responderán de la misma manera al mismo estímulo (Mondy & Wayne, 2005)

6.5.3. Necesidades del trabajo.

Para lograr que los miembros de la empresa obedezcan y cumplan con lo orientado, es necesario que el líder ejerza liderazgo y pueda influir positivamente sobre ellos, no es una tarea fácil, pero todo administrador se enfrenta a esos retos y debe tratar de guiar a sus colaboradores.

Un buen líder debe tener la facultad de lograr que sus colaboradores cumplan de manera satisfactoria con sus funciones, y esto es algo que sólo un líder muy capacitado puede lograr.

6.6. Comportamiento cultivado de los líderes

Las relaciones entre el líder y sus colaboradores pueden mejorar mucho a medida que el líder cultiva ciertos comportamientos. Además es sumamente importante ya que ciertos patrones de comportamiento pueden ser aprendidos y usados de manera habitual. Se destacan cuatro comportamientos necesarios que el administrador debe cultivar para mejorar sus liderazgo (Koontz & Wehrich, 1998).

6.6.1. Conocimiento

Resulta importante tener conocimiento de los factores que dan lugar al liderazgo efectivo, así como la forma en que los estilos son contingentes en

términos de un rango de consideraciones situacionales, debe ayudar a cualquier administrador a ser un líder más efectivo.

Un administrador se cree que es una persona que parece que solo se ocupa de sus actividades rutinarias y lo hace sin usar la imaginación, sin darse cuenta que lo hacen para hacer mejores administradores y buenos líderes.

6.6.2. Empatía

La empatía según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014), se define como “la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro”.

En el lenguaje común, es la capacidad de colocarse en la posición de otra persona, simulando sus sentimientos, prejuicios y valores.

La empatía es la acción y la capacidad de comprender, ser consciente, ser sensible o experimentar de manera vicariante los sentimientos, pensamientos y experiencias de otro, sin que estos sentimientos, pensamientos y experiencias hayan sido comunicados de manera objetiva o explícita (González de Rivera, 2004).

El líder debe ubicarse en la situación que enfrentan sus colaboradores, para de esta manera conocer sus problemas, dificultades, emociones y sentimientos que les puedan perjudicar en el desarrollo de sus funciones.

6.6.3. Objetividad

Los administradores deben de tratar de observar y señalar las causas de los acontecimientos en forma no emocional. Es importante evaluar desde una cierta distancia, determinar las causas reales de los resultados y dar pasos inteligentes para corregir las deficiencias y alentar los buenos resultados. (González de Rivera, 2004)

Resulta necesario que el líder juzgue los acontecimientos de manera realista y sin apegos emocionales que puedan distorsionar la realidad y le permitan ser objetivo en sus juicios de valor.

6.6.4. Conocimiento de sí mismo.

El administrador debe tratar de conocer los efectos de sus actitudes y hábitos sobre los demás de manera que pueda corregir los que generen respuesta negativa. El líder debe cultivar el conocimiento propio y ponerlo a trabajar en forma inteligente para observar reacciones favorables y desfavorables a su comportamiento e identificar las causas (Vallejos, 2003).

Estos cuatro componentes, que suponen una mezcla necesaria, para lograr que los administradores puedan cultivar un estilo de liderazgo efectivo, no son algo sencillo, pero es muy importante ya que el líder necesita influir positivamente en sus colaboradores, y esto en gran medida lo logrará cuando logre adoptar estos componentes.

La realización eficiente de las funciones en las empresas dependerá en gran manera de las relaciones que se den entre los jefes y los colaboradores, y en esto el líder tiene una gran responsabilidad, ya que deberá crear un ambiente favorable y un buen clima organizacional.

5.7. Liderazgo y equidad de género

6.7.1. Equidad de género

La equidad de género se refiere a la capacidad de ser equitativos y justos en relación al trato de hombres y mujeres, teniendo en cuenta sus diferentes necesidades. En una situación de equidad de género, los derechos, responsabilidades y oportunidades de los individuos no se determinan por el hecho de haber nacido hombre o mujer (Anzil, 2009).

En este sentido, la población femenina presenta mayores problemas para insertarse en el mercado laboral, además de sufrir restricciones tales como el derecho a la propiedad, a los recursos, capacitaciones y créditos, lo que disminuye su capacidad productiva e impide reducir la pobreza en la que se encuentra.

La equidad de género representa una de las desigualdades más llamativa existente entre hombres y mujeres sobre todo en el área laboral. En esto se enmarca las posibles diferencias y similitudes en el liderazgo entre ambos.

En 1967, con la adopción de la Declaración de la Asamblea General de las Naciones Unidas para la eliminación de la discriminación contra las mujeres, se dio uno de los primeros pasos a nivel internacional para avanzar en la búsqueda de la equidad de género y eliminar la discriminación que afecta a las mujeres.

6.7.2. Formas de liderazgo femenino y masculino

Los estereotipos de género han otorgado la capacidad de liderazgo únicamente a la identidad masculina, como si se tratara de una materia exclusiva de los hombres.

Bajo esta percepción del liderazgo es normal que pocas mujeres hayan ostentado puestos de poder, hasta determinado momento en el que las cosas poco a poco, han comenzado a cambiar.

Claro es que mujeres y hombres tienen estilos de liderazgo diferentes, y es ahora cuando las mujeres pueden comenzar a desarrollar un estilo propio, ya que hasta hace poco, las mujeres debían utilizar las mismas estrategias que los hombres a la hora de ostentar el poder, para conseguir mantenerlo.

Se han realizado investigaciones para determinar si hay semejanzas y diferencias en el liderazgo que ejercen tanto hombres como mujeres. Estos están basados en la experiencia de los investigadores. Las mujeres tienen un estilo de

liderazgo propio y diferente al de los hombres (Koontz, O'donnel, & Weihrich, 1988).

En Nicaragua, específicamente en Matagalpa, no se han realizado estudios que hayan determinado la existencia de diferencias y similitudes en las formas de liderazgo entre géneros.

Otro paso importante fue la celebración de la Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer, realizada en México en 1975 con el objetivo de construir una agenda internacional para las mujeres. En 1979, se creó una normativa internacional para avanzar en el logro de la equidad de género. (Abramo, 1997).

Este tipo de iniciativas han abierto espacios para poner en la agenda el tema de la equidad de género y la lucha que las mujeres han venido realizando para mejorar su calidad de vida y poder obtener más y mejores oportunidades.

Al finalizar el siglo XX, esta Convención ha sido ratificada por todos los países de la región, lo que significa un adelanto decisivo para las mujeres, porque se ha convertido en un instrumento jurídico internacional contra la discriminación, cuyo carácter vinculante fue reforzado en 1999 por la preparación de un protocolo facultativo que establece procedimientos para ejercer el derecho de petición, respeto de la Convención y para investigar violaciones graves o sistemáticas de los Derechos Humanos enunciados en ésta, el que fue adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en su quincuagésimo cuarto periodo de sesiones.

A partir de los años 90, ha habido progresos sin precedentes logrados por el liderazgo de la mujer en América Latina, en cuanto a capacidades y oportunidades para las mujeres. El informe señala que “en la década de los 90 una gran cantidad de mujeres han sido asignadas para ocupar puestos ministeriales y están participando en los cuerpos legislativos en números récord. La presencia de la mujer entre ministros en algunos países se ha incrementado dramáticamente” (Htun, 2008).

Este informe plantea muchos avances en materia política, pero faltan otros derechos de las mujeres en los cuales se debe de profundizar. La mujer en la economía juega un papel fundamental, y es necesario que se indague de manera mucho más amplia cuál es el verdadero aporte que ésta representa a través de la buena administración de su empresa por medio de un buen liderazgo. Además, ha venido decreciendo de manera significativa la proporción de hogares con un solo proveedor (varón) y aumentan los hogares donde ambos aportan al ingreso familiar, lo cual representa un gran avance de las mujeres en el logro de mayores oportunidades.

Los principales conflictos identificados en el ejercicio del liderazgo de las mujeres, son la compatibilización del trabajo y la familia, preferencia masculina hacia ciertos puestos de trabajo, falta de reconocimiento a la trayectoria y el hecho de sentirse invisibles en la toma de decisiones (Heller, 2011)

En la sociedad nicaragüense hay predominio de la cultura machista, además de que las mujeres tienen que cumplir con su rol de madre de familia, lo cual dificulta conciliar ambas funciones, lo que viene en detrimento de las retribuciones que recibe por su jornada laboral.

En general, en América Latina en el año 2006 las cuotas entre géneros han funcionado bien, ya que han acelerado significativamente la presencia de las mujeres en el ámbito político (Bolaños, 2006)

A pesar de estos avances en cuanto a derechos políticos, en el área social y laboral, las mujeres se enfrentan a grandes restricciones que todavía deben enfrentar con respecto a la equidad de género.

Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la tasa de desempleo urbano en el continente alcanzó hacia fines del 2002 a 17 millones de personas, afectando de manera especial a las mujeres. Por otra parte, las mujeres que trabajan lo hacen en situación mucho más desfavorable que el resto de la población (OIT, 2004).

Si bien las mujeres participaron y consiguieron introducir modificaciones en las legislaciones de sus países en relación con el divorcio, la patria potestad compartida, el cupo en los cargos públicos electivos. La realidad indica que aún se está muy por detrás de haber mejorado las leyes, ya que aún con estos importantes avances las situaciones concretas que viven las mujeres del continente todavía son muy difíciles (Vargas V. , 2002)

En este sentido, se ha avanzado mucho porque las mujeres tienen ciertas cuotas de poder en el ámbito político, se han creado legislaciones que promueven el empoderamiento de las mujeres, aunque todavía se presentan muchas dificultades por los roles que se han impuesto entre hombres y mujeres.

6.7.3. Diferencias y similitudes entre el liderazgo femenino y masculino.

Es probable que como administradoras las mujeres empleen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. En un estudio se constató que las mujeres conciben al liderazgo como un medio para transformar el interés de sus seguidores por ellos mismos, en interés por la empresa en su totalidad a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de los subordinados (López Mendoza, 2010).

Los hombres por el contrario tienden a concebir el liderazgo como una secuencia de transacciones con sus subordinados. Además hacen uso más frecuente del control de recursos y de la autoridad que le concede su puesto en la motivación de su personal (Koontz & Weihrich, 1998).

Debido a la cultura machista, los hombres se relacionan con el poder de una manera más natural, lo que hace que tengan mayor supervisión y control de manera jerárquica sobre sus colaboradores.

Esto no significa que todas las mujeres y hombres de éxito apliquen infaliblemente sus respectivos estilos de liderazgo.

El liderazgo masculino según este estudio, está caracterizado por la competitividad, la autoridad jerárquica, un alto control por parte del líder y la resolución analítica de problemas. En contraposición con el liderazgo femenino el cual se caracteriza por la cooperación, la colaboración entre el líder y los subordinados, un bajo control por parte del líder y la resolución de problemas basada en la intuición, la empatía y la racionalidad.

El liderazgo femenino otorga importancia a la participación, compartir poder e información y realizar el trabajo de los demás (Cuadrado M. I., 2003).

Debido a los modelos culturales, la mujer trabaja menos con el poder, influencia y control, lo que la ubica en una posición de desventaja en relación con los hombres.

Tanto hombres como mujeres defienden su posición basados en su propia experiencia sobre las diferencias y similitudes en los estilos de liderazgo.

6.8. Desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria

A partir de la importancia que tiene el tema de liderazgo de las mujeres en el desarrollo de las MIPYMES, resulta importante analizar el desarrollo que vienen experimentando estas empresas en todos los ámbitos.

La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Todos los grupos sociales tendrían acceso a las organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y que sus culturas y tradiciones sean respetadas (Pico, 2006).

El desarrollo es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales.

El desarrollo es la condición de vida de las personas al mejorar su calidad de vida, cubriendo así sus necesidades básicas de manera individual y colectiva.

6.8.1. Desarrollo económico

En términos económicos implica que para la población hay oportunidades de empleo y satisfacción de al menos las necesidades básicas. Esto indica cierta distribución de la riqueza para lograr el acceso de toda la población a servicios básicos, pero una vez satisfecho esta condición, pueden existir numerosas distribuciones de la riqueza que la satisfagan.

El desarrollo económico, incluye, además de aspectos como el nivel de producción, aspectos estructurales como la educación de la población, indicadores de mortalidad, esperanza de vida, etc. En el concepto de desarrollo también se incluyen nociones más abstractas como la libertad política, la seguridad social (Reyes, 2007).

En materia de desarrollo económico se debe de tomar en cuenta todos los factores que logran el progreso de la sociedad en su conjunto.

El desarrollo económico es un crecimiento sostenido de todos los sectores de la economía que tiene una serie de implicaciones económicas, financieras y sociales. Dentro de esto, se puede mencionar: la capacidad de ahorro, oportunidades de inversión, distribución del ingreso y el capital humano (Vargas & Forero, 2013).

En las MIPYMES de la ciudad de Matagalpa, los empresarios se enfrentan a muchas restricciones ya que no hay capacidad de ahorro, por lo cual no cuentan con fondos propios para operar, lo que los lleva a recurrir a préstamos por lo que sus ganancias se ven reducidas.

El ahorro se obtiene restándole a los ingresos totales el gasto total en consumo. De esta forma, $Ahorro = Ingresos - Gastos$. El ahorro privado lo llevan a cabo las unidades familiares y las empresas, mientras que el ahorro público lo realiza el gobierno (Enciclopedia Didáctica Oceano, 1990).

El ahorro es la parte del ingreso nacional, familiar o personal que no se destina a la compra de bienes de consumo.

La inversión, es el flujo de producto de un período dado que se usa para mantener o incrementar el stock de capital de la economía. La inversión es cualquier sacrificio de recursos hoy, con la esperanza de recibir algún beneficio en el futuro (Enciclopedia Didáctica Oceano, 1990).

Los empresarios locales tienen grandes dificultades ya que no cuentan con un fondo revolvente para hacer frente a sus necesidades de capital, por lo que tienen que recurrir a préstamos.

La distribución del ingreso es la manera en que se reparte el ingreso total de una sociedad. Cuando el reparto tiene lugar entre los factores de la producción, se habla de distribución funcional del ingreso y adopta la forma de beneficios, rentas, intereses y salarios (Sepúlveda, 1996).

La realidad económica de los empresarios es que el gobierno tome la responsabilidad de buscar alternativas a la creciente desigualdad en la distribución de la riqueza, ello a pesar de que según los datos oficiales hay crecimiento económico y reducción de pobreza (FIDEG Nicaragua, 2003).

El capital humano es el conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídos por las personas, que las capacita para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización. Al igual que la creación del capital físico, la acumulación de capital humano requiere de un período de tiempo para que las personas puedan adquirir ciertas destrezas, permitiéndoles incrementar sus ingresos. La inversión de capital humano se realiza a través de los gastos en educación, especialización laboral, nutrición y salud (Sepúlveda, 1996).

Para que se pueda mejorar la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas es necesario invertir en la capacitación y especialización del capital humano como única manera de mejorar o ampliar su ventaja competitiva.

El gran problema de la economía regional es que el ingreso sólo alcanza para atender el consumo básico y no queda nada para el ahorro., lo que repercute directamente sobre la inversión que es un factor dinámico en el desarrollo, ya que es el que permite el crecimiento y contribuye a mejorar la producción, permitiendo una mejor utilización de los recursos.

6.8.2. Desarrollo social

El desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso (López Mendoza, 2010).

El desarrollo social es el proceso por el cual la Sociedad y el Estado asumen su responsabilidad en la superación del conjunto de dificultades sociales, la liberación de capacidades individuales y colectivas, transformando y optimizando los recursos del país, logrando la cohesión, equidad e integración de la sociedad, dentro de un marco de competitividad sistémica en el contexto internacional.

Los niveles de pobreza, el alto costo de la canasta básica el cual es mucho mayor que el salario devengado, el alto precio en los servicios básicos, los altos precios del petróleo, el desempleo, el empleo informal; son problemas nacionales y que afectan a los micro, pequeños y medianos empresarios.

6.8.3. Desarrollo tecnológico

En términos generales, el desarrollo tecnológico de una empresa es el grado de procesos automatizados de que dispone y que inciden directamente en menores costos bien sea por menor talento humano o por reducción de tiempos. No se trata de tener equipos porque sí, sino que su uso generen una mayor

productividad. El desarrollo tecnológico involucra los equipos y el talento humano que los opera, inventa o mejora los procesos (Solórzano, 2008).

El desarrollo tecnológico de una empresa no se refiere a que esta deba adquirir maquinaria y equipos técnicos de última generación. El desarrollo tecnológico es un concepto más profundo y también una habilidad que debe desarrollar el emprendedor si quiere ser competitivo.

6.8.4. Desarrollo personal

El desarrollo personal contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida, tales como:

Autoestima. Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promociona la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.

Auto excelencia. Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.

Auto eficiencia. El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro (Brito, 2009).

La autoestima es una cualidad valiosa, es uno de los fundamentos de la madurez emocional y, a la vez, base esencial para las buenas relaciones humanas, ya que quien se estima a sí mismo está en condiciones de tener respeto y aprecio por los demás (Habed López, 2003).

El desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. Esto permite que el individuo conozca

más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

6.8.5. Desarrollo empresarial

Se define como el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, mediante la innovación de productos y procesos, de tal manera, que contribuya al crecimiento sostenible de la empresa (Varela, 2005).

El desarrollo empresarial se logra a través de las actitudes del líder, tomando en cuenta a los colaboradores, ya que debe de ser un esfuerzo conjunto, lo que llevará al logro de los objetivos de la empresa.

VI. Hipótesis

El liderazgo de las mujeres influye más que el de los hombres en el desarrollo de las empresas del sector agroindustria de la ciudad de Matagalpa.

VII. Diseño Metodológico

Paradigma Filosófico

Según planteamiento del tema y los objetivos planteados, la investigación se desarrolla en base al paradigma transformativo, el cual señala que el conocimiento es interactivo, producto del vínculo entre el investigador y los participantes y se sitúa social e históricamente (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2003).

El objetivo de la investigación es generar conocimiento sobre si la forma de liderazgo de las mujeres y hombres influye de alguna manera en la buena dirección de una empresa y en su desempeño.

Tipo de Investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo, ya que pretende describir, explicar y predecir los fenómenos; generar y probar teorías, se aplica la lógica deductiva, va de lo general a lo particular (Hernández & Fernández, Metodología de la Investigación, 2010).

Se determinó la relación entre las variables, a través de la aplicación de instrumentos de recolección de información a una muestra de la población objeto de estudio, para luego hacer inferencia más allá de los datos encontrados.

Es de tipo transversal, en el cual se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2003).

La información se recolectó en un único período de tiempo, que corresponde al año 2014, que es cuando se llevó a cabo la recolección de la información necesaria para poder realizar el análisis del fenómeno objeto de estudio.

La investigación tiene un alcance explicativo, el cual se define como aquel que explica los fenómenos y el estudio de sus relaciones para conocer su estructura y los aspectos que intervienen en su dinámica (Barrantes, 2002).

Se pretende recolectar información sobre el fenómeno estudiado, a la vez describir situaciones, eventos y hechos importantes relacionados con el problema de investigación y encontrar la relación que hay entre las variables a investigar.

Población y Muestra

La población, es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

Se tomó en cuenta la totalidad de la población por cuanto es una población considerada pequeña y homogénea la que corresponde a quince empresarias y trece empresarios del sector agroindustria de la ciudad de Matagalpa, para un total de veintiocho.

Se tomó una muestra de los empleados que son 70 en total.

La muestra es una unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

La muestra se determinó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 (p)(q)(N)}{Ne^2 + z^2 (p)(q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.50) (0.50)(70)}{70 (0.055)^2 + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.50)(0.50)(70)}{70 (0.0025) + (3.8416) (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25)(70)}{0.175 + 0.9604}$$

$$n = \frac{67.228}{1.1354}$$

$$n = 57.354$$

Dónde:

n es el tamaño de la muestra

z es el valor estándar normal que corresponde al nivel deseado de confianza

N es la población

p y q es la desviación estándar

Se tomó una lista de los empleados con el objetivo de recoger información para comparar los estilos de liderazgo.

Las 28 empresas de Agroindustrias tienen un total de 70 trabajadores, de los cuales se realizó encuesta a 60 trabajadores.

Se utilizó el muestreo irrestricto aleatorio, de tal manera que cada muestra posible de tamaño n tiene la misma probabilidad de ser seleccionada.

Al seleccionar mediante muestreo aleatorio simple a los trabajadores de las MIPYMES del sector Agroindustria miembros de la muestra, todos los trabajadores tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

Dentro del muestreo probabilístico se empleó el muestreo aleatorio simple, es aquel en el cual se seleccionan unidades de la población sin reponer los elementos observados, de tal modo que todas las unidades tienen la misma probabilidad de selección y todas las muestras son equiprobables (Sheaffer & Mendelhall, 2006).

Se asignó un número a cada uno de los empleados y a través de una tabla de números aleatorios se eligen los sujetos hasta completar el tamaño de la muestra.

Plan de recolección de datos

Los métodos para la recolección de información y análisis de datos están divididos en métodos empíricos y teóricos, entre los empíricos se detallan la entrevistas semiestructuradas, las cuales se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003).

Se aplicó a las empresarias y empresarios que administran las empresas del sector agroindustria de la ciudad de Matagalpa. Se realizó entrevistas realizadas a cada una de las empresarias y empresarios sujetos a investigación. (Anexo 1)

Resulta necesario para el estudio realizar encuestas a los empleados que laboran dentro de las empresas del sector Agroindustria, ya que su opinión puede ayudar a determinar qué tipo de liderazgo están implementando las empresarias y los empresarios en sus empresas. (Anexo 2)

Dentro de los métodos teóricos, se aplica el método sintético el cual se define como, el proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente

aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad (López, 1984).

A través de la aplicación de los instrumentos se recolecta información para poder hacer inferencias de la teoría con lo que sucede en la realidad de los empresarios y empresarias.

Se utiliza el método histórico el que se define como el que vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales (López, 1984).

Se trata de reconocer las etapas por la que ha venido evolucionando, para comprender la situación actual.

El método dialéctico que es el que considera los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento. Este método describe la historia de lo que nos rodea, de la sociedad y del pensamiento, a través de una concepción de lucha de contrarios y no puramente contemplativa, más bien de transformación (López, 1984).

Se tomó en cuenta este método debido a que este método trata de describir la historia y antecedentes que rodea al problema de investigación, con el objetivo de transformar la realidad y poder hacer una comparación.

La validación de instrumentos significa evaluar el grado en que los instrumentos en verdad miden las variables que se buscan medir (Marroquín Peña, 2008).

Se remitió una carta a tres expertos solicitando la validación de los instrumentos. (Ver anexo N° 4)

Los instrumentos de recopilación de información fueron enviados a los expertos para su revisión. Los expertos hicieron sugerencias que consideraron necesarias, tales como, utilizar un lenguaje más sencillo, hacer preguntas abiertas para captar más información; luego de ser corregidos, se realizó la segunda etapa de validación de campo, donde los instrumentos se aplicaron a un grupo de cinco pobladores con las características socio-demográficas similares a los de la población de estudio, para evitar el uso de lenguaje, frases y palabras que pueden ser interpretadas erróneamente. Luego de todo el proceso de validación se procedió a la aplicación de los instrumentos.

Plan de análisis de resultados

Para la evaluación de los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados se hizo uso de diferentes tipos de análisis estadístico.

Estadística descriptiva la cual registra los datos en tabla y los representa en gráficos. Calcula los parámetros estadísticos que describen el conjunto estudiado (Fernández, 2001).

Se hizo uso de las frecuencias simples, convirtiéndolas en la expresión porcentual, construyendo la base de datos en SPSS y procesando la información con las herramientas que presenta el programa.

Para probar la hipótesis, se realizó el cruce de variables utilizando la herramienta de tablas cruzadas de SPSS con los resultados de los test aplicados y los indicadores sobre el desarrollo empresarial de las encuestas.

VIII. Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Definición y conceptualización	Subvariable	Indicador	Escala	Dirigido a	Instrumento	Pregunta
Formas de liderazgo	Enfoques de contingencia	Es el enfoque que supone que existe una interacción entre el grupo y el líder, apoyando así la teoría de que las personas siguen a aquellos que reconocen u ofrecen un medio para satisfacer sus deseos personales		Estructura de la tarea	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Trabajadores	Encuesta	¿Se le asignan las tareas previamente y con claridad?
				Relación líder-miembro	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Trabajadores	Encuesta	¿Existe disposición de su parte para seguir las órdenes de su jefe?
				Poder del puesto	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Trabajadores	Encuesta	¿Se preocupa su jefe por sus necesidades fuera del trabajo?
	Enfoque Trayectoria-meta	Es el enfoque que supone que la principal función del líder es clarificar y fijar metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para lograrlas y eliminar obstáculos	Característica de los empleados	Seguridad en sí mismo	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Trabajadores	Encuesta	¿El líder inspira la seguridad en sí mismo?
				Capacidades	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Trabajadores	Encuesta	¿Su jefe reconoce sus capacidades y las potencializa?
Formas de liderazgo	Conducta del líder	Se entiende como la forma en que se actúa o se comporta una persona que guía o dirige a un grupo determinado de personas.		Liderazgo de apoyo	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Trabajadores	Encuesta	¿Siente que su jefe toma en cuenta sus necesidades?
				Liderazgo participativo	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Trabajadores	Encuesta	¿Se le permite opinar sobre las decisiones de la empresa?
				Liderazgo instrumental	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Trabajadores	Encuesta	¿Su jefe le proporciona asesoramiento sobre lo que espera de usted?

				Liderazgo orientado a logros	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Trabajadores	Encuesta	¿Su jefe logra fijar metas importantes que reten su capacidad?
	Estilos basados en el uso de la autoridad.	Se muestran tres estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad		Autocrático	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Trabajadores	Encuesta	¿Necesita la presencia física del jefe para realizar sus funciones?
			Participativo	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Trabajadores	Encuesta	¿Siente libertad para tomar decisiones sobre el desarrollo de sus funciones?	
			Liberal	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Trabajadores	Encuesta	¿Las decisiones son debatidas y discutidas en grupos de trabajo?	
	Factores que influyen la eficacia del liderazgo	Son aquellos factores que influyen en la eficacia del liderazgo. El proceso de influencia es reciproco		Características y expectativas de los colaboradores	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Empresarias Empresarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	Su jefe reconoce las características y expectativas de cada uno de sus colaboradores. ¿Reconoce las características y expectativas de cada uno de sus colaboradores?
			Necesidades del trabajo	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Empresarias Empresarios Trabajadores	Encuesta	¿Siente que es guiado positivamente hacia el cumplimiento de su trabajo?	
			Conocimiento	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Empresarias Empresarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	¿Tiene conocimiento de todo lo que pasa a su alrededor? ¿Cree que tiene que conocer todo lo que pasa a su alrededor?	
			Empatía	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Empresarias Empresarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	¿Es capaz de ponerse en el lugar de sus colaboradores? ¿Es capaz su jefe de ponerse en el lugar de sus colaboradores?	
			Objetividad	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Empresarias Empresarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	¿Qué criterios toma en cuenta para evaluar y corregir deficiencias? ¿Es objetivo al evaluar y corregir deficiencias?	

				Conocimiento de sí mismo	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Empresarias Empresarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	¿De qué manera cree que sus actitudes tienen repercusión en sus colaboradores? ¿Reconoce que sus actitudes tienen repercusión en sus colaboradores?
Liderazgo y equidad de género	Equidad de género	Se refiere a la capacidad de ser equitativos y justos en relación al trato de hombres y mujeres, teniendo en cuenta sus diferentes necesidades	Formas de liderazgo femenino y masculino	Diferencias y similitudes entre ambos.		Empresarias Empresarios	Test	Test de Compañero Menos Preferido.
Desarrollo empresarial	Desarrollo económico	Implica la distribución de la riqueza para lograr el acceso de la población a todos los servicios básicos.		Capacidad de ahorro	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Empresarias Empresarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	¿Con qué frecuencia ahorra? ¿Tiene la costumbre de ahorrar?
				Oportunidad de inversión	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4 Casi nunca 5. Nunca	Empresarias Empresarios	Entrevista	¿A la hora de invertir, lo hace con su propio capital?
				Distribución del ingreso	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Empresarias Empresarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	¿Cree que hay una mala distribución de los ingresos en los diferentes sectores de la sociedad?
				Capital humano	.Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Empresarias Empresarios	Entrevista	¿Cree que se cuenta con capital humano capacitado dentro de sus propias empresas?
	Desarrollo social			Educación	1 Primaria 2. Secundaria 3. Universitaria 4. Maestría 5. Ninguna	Empresarias Empresarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	¿Cuál es su nivel de escolaridad?
				Seguridad social	1 Si 2 No	Empresarias Empresarios	Entrevista	¿Se encuentra adscrita al INSS? ¿Tiene acceso al Seguro Social?
				Servicios de salud	1 Mala 2 Regular 3 Buena 4 Muy buena 5. Excelente	Empresarias Empresarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	¿Cómo califica a los servicios de salud que recibe?

				Oportunidades de empleo	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Empresarias Empresarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	¿Cree que hay oportunidades de empleo?
				Esperanza de vida	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Trabajadores	Encuesta	¿Cree que ha mejorado la esperanza de vida en la actualidad?
				Reducción de la pobreza	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Empresarias Empresarios	Entrevista	¿Cree que como empresario (a) está ayudando a reducir la pobreza?
				Igualdad en el ingreso	1 Siempre 2 Casi siempre 3 .A veces si, a veces no 4 .Casi nunca 5. Nunca	Empresarias Empresarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	¿Cree que hay igualdad de ingreso entre hombres y mujeres?
	Desarrollo tecnológico	Se refiere al grado de procesos automatizados de que dispone una empresa, involucra equipos y el talento humano que los opera.		Procesos automatizados	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Empresarias Empresarios	Entrevista	¿Cuenta con procesos automatizados para el desarrollo de sus operaciones?
			Equipos	1 Siempre 2 Casi siempre 3 .A veces sí, a veces no 4. Casi nunca 5. Nunca	Empresarias Empresarios	Entrevista	¿Ha realizado alguna inversión en equipo durante el último año?	
			Talento humano	1 Siempre 2 Casi siempre 3. A veces si, a veces no 4. Casi nunca 5. Nunca	Empresarias Empresarios Trabajador	Entrevista Encuesta	¿Ha invertido en capacitación para sus empleados durante el último año? ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus funciones?	
	Desarrollo personal	Es una experiencia de interacción individual y grupal a través del cual los sujetos desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta		Autoestima	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Empresarios Empresarias	Entrevista Test	¿Se considera una persona con autoestima? Test sobre autoestima

				Auto excelencia	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Empesarias Empesarios Trabajadores	Entrevista Encuesta	¿Cree que las cosas se pueden hacer mejor?
				Autosuficiencia	1 Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Empesarias Empesarios	Entrevista	¿Cree que tiene control sobre las situaciones a las que se enfrenta?
	Desarrollo empresarial	Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren y fortalecen habilidades y destrezas.		Habilidades y destrezas para el crecimiento de la empresa.	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces sí, a veces no 4. Casi nunca 5. Nunca	Empesarias Empesarios	Entrevista	¿Se ha capacitado en temas de gestión y administración de empresas?

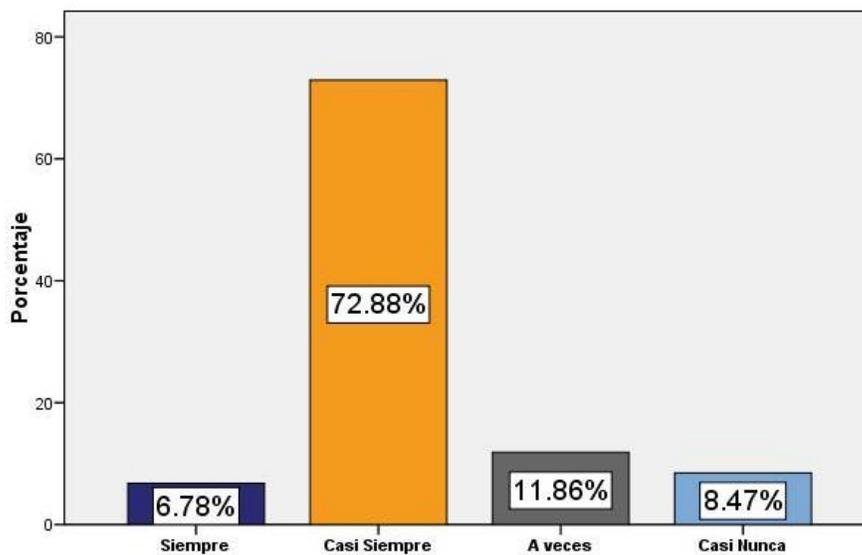
2

IX. Análisis y Discusión de Resultados

En respuesta al primer objetivo, se detallan los principales hallazgos de la investigación suministrados a través de entrevistas a empresarios y empresarias, así como encuestas a colaboradores de los mismos.

Indicador: Estructura de la tarea

Gráfico N° 1. Asignación de tareas



Fuente: Encuestas aplicadas

En lo que se refiere a la pregunta de que si se asignan las tareas previamente y con claridad, la mayoría de los empleados, un 79.58% sienten que las tareas están siendo asignadas de manera clara. Sólo un 8.47% de los encuestados señala que no recibe órdenes claras de cómo realizar su trabajo. Y un 11.86% dice que a veces les asignan con claridad lo que se espera de ellos.

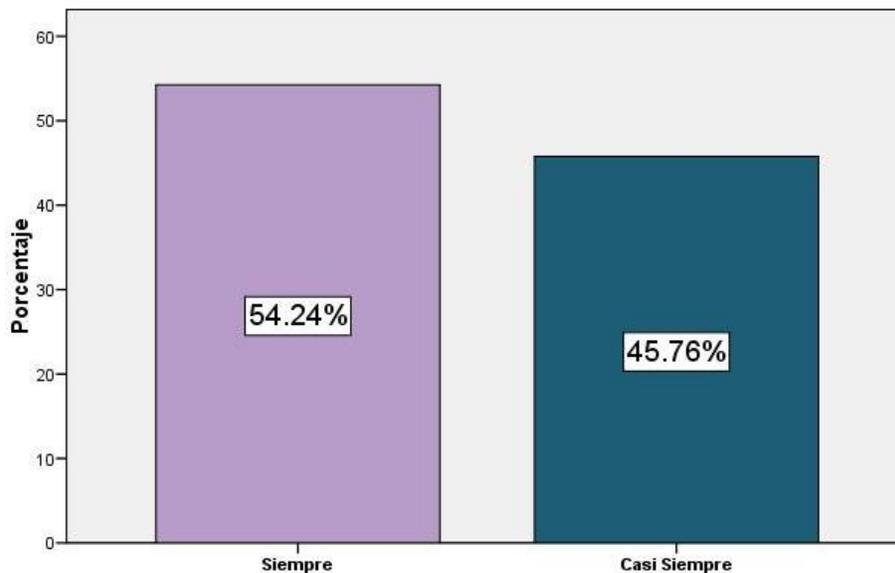
Según (Fielder, 1951) la asignación clara de tareas con tiempo suficiente garantiza mayores niveles de cumplimiento y mayor eficiencia de los trabajadores. Se puede observar, que en la mayoría de los casos las tareas se orientan con

suficiente claridad lo cual genera un ambiente laboral agradable; sin embargo, algunos de los empleados en ocasiones se sienten desorientados con las tareas asignadas, lo que provoca errores y atrasos en su trabajo.

La gerencia en todos los niveles de mando tiene que velar por las orientaciones claras, precisas y a tiempo a sus trabajadores, ya que una tarea mal orientada es una tarea mal cumplida.

Indicador: Relación líder- miembro

Gráfico N° 2. La disposición de los empleados a seguir las órdenes



Fuente: Encuestas aplicadas

La pregunta que cuestiona la disposición por parte de los empleados a seguir las órdenes, obtuvo resultados de afirmación por parte de casi un 99%.

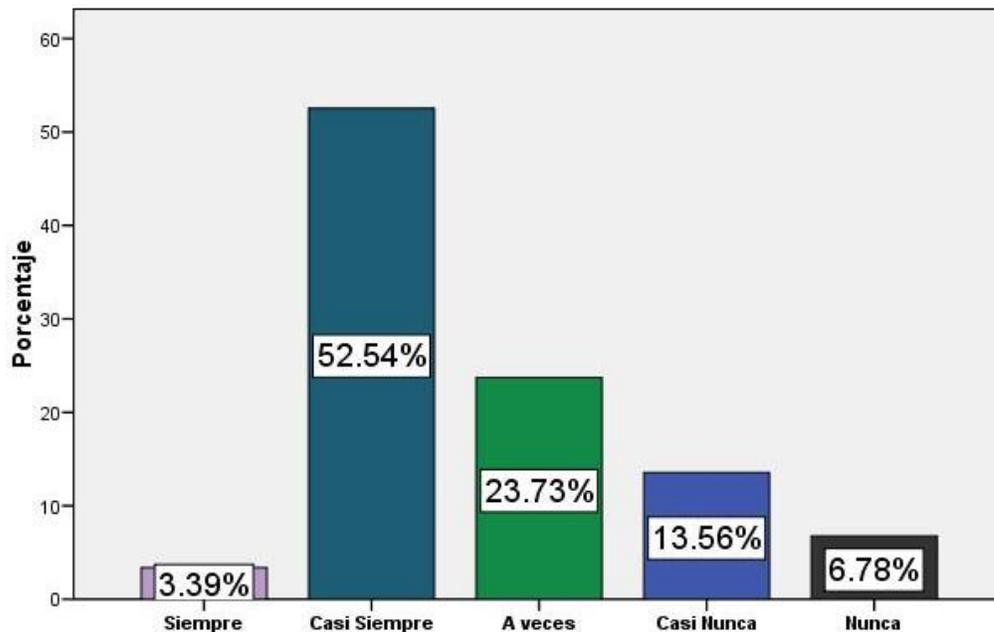
(Fielder, 1951) asevera que no es suficiente orientar claramente la tarea, sino que debe haber una disposición para cumplirla. lo que puede resultar muy provechoso para el logro de las metas individuales y colectivas.

Según los datos obtenidos en la encuesta, se observa que en su totalidad las personas están dispuestas a seguir las órdenes, esto demuestra que existe

disposición a hacer su trabajo lo mejor posible, en esto el empresario juega un papel trascendental porque si sabe dar órdenes y ser buenos líderes podrán obtener más y mejores resultados.

Indicador: Poder del puesto

Gráfico 3. Preocupación por las necesidades de los trabajadores



Fuente: Encuestas aplicadas

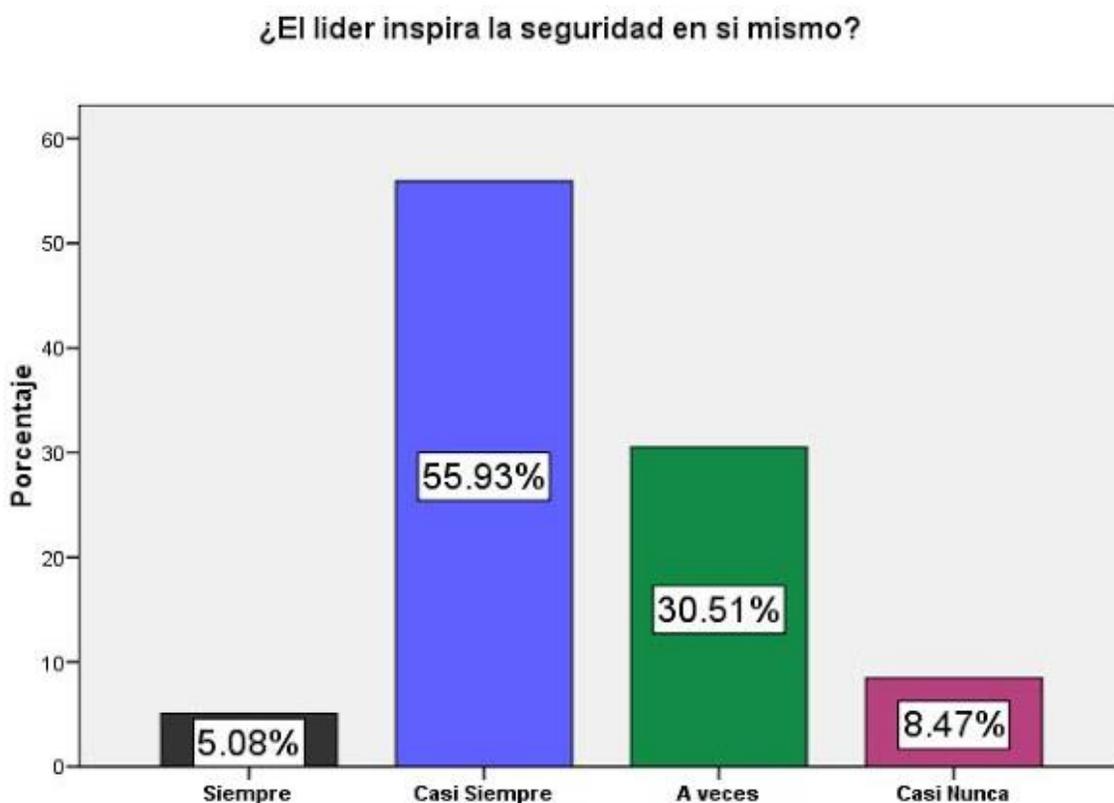
En lo que se refiere a la pregunta que si se preocupa por las necesidades de sus trabajadores, los datos señalados por los empleados muestran que los empresarios se preocupan por las necesidades de los colaboradores, lo que provoca en ellos mucha confianza y lealtad hacia sus jefes. Aunque un 20.34% asegura que sus jefes se preocupan poco a nada por las necesidades y problemas que ellos están pasando.

Según (Cuadrado M. I., 2003), el verdadero líder debe conocer muy bien a su grupo, sus deseos, anhelos, necesidades, aspiraciones.

Como una forma eficaz de alcanzar las metas de la empresa, resulta imprescindible que los empleadores muestren mayor preocupación por sus colaboradores debido a que esto generará en ellos satisfacción laboral que a su vez traerá mayores beneficios, cumplimiento de objetivos y máximo aprovechamiento del personal, creando confianza y lealtad por parte de ellos.

Indicador: Seguridad en sí mismo

Gráfico N° 4. Seguridad en sí mismo



Fuente: Encuestas aplicadas

Según (Koontz, 1980) la seguridad en sí mismo es un factor determinante para lograr un liderazgo efectivo y determinante dentro de las empresas.

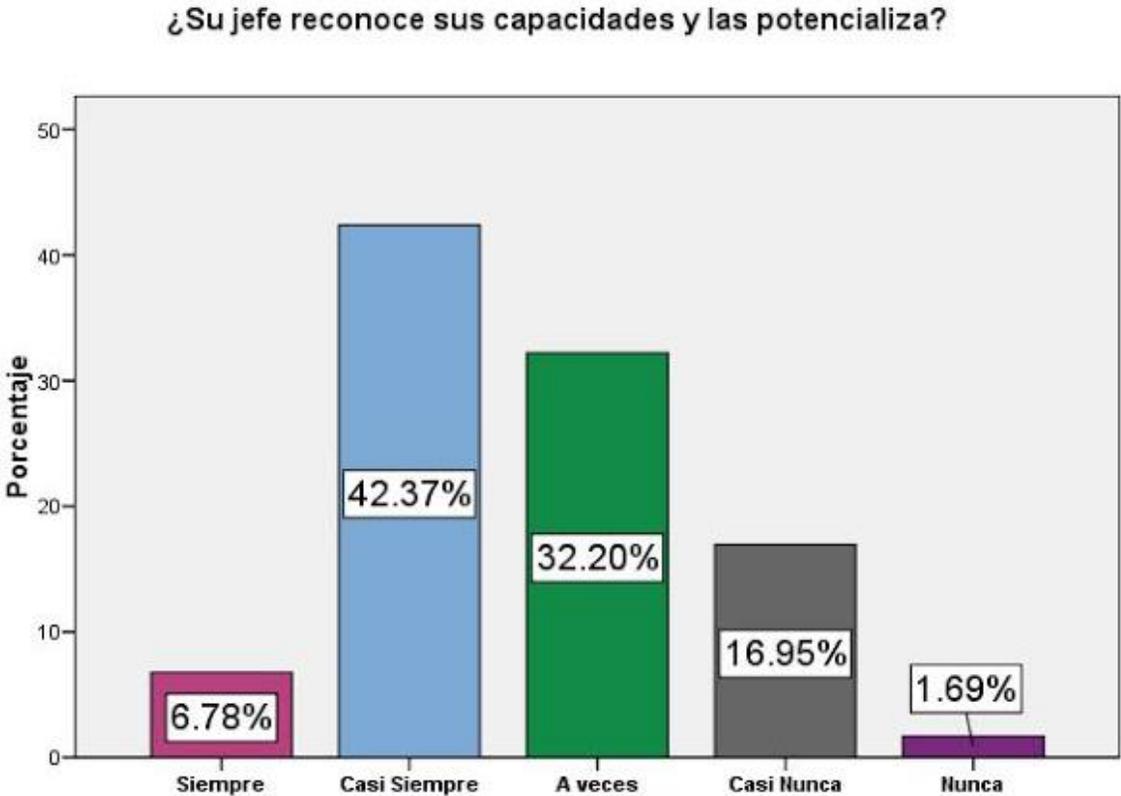
Los datos obtenidos a través de las encuestas muestran que un 55.93% de los empleados cree que su jefe inspira seguridad en sí mismo, sumado a un 5.08% que también está de acuerdo en esta aseveración, el 30.51% considera

que sólo en algunas ocasiones y un 8.47% afirma que nunca muestran seguridad en sí mismos.

La seguridad en sí mismo resulta un factor muy deseable en un líder, porque a medida que se muestre seguro, en esa misma medida los colaboradores tendrán confianza en sus ideas y lo seguirán. Un buen líder se respeta y respeta a los demás y tiene la capacidad para resolver conflictos de manera que tome en cuenta la opinión y las necesidades de todos, por ello se convierte en una cualidad muy valiosa y necesaria para alcanzar un verdadero liderazgo.

Indicador: Capacidades

Gráfico N° 5. Reconocimiento de las capacidades de los colaboradores



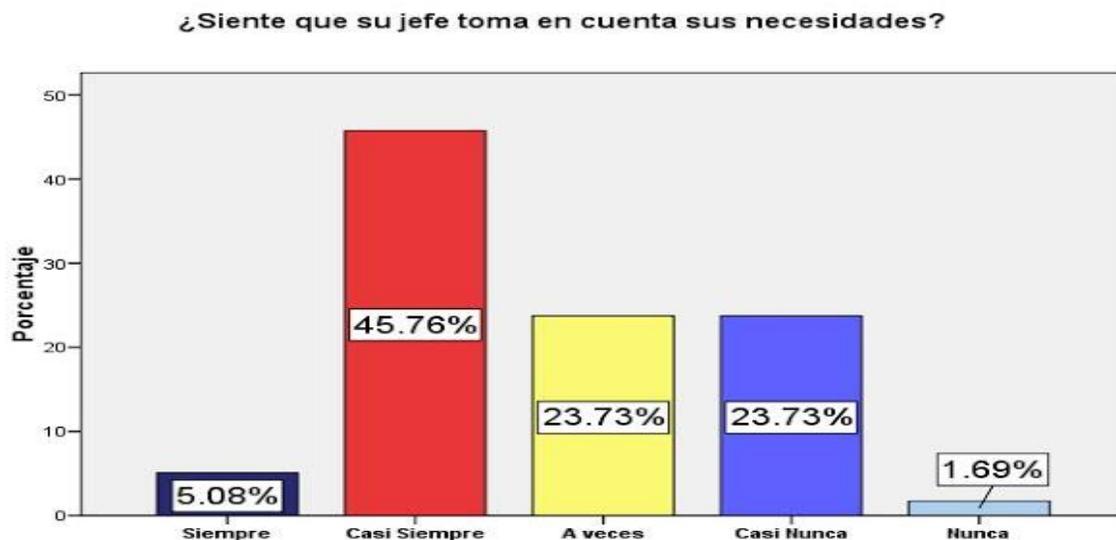
Otra cualidad que se valora mucho dentro de un buen liderazgo es la forma de reconocer las capacidades de los empleados y ser apto para potencializarlas en beneficio de la empresa (Koontz, 1980).

Los resultados obtenidos muestran que un 42.37% siente que reconocen sus capacidades, a veces un 32.20%, a esto se le agrega un 6.78 que dice que siempre se le reconocen, tan solo un 16.95% y 1.69% dice que nunca y casi nunca se le reconocen respectivamente.

El saber reconocer la capacidad que cada colaborador tiene es una tarea muy difícil y puede resultar muy complicado, por lo que un buen líder debe contar con la capacidad para ser objetivo en sus apreciaciones, diferenciando las verdaderas capacidades de posibles favoritismos que se tengan hacia ciertos empleados, ya que por una equivocación, se puede perder a un buen trabajador y afectar el desarrollo de las actividades empresariales.

Indicador: Liderazgo de apoyo

Gráfico N° 6 Necesidades de los empleados



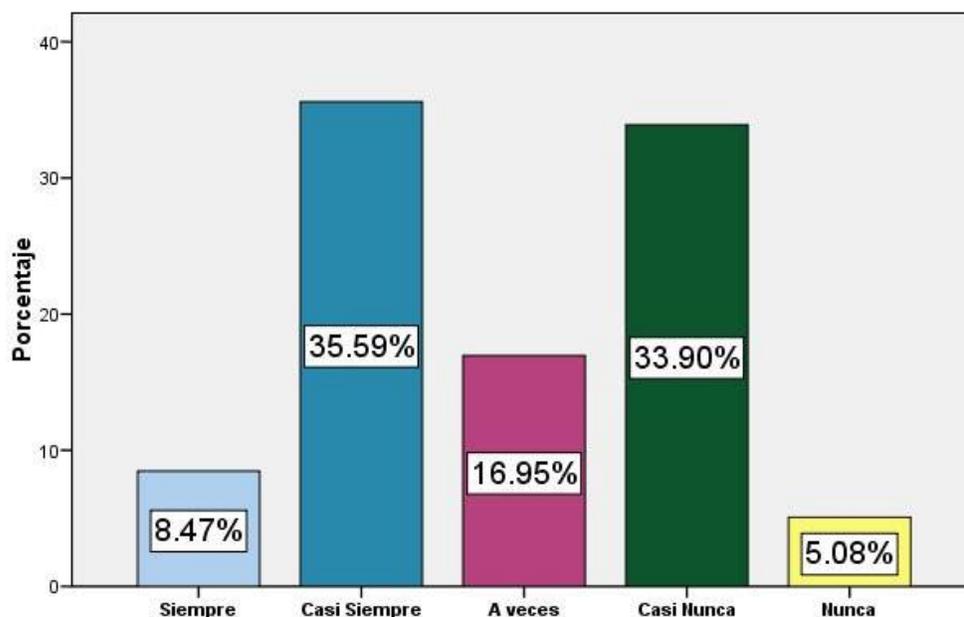
Tomar en cuenta las necesidades de los colaboradores para (Koontz, 1980) es uno de los factores que debe tener un buen líder ya que aprecia la individualidad de los colaboradores y puede motivarlos de manera diferente según sus necesidades.

Los resultados de las encuestas muestran que un 45.76% expresan que casi siempre el líder toma en cuenta sus necesidades, más un 5.08% se suma a esta apreciación, de los encuestados un 23.73 expresa que a veces y casi nunca y un 1.69% dice que nunca.

Para que los líderes puedan motivar adecuadamente a sus colaboradores deben de tratar de conocerlos mejor, diferenciando cada una de las necesidades que tienen, y así aprovecharlas para hacerlos sentir parte importante y originar en ellos un sentido de pertenencia y lealtad a la empresa.

Indicador: Liderazgo instrumental

Gráfico N° 7. Asesoramiento sobre lo que se espera de los trabajadores



Fuente: Encuestas aplicadas

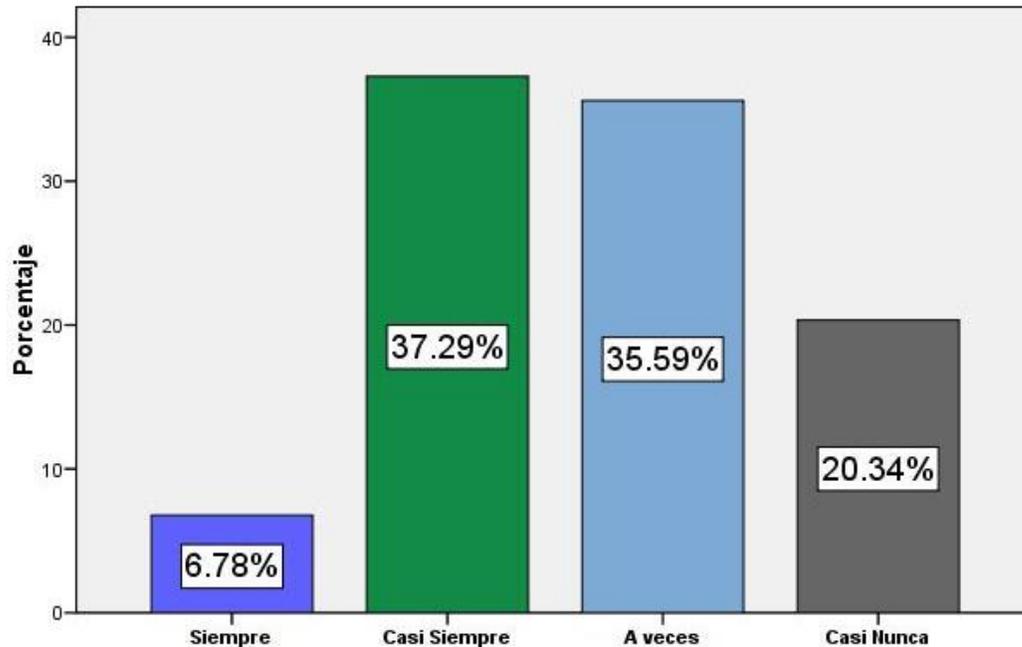
Para (Koontz, 1980) un líder debe proporcionar asesoramiento específico y dejar bien claro lo que pretende alcanzar de sus colaboradores. Además que un buen líder debe comunicar los objetivos empresariales y lo que espera de cada uno de sus colaboradores, esto incluye aspectos de la planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

La pregunta que hace énfasis en que si el líder proporciona a sus empleados asesoramiento sobre lo que espera de ellos, considerando que asesorar bien a un empleado sobre lo que se espera en su trabajo es muy importante para lograr la eficiencia en el cumplimiento de las asignaciones, un 35.59% de los empleados aseguró contar con un buen asesoramiento en las tareas que realizan. Un 16.95% indica que a veces cuentan con asesoramiento para la realización de sus funciones. Al igual un 33.90% considera que casi nunca se les brinda asesoramiento adecuado sobre lo que se espera de ellos, y un 5.08% asegura que nunca recibe asesoramiento oportuno y claro de las tareas asignadas. Esto refleja que hay falta de asesoramiento y esto puede traer desviaciones en el desempeño.

La falta de asesoramiento específico para la realización del trabajo representa para los empresarios dificultades porque se pierde tiempo y recurso y por ende productividad. De hecho, no solo es proporcionar asesoramiento sino también apoyo en la realización de su trabajo, esto se logra mediante la clarificación de los objetivos empresariales, es decir para saber hacia dónde ir, hay que conocer la ruta.

Indicador: Liderazgo orientado a logros

Gráfico N° 8. Fijación de metas



Fuente:

Encuestas aplicadas

Otra pregunta que resulta interesante es si el empresario logra fijar metas importantes a sus empleados, que reflejen su capacidad, señalando la importancia que fijar metas a las personas es una forma de motivarlas. (Koontz, 1980).

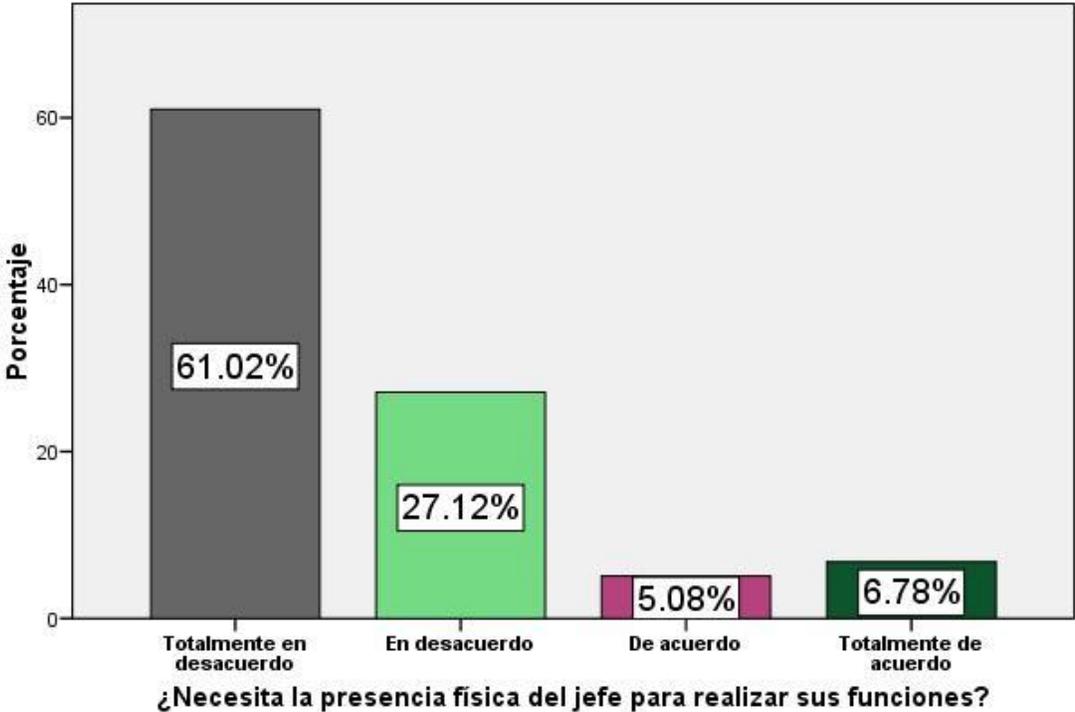
Sólo un 37.29% de los empleados considera que tienen metas importantes lo que los ayuda a desempeñar mejor sus funciones. De éstos un 35.59% considera que a veces se han sentido retados, un pequeño porcentaje de 6.78% consideran que si se le fijan metas, y un 20.34% no tienen metas fijas o que retan su capacidad y los haga tratar de hacer las cosas mejor.

Resulta preocupante el hecho que los empresarios no estén fijando metas claras a sus colaboradores, esto refleja que se está trabajando sin lineamientos y objetivos definidos que garanticen el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, siendo de esta manera un liderazgo ineficaz. La fijación de metas de

manera eficaz implica determinar la prioridad de las tareas y su importancia para lograr los objetivos, es decir lo primero es primero, pero el empleado debe saber esto, para ordenar su trabajo y cumplir con las expectativas de su empleador.

Indicador: Líder autocrático

Gráfico N° 9. Necesidad de la presencia del jefe para cumplir las tareas



Fuente: Encuestas aplicadas

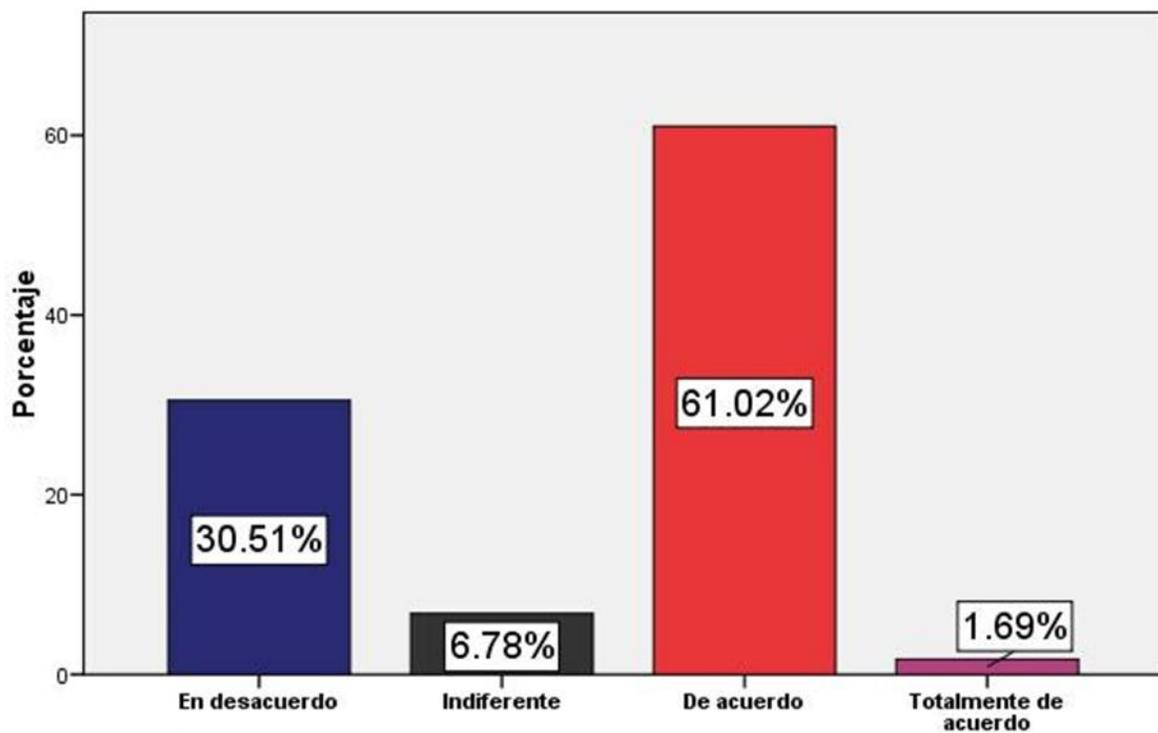
Los colaboradores fueron indagados sobre si necesitan la presencia física del jefe para realizar sus funciones, a lo que un 61.02% de los empleados considera que no necesita de la presencia física de su jefe para realizar bien las funciones que desempeñan. De la totalidad de encuestados un 27.12% no considera que necesiten la presencia física del líder, otro 5.08% y 6.78% están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la aseveración que no necesitan que el jefe este presente para hacer su trabajo.

Esto es importante porque garantiza que el trabajo se realice

independientemente que el jefe esté presente o no. (Koontz & Heinz, 1993). Un buen líder es el que logra que los empleados hagan bien su trabajo convencidos de la importancia de su labor y su aporte al desarrollo de la empresa, por lo cual no necesitan que el jefe esté sobre ellos a cada momento, sino que trabajan motivados y comprometidos por una meta en común.

Indicador: Líder participativo

Gráfico N° 10. Libertad para tomar decisiones



Fuente: Encuestas aplicadas

Un buen líder permite que los colaboradores desarrollen sus propias ideas y busquen la mejor manera para solucionar problemas empresariales. (Koontz & Weihrich, 1998).

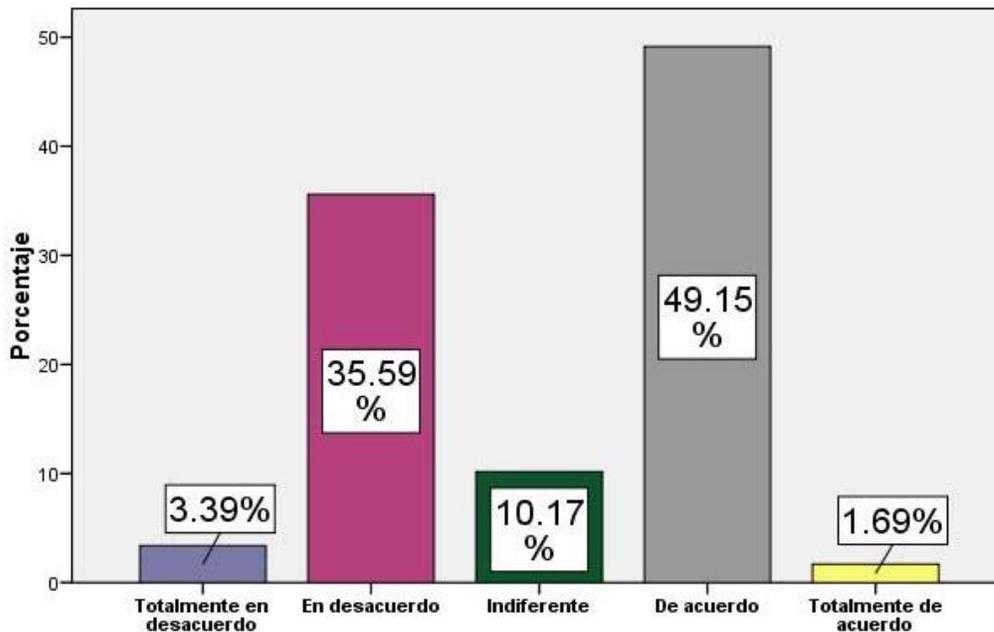
En respuesta a la pregunta de que si siente libertad para tomar decisiones sobre el desarrollo de sus funciones, un 61.02% asegura sentir libertad para tomar decisiones en cuanto al desarrollo de sus funciones. Un 30.51% está en

desacuerdo y un 6.78 ésta pregunta le resulta indiferente. Solo un 1.69% no considera que sienta que haya libertad para tomar decisiones. (Gráfico 10)

La libertad para la toma de decisiones es importante para el buen desempeño y mejorar la productividad ya que se despierta el espíritu innovador y creativo para buscar soluciones prácticas a diferentes problemas que se puedan presentar. Los colaboradores no son máquinas, son individuos libres que necesitan espacios para descubrir su potencial creativo y buscar maneras de hacer mejor las cosas.

Indicador: Líder liberal

Gráfico N° 11. Decisiones debatidas y discutidas en grupos de trabajo



Fuente: Encuestas aplicadas

(Koontz, 1980) Considera que debido al acercamiento, compromiso y relación que se origina al permitir que los colaboradores participen en la toma de decisiones, se genera un ambiente que favorece el cumplimiento de los objetivos.

Los resultados mostrados en el gráfico 11 resumen la respuesta a la pregunta realizada con el objetivo de definir si las decisiones son debatidas y

discutidas en grupos de trabajo, a lo que un 49.15% respondió que las decisiones son discutidas en grupo, a esto se le suma un 3.39% que está totalmente de acuerdo, por el contrario en desacuerdo y total desacuerdo se encuentra un 35.59% y 1.69% respectivamente, y de manera indiferente lo ve el restante 10.17%.

Se puede observar, que el grupo de encuestados se dividió en su opinión prácticamente en dos polos: la mitad de los encuestados muestran su acuerdo, y otra mitad está en diferentes grados de desacuerdo o muestra la indiferencia, lo que puede mostrar su poco interés en la discusión de decisiones y participación en el proceso de toma de decisiones.

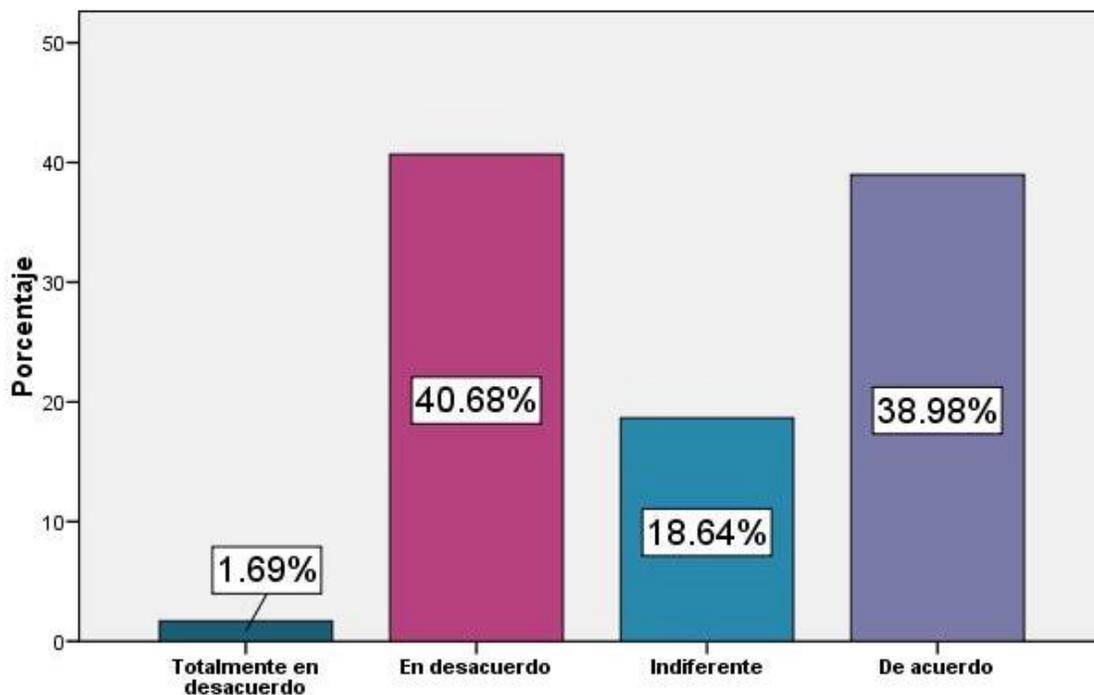
Esto es significativo ya que los empleados se sienten parte activa del grupo de trabajo y los compromete a realizar mejor su labor y a lograr metas colectivas, y se fomenta un ambiente de confianza muy positivo dentro de la empresa.

Aunque el restante porcentaje cree que no hay trabajo en grupo y sienten que las decisiones son tomadas por los jefes y ellos solo las acatan, esto genera falta de compromiso y desmotivación.

Todos, tanto empleados como jefes, son parte de un engranaje, y para que pueda funcionar correctamente todos y cada uno debe de hacer las cosas de manera correcta.

Indicador: Características y expectativas de los colaboradores

Gráfico 12. Reconocimiento de las características y expectativas de los colaboradores



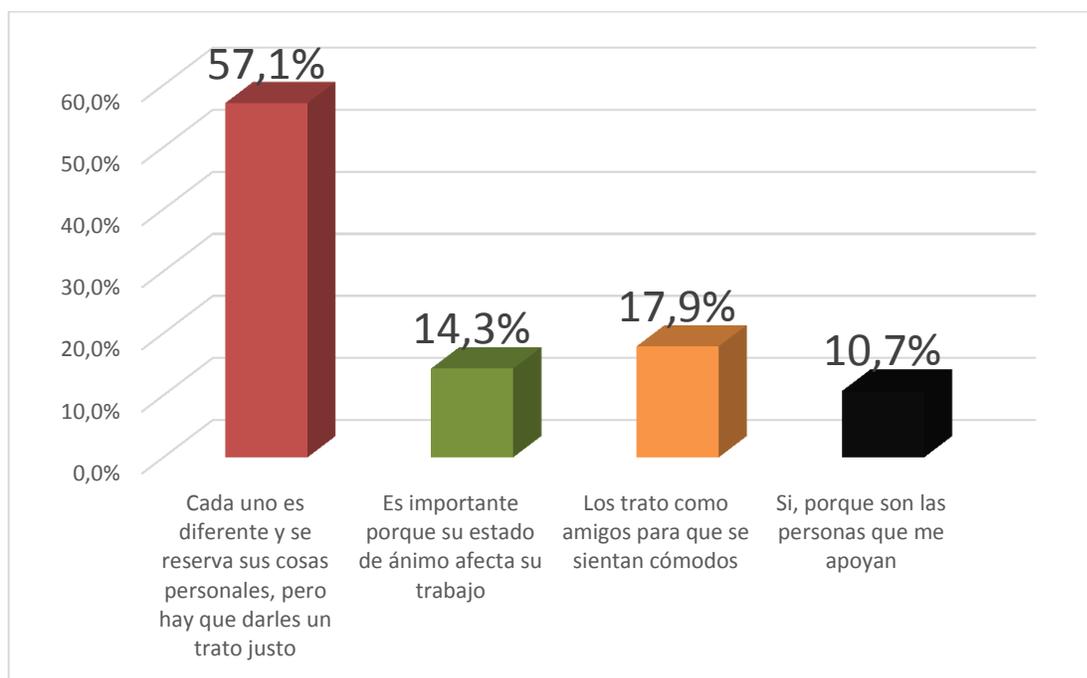
Fuente: Encuestas aplicadas

Reconocer las características y expectativas de los colaboradores resulta muy beneficioso ya que permite al líder mejorar las relaciones con cada uno de los miembros (Koontz, 1980).

En respuesta a la pregunta de que si los empresarios reconocen las características y expectativas de cada uno de sus colaboradores, un 38.98% de los empleados considera que su jefe reconoce sus expectativas y las características propias de cada uno. Un 40.68% siente que no son reconocidas y esto les genera malestar, un 1.69% está totalmente en desacuerdo con respecto al conocimiento que sus jefes tienen de las características individuales de cada uno. Un 18.64% es indiferente.

Los colaboradores no se están sintiendo reconocidos en cuanto a sus individualidades, desperdiciando la diversidad de ideas y pensamientos que encierra cada persona en beneficio de la empresa.

Gráfico 13. Reconocimiento de las características y expectativas de los colaboradores, según los empleadores



Fuente:
Encuestas aplicadas

P

Por su parte los empresarios,

un 57.1% consideran importante reconocer las expectativas y características de cada uno porque consideran que su estado de ánimo afecta la calidad de su trabajo. Un 14.3% indica que los trata como amigos para que se sientan cómodos y un 17.9% expresa que los apoya para que cada uno se sienta que está cumpliendo con sus expectativas.

A los líderes les conviene reconocer mejor las características e individualidades de sus colaboradores para generar un ambiente de confianza que propicie el un buen clima organizacional y el logro de los objetivos empresariales.

Tabla 1. Comparación sobre el reconocimiento de las características y expectativas.

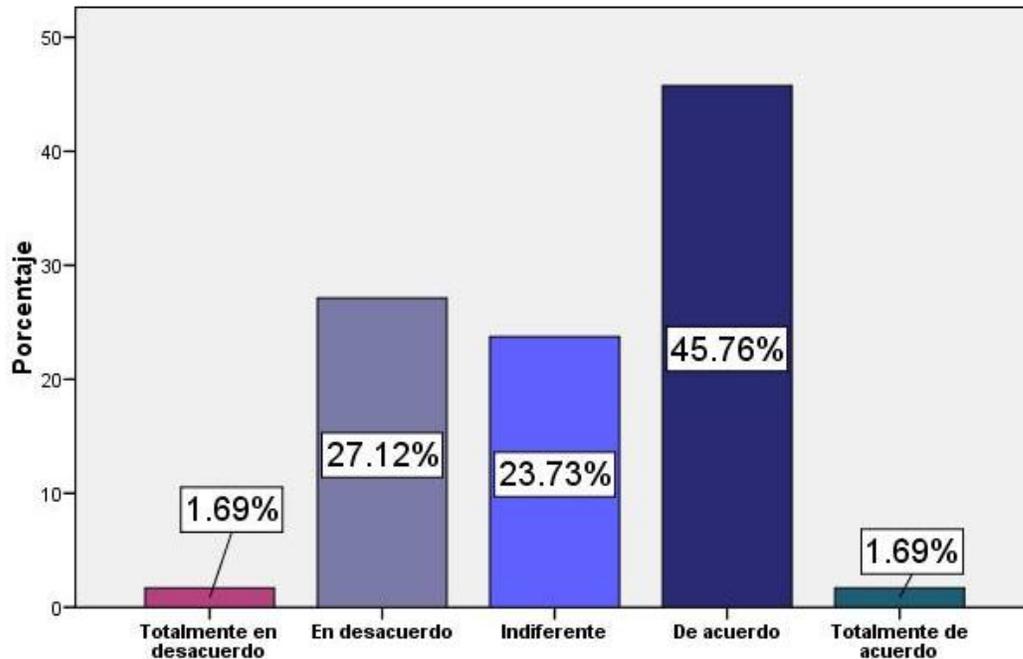
Entrevista	Encuesta
Los colaboradores están divididos en cuanto a la opinión, ya que la mitad considera que si se les reconoce sus expectativas, pero la otra mitad siente que solo cumplen con su trabajo,	Los empresarios y empresarias responden que todos los empleados son diferentes, que por lo tanto, solo tratan de darles un trato justo.

Fuente: Datos de encuestas y entrevistas

Al comparar las respuestas tanto de los colaboradores como de los empresarios se puede observar que difieren totalmente, ya que los empresarios consideran que tienen buenas relaciones con los empleados, y ellos por su parte tienen otra percepción de la relación con el jefe. El recurso humano es el más importante dentro de la empresa, por lo que los empresarios deben hacer un gran esfuerzo por tener buenas relaciones con los colaboradores, aprovechar la valiosa diversidad que aporta ideas frescas y nuevas para hacer mejor las cosas.

Indicador: Necesidades del trabajo

Gráfico N° 14. Guía en el cumplimiento de los trabajo de los colaboradores



Fuente: Encuestas aplicadas

El líder debe comportarse como la persona que guía o dirige el grupo (Koontz, 1980).

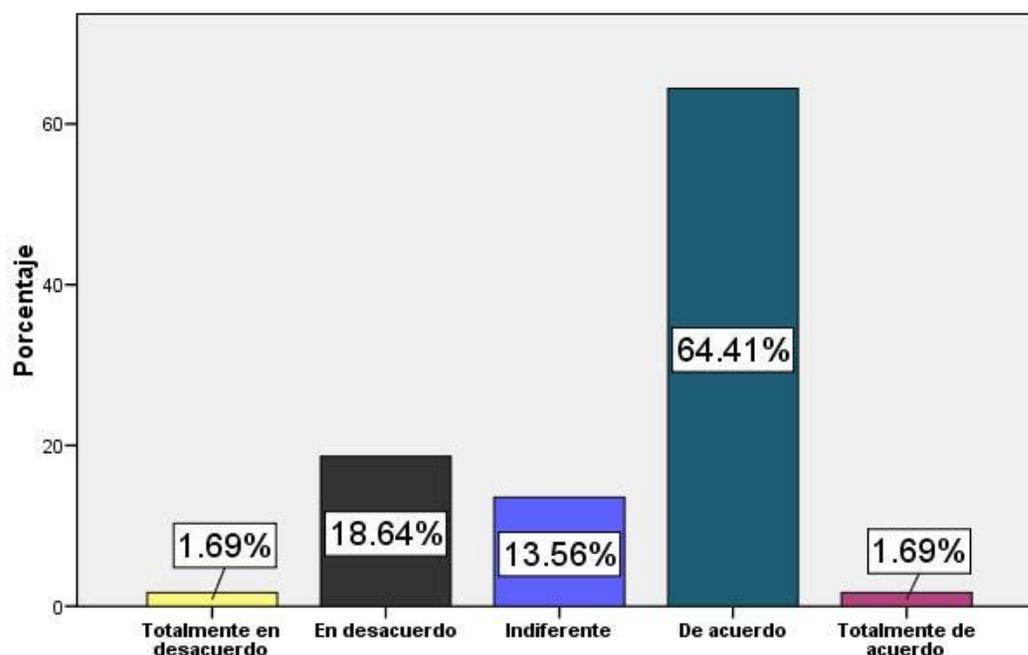
Los colaboradores fueron consultados sobre si sienten que son guiados positivamente hacia el cumplimiento de su trabajo, a lo que un 45.76% expresa satisfacción ya que sienten que son motivados positivamente para que cumplan con sus funciones, lo que se presenta como una oportunidad para lograr un mejor desempeño. Un 27.12% expresa descontento, ya que aseguran que no se sienten guiados de manera positiva para cumplir con su trabajo. Y un 23.73% se muestra indiferente.

Un líder es la persona que guía positivamente para el logro de los objetivos, dentro de esto, cobra importancia el hecho que al menos la mitad de los empleados expresan un cierto grado de insatisfacción al considerar que no están siendo

tutelados adecuadamente, lo que puede provocar retrasos y pérdidas a los empresarios. Los líderes no están prestando la atención adecuada a detalles tan importantes que pueden ayudarles a mejorar sus empresas, un líder verdadero es la brújula de todo el equipo de trabajo, si el falla, el resto va a la deriva.

Indicador: Conocimiento

Gráfico 15. Conocimiento de lo que pasa en el entorno, según los empleados



Fuente: Encuestas aplicadas

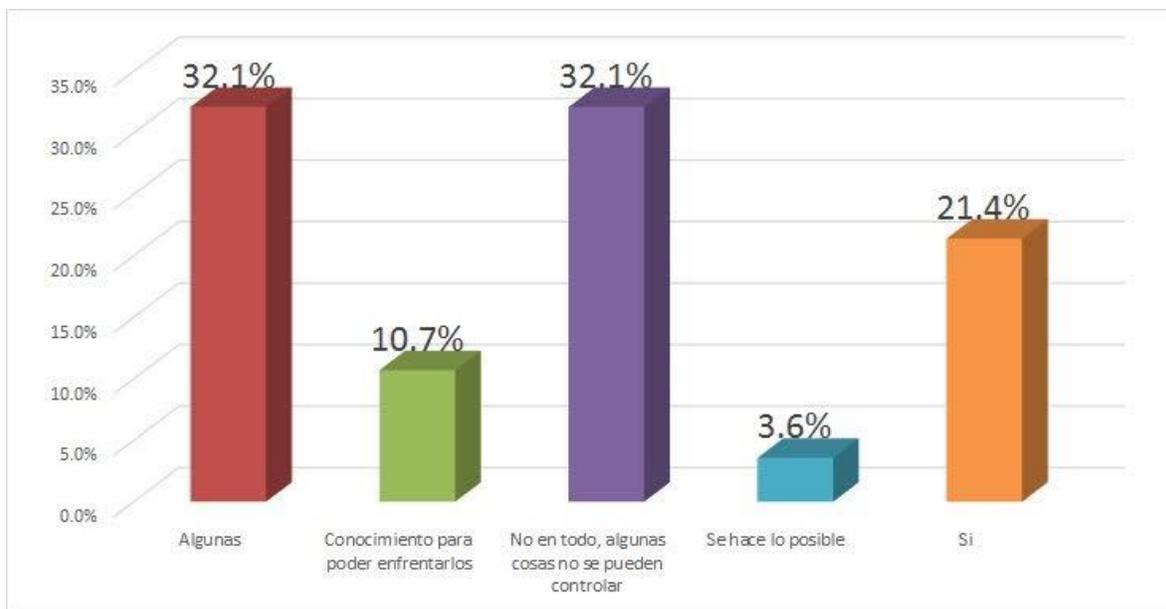
El líder se influencia por las diferentes situaciones y circunstancias del entorno (Koontz, 1980).

A esta interrogante un 64.41% de los empleados expresa tener conocimiento de lo que pasa en su lugar de trabajo. 18.64% indica que no tiene conocimiento de lo que pasa, y sólo se limita a hacer lo que le corresponde. El restante 13.56% expresa indiferencia ante el conocimiento o no de lo que sucede dentro de la empresa en que labora. Un 1.69% expresa estar de acuerdo, en igual cantidad los que se expresan totalmente en desacuerdo.

El conocimiento del entorno por parte de los empleados es muy importante porque se pueden adelantar a posibles problemas y resolverlos antes que afecten el buen funcionamiento de su área o de toda la empresa.

Indicador: Conocimiento

Gráfico N° 16. Conocimiento de lo que pasa en el entorno, según los líderes



Fuente: Entrevistas aplicadas

El líder debe cultivar el conocimiento propio y ponerlo a trabajar en forma inteligente para observar reacciones favorables y desfavorables a su comportamiento e identificar las causas (Vallejos, 2003).

Los empresarios responden que si tiene conocimiento de todo lo que pasa a su alrededor, señalando que un buen líder debe tener un conocimiento muy amplio no sólo de las actividades, sino de también de las personas y sus particularidades, ya que sólo de esta manera podrá enfrentarlos adecuadamente.

El liderazgo eficaz está marcado por el conocimiento que se tenga del entorno, dentro de esto se observa que hay conocimiento y esto ayuda en la

apropiada toma de decisiones, ya que un entorno comprendido adecuadamente generará directrices confiables para lograr un correcto desempeño.

Tabla 2. Comparación del conocimiento entre los colaboradores y los líderes.

Encuesta	Entrevista
El 64.41% de los colaboradores expresa que si tienen conocimiento de lo que pasa a su alrededor.	Los empresarios por su parte dicen tener conocimiento de algunas cosas, no de todas, y que es importante tener la información ya que es una forma de poder anticiparse a posibles problemas.

Fuente: Datos de encuestas y entrevistas

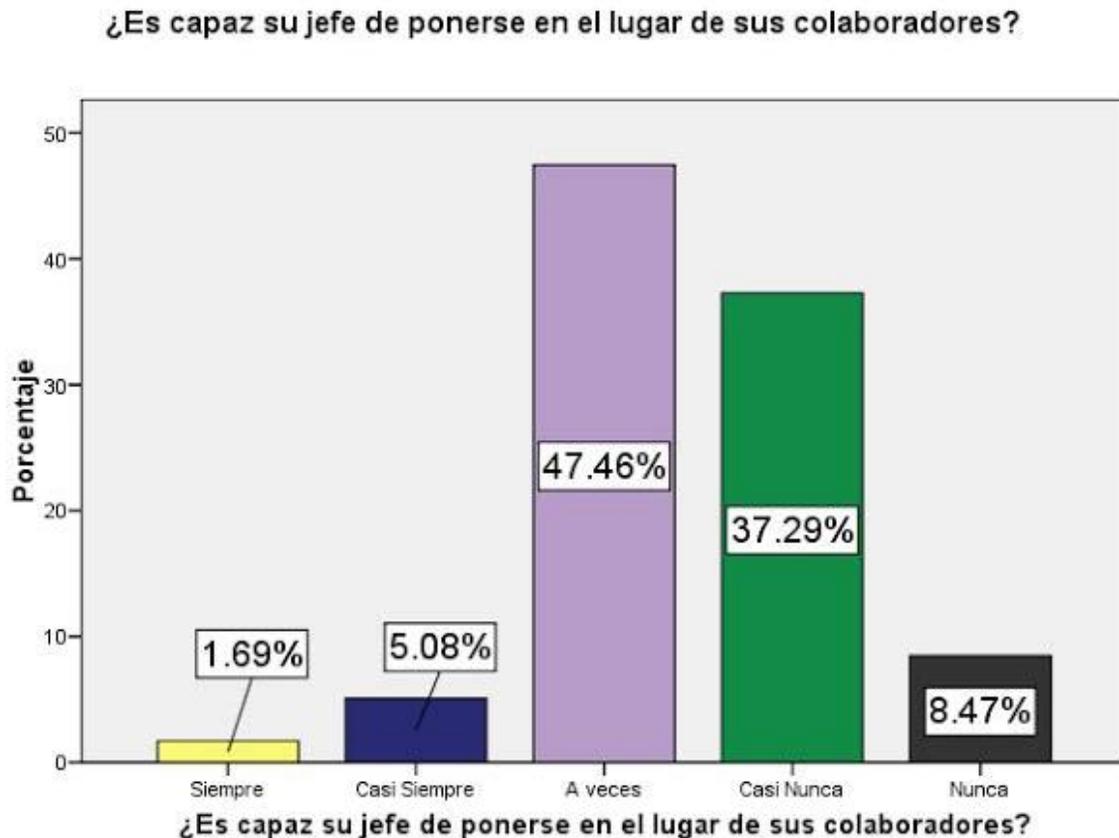
Como lo afirma (Koontz, 1980) el líder se influencia por las diferentes situaciones y acciones, es por ello que al comparar lo que expresan los empleados y los líderes se observa que para ambos es muy importante el conocimiento.

Las opiniones de los empresarios y de los colaboradores en su generalidad coinciden, ya que ambas partes afirman un nivel intermedio del conocimiento sobre la situación general de la empresa, y también reconocen la importancia de estar informados. Los empresarios deberían compartir más la información con sus colaboradores, para poder enfrentarse a los cambios de la manera conjunta.

El entorno tan cambiante de la globalización exige de los empresarios un mayor conocimiento y estar al día con todos los cambios vertiginosos que se presentan, la información es una herramienta de la toma de decisiones.

Indicador: Empatía

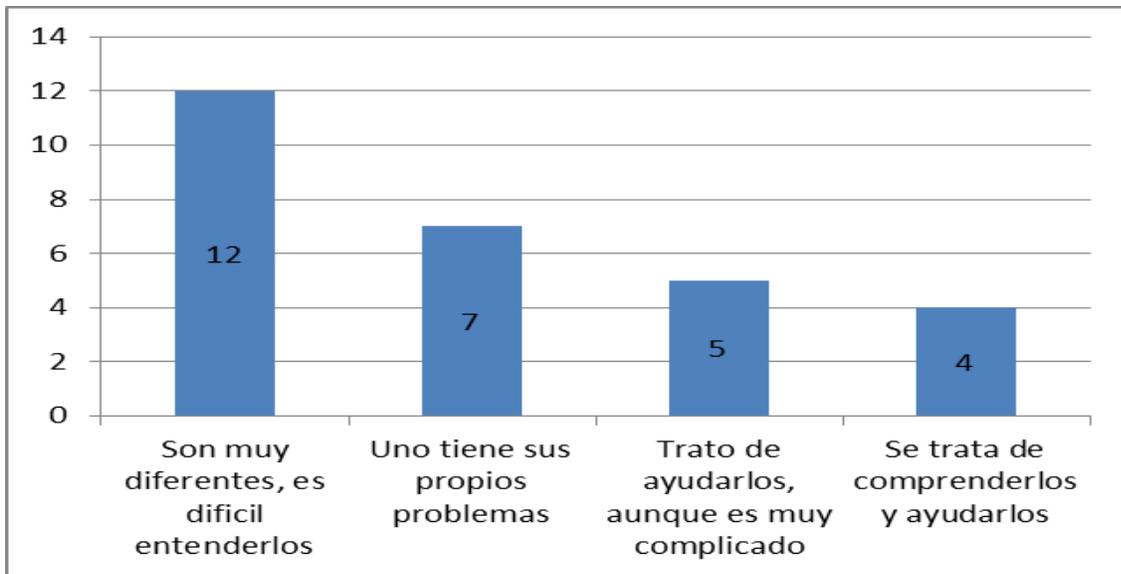
Gráfico N° 17. Capacidad de ponerse en el lugar de los colaboradores, según los colaboradores.



Esta capacidad de ponerse en el lugar de otros, se denomina empatía, (González de Rivera, 2004), y según los empleados, los empresarios carecen de ella en su mayoría.

Los colaboradores fueron interrogados si sus jefes son capaces de ponerse en su lugar, a lo que sólo un 5.08% y 1.69% de los empleados indica que el jefe es capaz de ponerse en su lugar y tratar de comprender las situaciones a las que ellos se enfrentan. Un 47.46% considera que el jefe no es capaz de ponerse en su lugar. El restante 37.29% considera que casi nunca lo hace, y un 8.47% indica que el jefe carece de empatía totalmente.

Gráfico N° 18. Capacidad de ponerse en el lugar de los colaboradores, según los empresarios.



Por su parte, los empresarios responden que es muy difícil ponerse en el lugar de sus colaboradores, ya que cada uno es diferente, aunque tratan de ayudarlos.

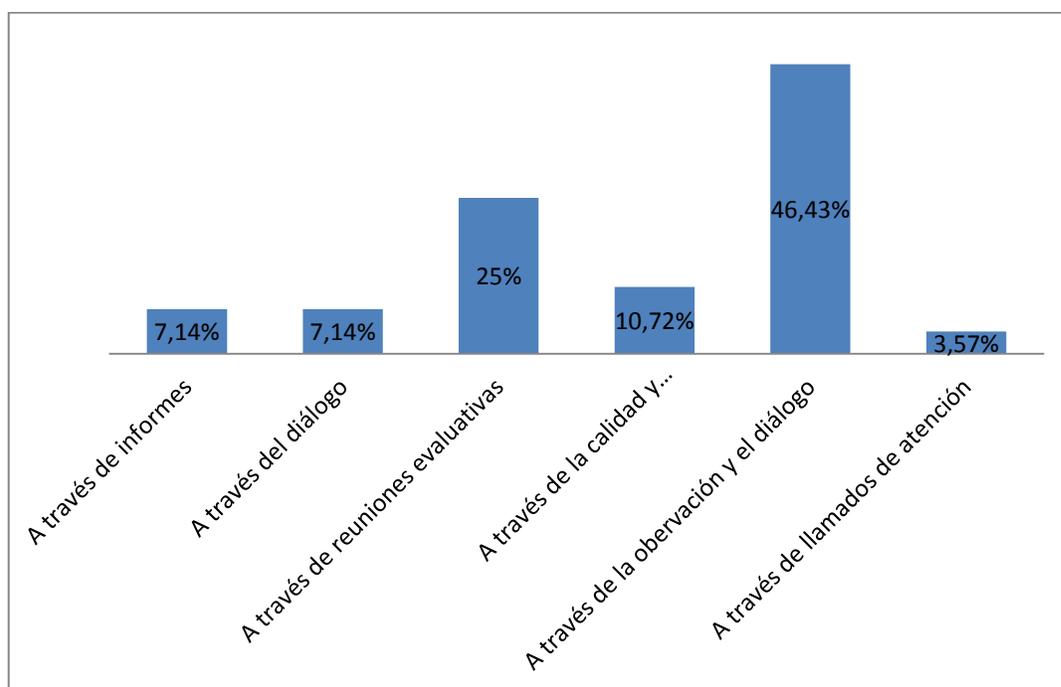
Tabla N° 3. Comparación de la empatía según los colaboradores y los empresarios.

Encuesta	Entrevista
Los colaboradores sienten que sus jefes no se ponen en su lugar, no se sienten que se les comprenda, ni que se les trate de ayudar.	Por su parte los empresarios expresan que no es fácil ponerse en el lugar de los demás porque todos son muy diferentes, además ellos tienen sus propios problemas, pero tratan a lo posible de ayudarlos.

Fuente: Datos de encuestas y entrevistas

Citando a (Cury, 2010) que define a la empatía como capacidad de colocarse en el lugar del otro, la que es una de las funciones más importantes de la inteligencia, demuestra el grado de madurez del ser humano, y observando la tabla comparativa, se pone de manifiesto que la carencia de esta cualidad afecta el buen desarrollo de las relaciones interpersonales tan importantes en el ámbito empresarial.

Gráfico 19. Objetividad al evaluar y corregir deficiencias, según los empleadores



Fuente: Encuestas aplicadas

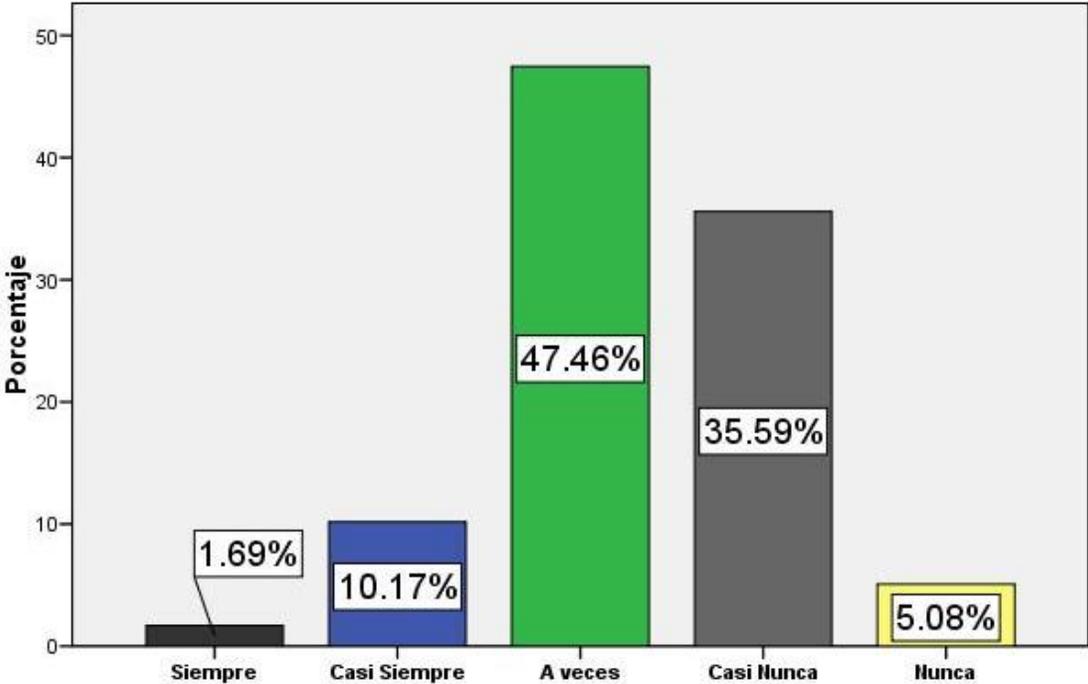
En lo que se refiere a la pregunta de que si es objetivo al evaluar y corregir deficiencias, ya que según (Chiavenato, 1989), se dice que la objetividad es importante para mejorar las relaciones.

El estudio revela que los empresarios en un 7.14% evalúa a través de informes, igual porcentaje por medio del diálogo, un 25% enuncia las reuniones evaluativas, 10.72% dice que a través de la calidad del trabajo, un 46.43% por

medio de la observación y el diálogo y sólo un 3.57% utiliza los llamados de atención como método de evaluación.

Esto resulta importante ya que todo se maneja directamente del jefe al empleado. Las evaluaciones de forma efectiva y motivadas por lograr el mejoramiento pueden ser una herramienta muy provechosa, ya que generan directrices de lo que está mal para mejorarlo, y lo que está bien para continuar implementándolo, pero si es mal utilizado puede convertirse en un arma de doble filo porque puede crear fricciones y molestias que podrían llegar a afectar el trabajo.

Gráfico 20. Objetividad al evaluar y corregir deficiencias, según los colaboradores



Fuente: Encuestas aplicadas

Aunque los empleados, en un 47.46% opinan que sólo a veces los jefes son objetivos, un 35.59% opina que casi nunca son objetivos y sólo un 10.17% y

1.69% opina que siempre y casi siempre son objetivos al evaluarlos, un 5.08% radicalmente expresa que nunca son realmente objetivos.

(Koontz & Heinz, 1993) Señala que los líderes deben de tratar de observar y señalar las causas de los acontecimientos en forma no emocional.

La objetividad al evaluar es un tema muy controversial, ya que cada persona lo ve desde su propio punto de vista. De manera inconsciente se genera un ambiente de malestar, porque el líder tiende, a centrarse en las circunstancias y no en los problemas verdaderos, perdiendo el tiempo en cosas no importantes, es por ello que exige ver los problemas y las situaciones con un enfoque que equilibre adecuadamente tanto la emoción como el razonamiento.

Tabla N° 4. Comparación de la objetividad vista desde la perspectiva de los empresarios y de los colaboradores.

Encuesta	Entrevista
Los empresarios consideran que están siendo objetivos al evaluar, ya que utilizan formas directas como informes, reuniones evaluativas y por medio de la observación y el diálogo directo.	Los colaboradores expresan en más de un 85% que no existe objetividad por parte de los jefes al evaluarlos.

Fuente: Datos de encuestas y entrevistas

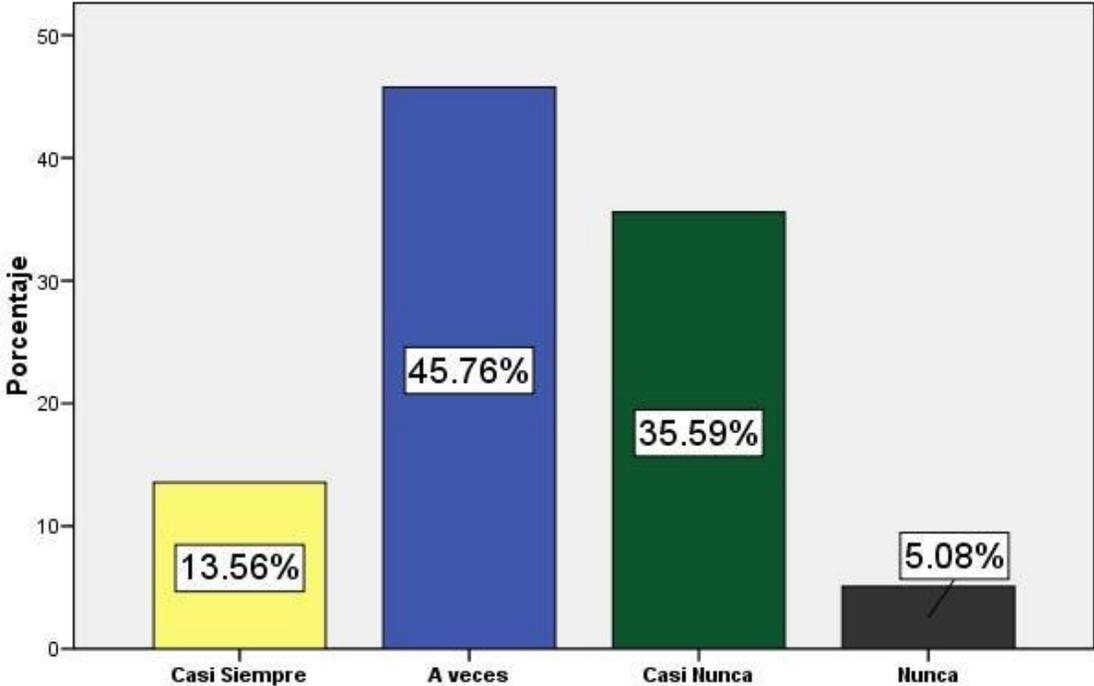
La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona o del potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, 2001). La evaluación muchas veces es mal vista por los colaboradores porque suponen es una forma de presión para que hagan bien el trabajo y hasta puede llegar a pensar en posibles despidos.

Por lo tanto, los empresarios deben sistematizar estas evaluaciones para que sean tomadas no solo como evaluaciones del desempeño, sino también como

una forma de lograr el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, evitando lo más que se pueda la subjetividad.

Indicador: Conocimiento de sí mismo

Gráfico 21. Repercusión de las actitudes de los jefes en sus colaboradores según los trabajadores

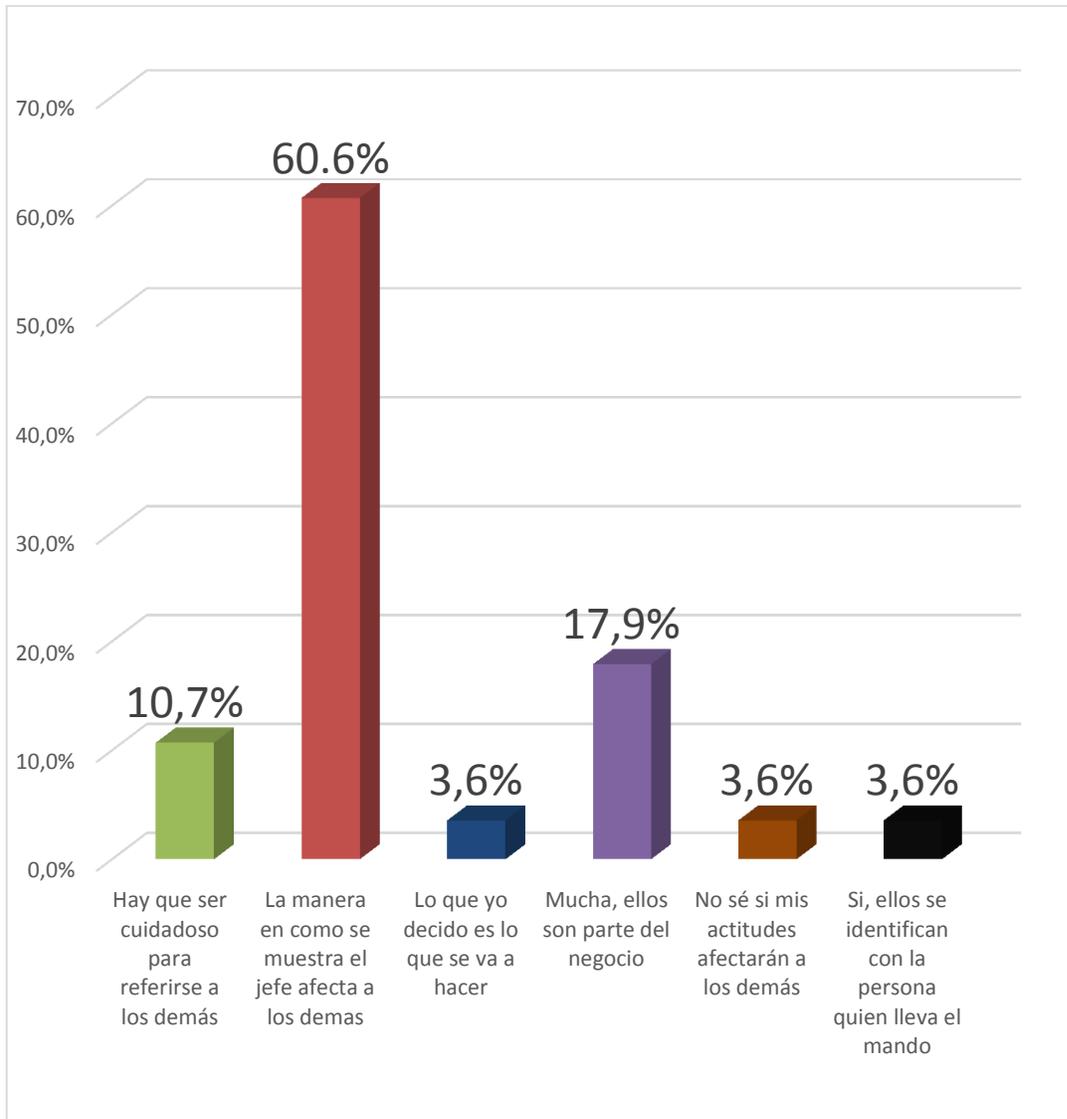


Fuente: Encuestas aplicadas

El liderazgo está influenciado mutuamente en todas las direcciones, o sea, tanto el jefe ejerce la influencia sobre los colaboradores, como ellos sobre él (Koontz, O'donnell, & Wehrich, 1988).

La siguiente pregunta es que si reconoce que sus actitudes tienen repercusión en sus colaboradores, en el caso de los empleados respondieron en un 13.56% que su jefe reconoce que sus actitudes repercuten en los demás. Un 45.76% dice que sólo a veces y un 35.59% opina que casi nunca lo reconocen, un 5.08% aduce que nunca.

Gráfico 22. Repercusión de las actitudes de los jefes en sus colaboradores según los jefes



Fuente: Encuestas aplicadas

En contraparte, los empresarios afirman en un 60.6% que se hace lo que ellos deciden, solo un 3.6% reconoce que sus actitudes repercuten en sus empleados ya que los consideran parte importante en sus negocios, un 17.9% no sabe la repercusión que sus actitudes puedan tener en los demás y un 3.6% dice que los empleados se identifican con la persona que lleva el mando.

El reconocimiento de la repercusión que tienen las actitudes de los unos hacia los otros es imprescindible para lograr relaciones eficaces en las empresas, debido a que una percepción equivocada puede crear conflictos.

Tabla N° 5. Comparación de la repercusión de las actitudes, según los colaboradores y los empresarios.

Encuesta	Entrevista
Más del 80% de los colaboradores opina que los jefes no reconocen que sus actitudes tienen algún tipo de repercusión sobre ellos.	Los empresarios en un 60% reconocen que sus acciones y actitudes afectan el comportamiento de los demás.

Fuente: Datos de encuestas y entrevistas

El comportamiento humano, como se muestra en las gráficas 21 y 22 presenta muchas discrepancias, por lo que no se están estableciendo relaciones de confianza en ambas direcciones.

Los seres humanos son seres sociales, y dentro de las relaciones humanas siempre habrá muchas dificultades, en el plano empresarial se debe tratar con muchas diferencias, y el buen líder tendrá que tratar con diferentes personalidades, buscando la forma en que todos tengan su espacio, reconociendo que las actitudes de unos afectan el comportamiento de otros.

Tabla N° 6. Resumen del primer objetivo específico

Indicador	Hallazgos
Estructura de la tarea	El 72.88% de los empleados considera que las tareas son asignadas con claridad.
Relación líder - miembro	La mayoría de los empleados tiende a seguir las órdenes.

Poder del puesto	Más del 50% de los empleados considera que su jefe muestra preocupación por sus necesidades.
Seguridad en sí mismo	Según los empleados más del 60% de los empresarios muestra seguridad en sí mismo.
Capacidades	Más del 50% reconoce que su jefe reconoce sus capacidades y un 32.20% expresa que sólo a veces.
Liderazgo de apoyo	Más del 50% dice que su jefe toma en cuenta sus necesidades, un 23.73% señala que sólo a veces.
Liderazgo instrumental	Menos del 44% dice que si recibe asesoramiento específico, pero un 39% expresa no recibir este asesoramiento nunca.
Liderazgo orientado a logros	Sólo un 20.34% expresa que no siente que se le fijen metas, la mayoría de los empleados expresa que hay fijación de metas claras.
Líder autocrático	El 61.02% de los empleados afirma que no necesita de la presencia física del líder para cumplir con sus funciones.
Líder participativo	Más del 60% confirma que siente libertad para tomar decisiones y 30% opina estar en total desacuerdo con esta afirmación
Líder liberal	Un 50% dice que las discusiones son debatidas en grupo y el otro 50% opina lo contrario.
Características y expectativas de los	Según los colaboradores: el 42% afirma

colaboradores	que sus jefes reconocen sus características individuales.
	Según los empresarios: Más del 50% opina que los colaboradores son diferentes, pero coinciden en que hay que darles un trato justo.
Necesidades del trabajo	Menos del 50% de los colaboradores siente que es guiado adecuadamente para el cumplimiento de sus funciones.
Conocimiento	Según los colaboradores: 66% de los empleados reconoce tener conocimiento de lo que pasa a su alrededor
	Según los empresarios: Si hay conocimiento, pero solo de algunos aspectos, ya que no todo se conoce ni se puede controlar.
Empatía	Según los colaboradores: Más del 90% expresa que los empresarios carecen de empatía.
	Según los empresarios: Expresan que tratan de ayudarlos, pero es difícil porque cada uno es diferente.
Objetividad	Según los colaboradores: Sólo un poco menos del 12% considera que los empresarios son objetivos al evaluarlos
	Según los empresarios: Evalúan por medio de la observación y el diálogo, y por medio de las reuniones evaluativas.
Conocimiento de sí mismo	Según los colaboradores: Un 40% expresa que nunca y casi nunca el jefe

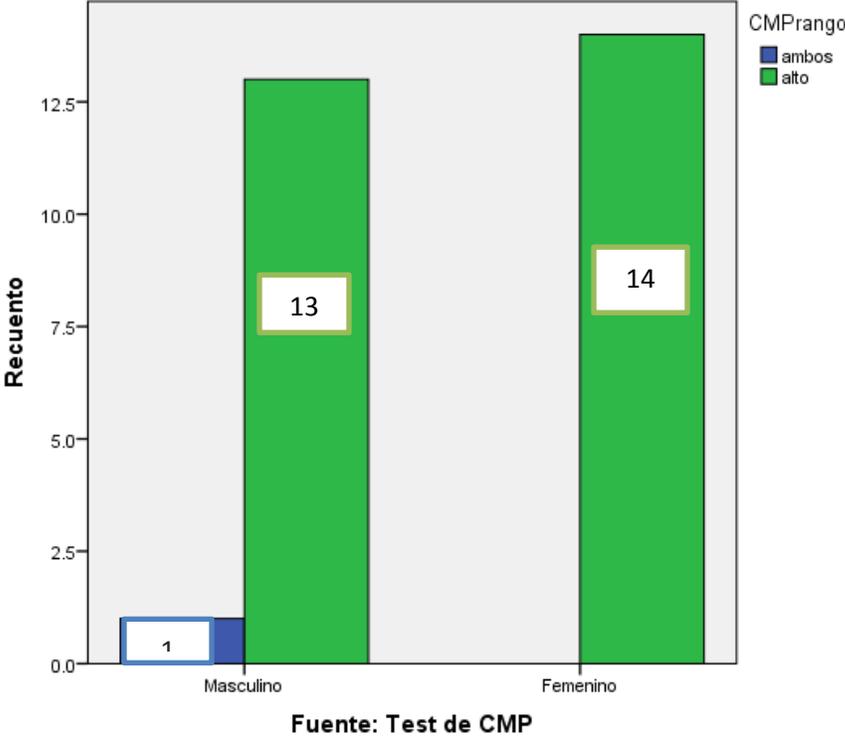
	reconoce que su actitud tiene repercusión en los demás.
	Según los empresarios: El 60% reconoce que sus actitudes tienen repercusión sobre los demás, pero expresan que cada uno tiene sus propios problemas y por lo tanto no pueden estar pendiente de las emociones de los demás

En relación a los hallazgos del segundo objetivo que corresponde a la comparación de los líderes según el género, se muestran los siguientes resultados:

A los trabajadores se aplicaron diferentes test para valorar la relación de sexo con los estilos de liderazgo. Uno de ellos fue el test de Compañero Menos Preferido, el cual indica la orientación de los trabajadores a los resultados, a las relaciones o ambos

Indicador: Diferencias y similitudes entre hombres y mujeres

Gráfico 23. Orientación a los resultados o relaciones

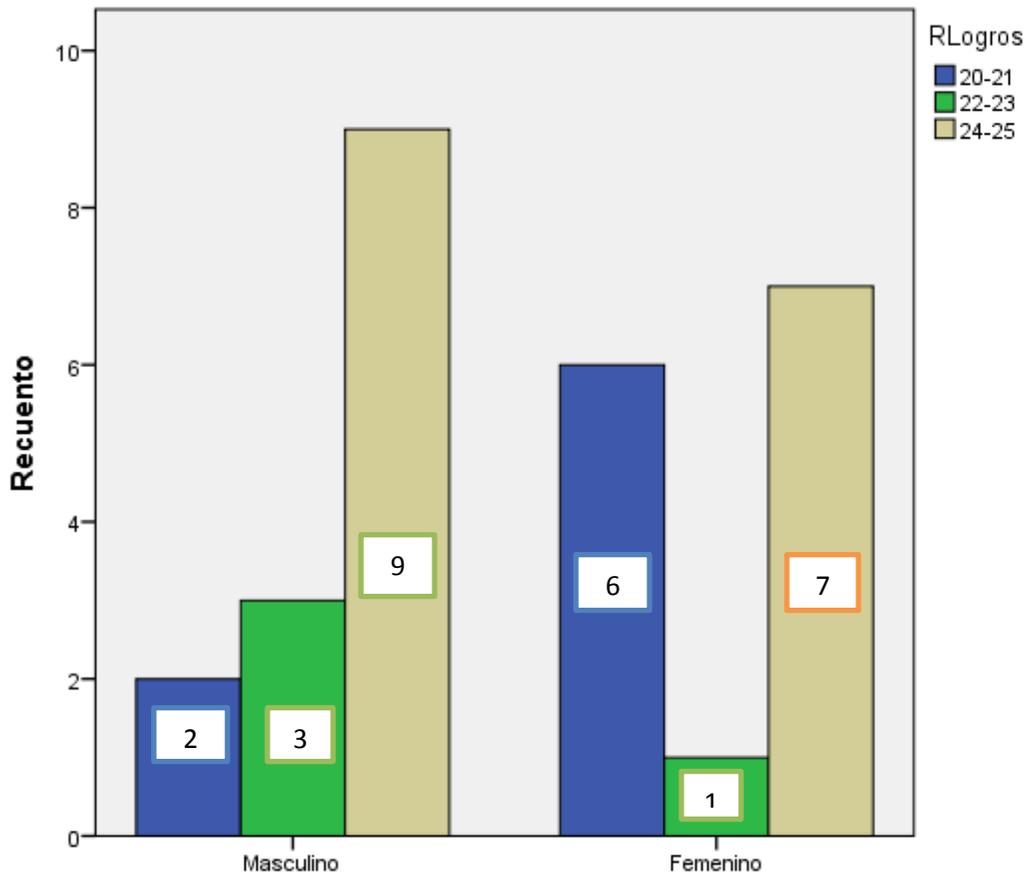


El estudio demuestra que tanto hombres como mujeres están mayormente orientados a las relaciones, es decir que su liderazgo está orientado a las relaciones dentro del ambiente de trabajo.

En este caso, no se muestra la diferencia en orientación entre las mujeres

y hombre, o sea, independientemente del sexo, en estas empresas los líderes tienen mayor orientación a buenas relaciones interpersonales que a cumplimiento de tareas.

Gráfico 24. Orientación a los logros



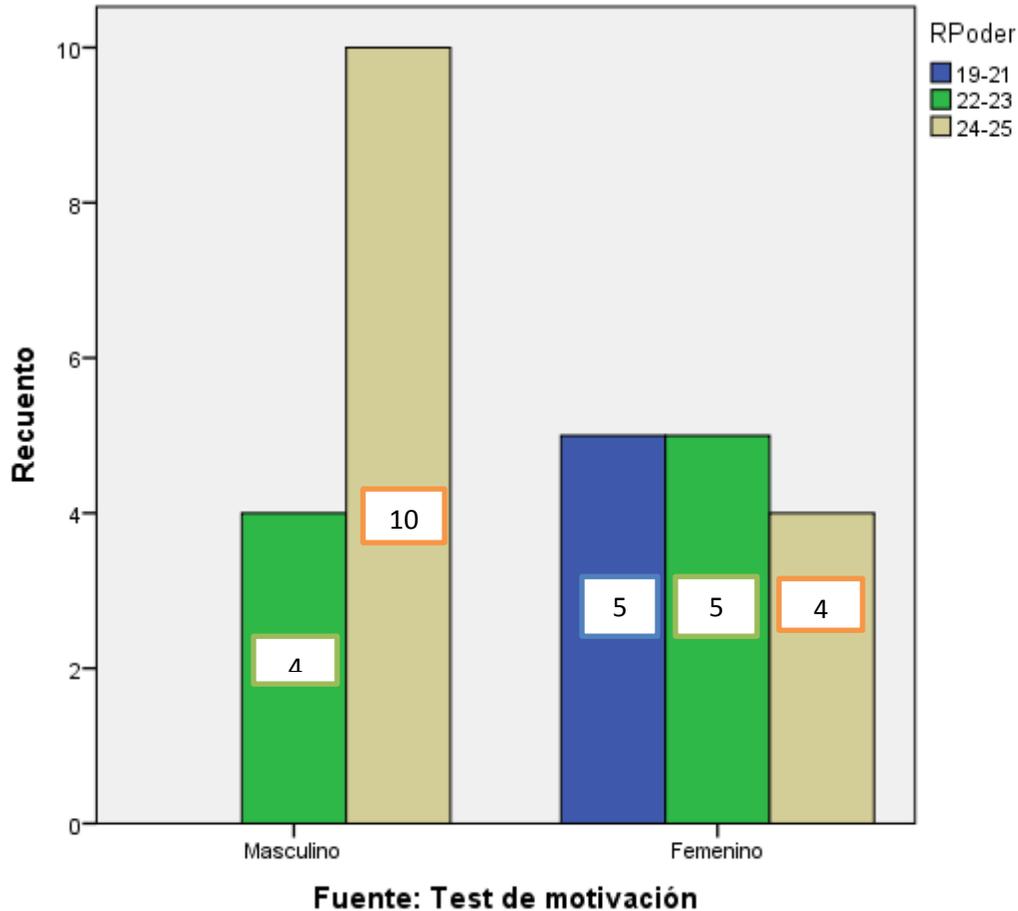
Fuente: Test de motivación

La orientación a los logros, según el test, está dividida en tres rangos: el puntaje de 20 a 21 indica baja orientación a los logros, de 22 a 23 una orientación moderada, y de 24 a 25 orientación alta hacia los logros.

En este gráfico se observa que el género masculino está más orientado a los logros que el género femenino, esto genera una diferencia ya que permite que los empresarios se orienten hacia el logro de los objetivos más que las mujeres, lo que representa una ventaja en los empresarios y en el desarrollo de

sus empresas.

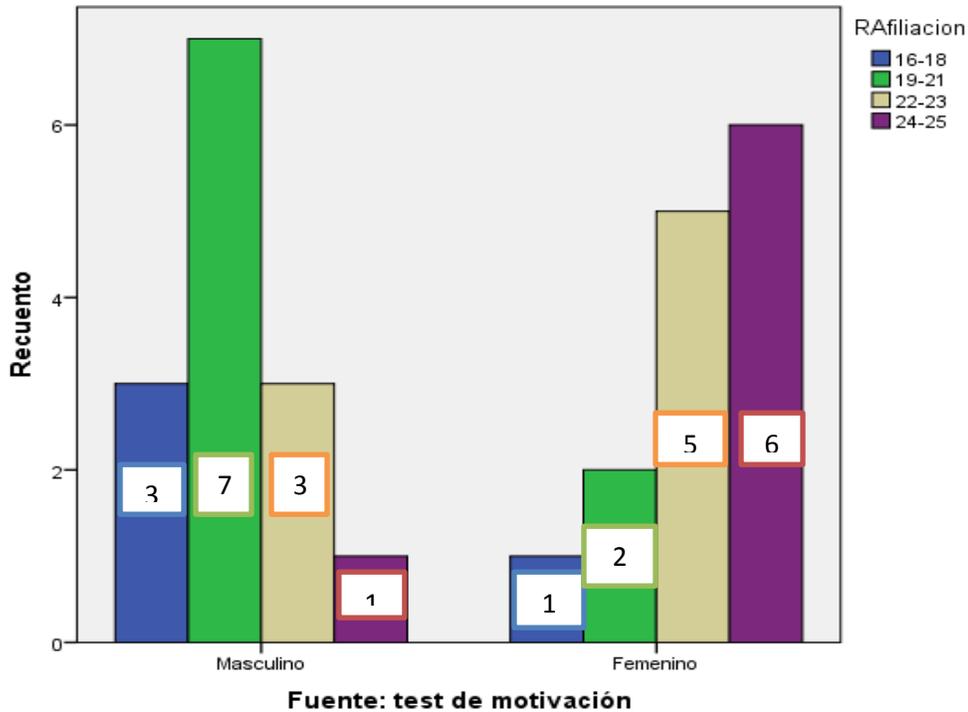
Gráfico 25. Orientación al poder



La orientación al poder, según el test, está dividida en tres rangos: el puntaje de 19 a 21 indica baja orientación al poder, de 22 a 23 una orientación moderada, y de 24 a 25 orientación alta hacia el poder.

En la gráfica se muestra una amplia inclinación del género masculino al poder, es decir que su motivación o meta principal es el poder. En lo que se refiere a las mujeres se determina que el poder no es su principal motivador, marcando de esta manera una diferencia entre lo que motiva a un líder de los diferentes géneros.

Gráfico 26. Orientación a la afiliación



La orientación a la afiliación, según el test, está dividida en cuatro rangos: el puntaje de 16 a 18 indica muy baja orientación a la afiliación (relaciones interpersonales), de 19 a 21 indica baja orientación, de 22 a 23 una orientación moderada, y de 24 a 25 orientación alta hacia las relaciones interpersonales o afiliación a los miembros de equipo de trabajo.

En lo que se refiere al siguiente indicador, el resultado muestra una clara preferencia de las mujeres hacia la afiliación como método de motivación, contraponiéndose al resultado que muestra el género masculino que señala que este indicador representa muy poca motivación en ellos. Las mujeres muestran mayor tendencia a la persuasión y convencimiento como forma de motivar y llegar a los colaboradores.

A continuación se muestran los principales hallazgos que dan respuesta al segundo objetivo:

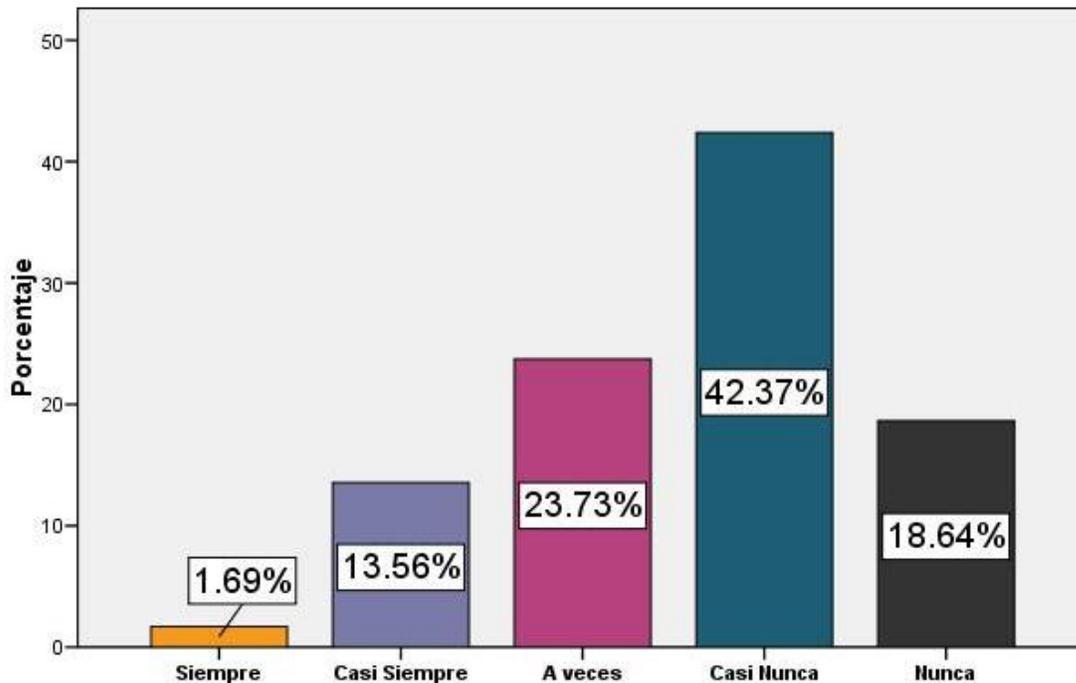
Tabla N° 7. Resumen del segundo objetivo

Indicador	Principales hallazgos
Diferencias y similitudes entre hombres y mujeres	Al realizar el test de CMP (Compañero Menos Preferido) para determinar la forma de motivación por la que se inclinan los empresarios y empresarias, se encontraron las siguientes manifestaciones:
Orientación a las relaciones	No hay una diferencia significativa, ambos apuestan por los resultados como forma de motivación.
Orientación a los logros	Los empresarios muestran mayor favoritismo hacia los logros como motivador eficiente.
Orientación al poder	Los empresarios se sienten más atraídos hacia el poder como motivador de sus colaboradores.
Orientación a la afiliación	En este caso las mujeres apuestan más por la afiliación como método de motivación.

Analizando el tercer objetivo que trata de evaluar el desarrollo de las Mipymes del sector Agroindustrial, se muestran los siguientes resultados:

Indicador: Capacidad de ahorro

Gráfico N° 27. Capacidad de ahorrar de los colaboradores



Fuente: Encuestas aplicadas

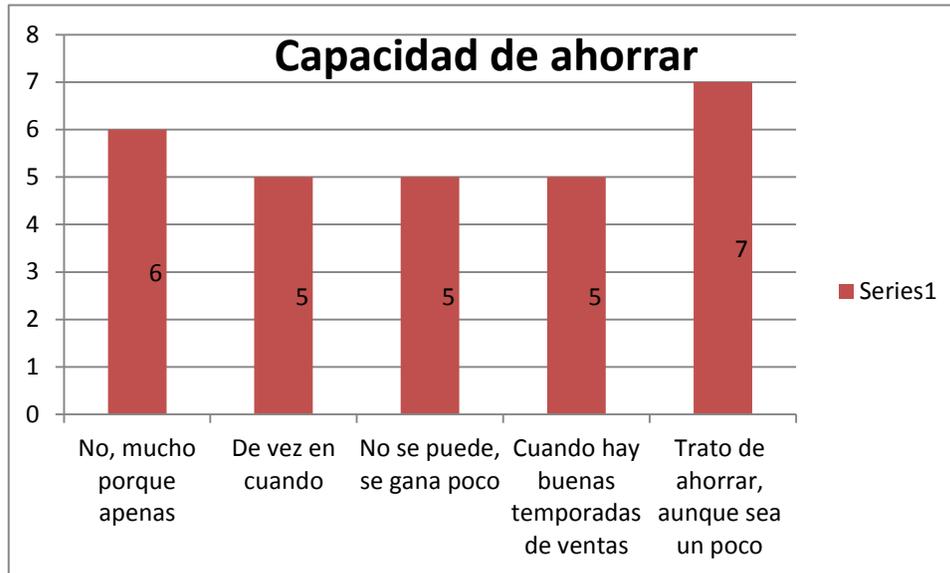
El bienestar de las personas no solo se mide en el nivel de su ingreso nominal, sino también en la capacidad de ahorro (Pico, 2006).

A la interrogante de si tiene la costumbre de ahorrar los resultados fueron que un 61.01% no ahorra por diversas razones, pero sobre todo por los bajos salarios y lo elevado de los precios de la canasta básica. Un 23.73% dice que a veces, en dependencia de las circunstancias y un 18.64% indica que nunca ahorra.

El ahorro representa una reserva para el futuro y de esta manera prever la autosuficiencia económica que permita ir formando un capital propio, por ello

resulta preocupante el hecho de evidenciar que no se tiene la oportunidad de ahorrar por múltiples razones.

Gráfico N° 28. Capacidad de ahorrar de los empresarios



Fuente: Entrevista a los empresarios

Los empresarios por su parte, dada la importancia del ahorro, tratan de ahorrar, no de manera continua, pero si cuando les es posible, sobre todo aprovechando ciertas temporadas de ventas.

Tabla N° 7. Comparativo del nivel de ahorro de empresarios y colaboradores.

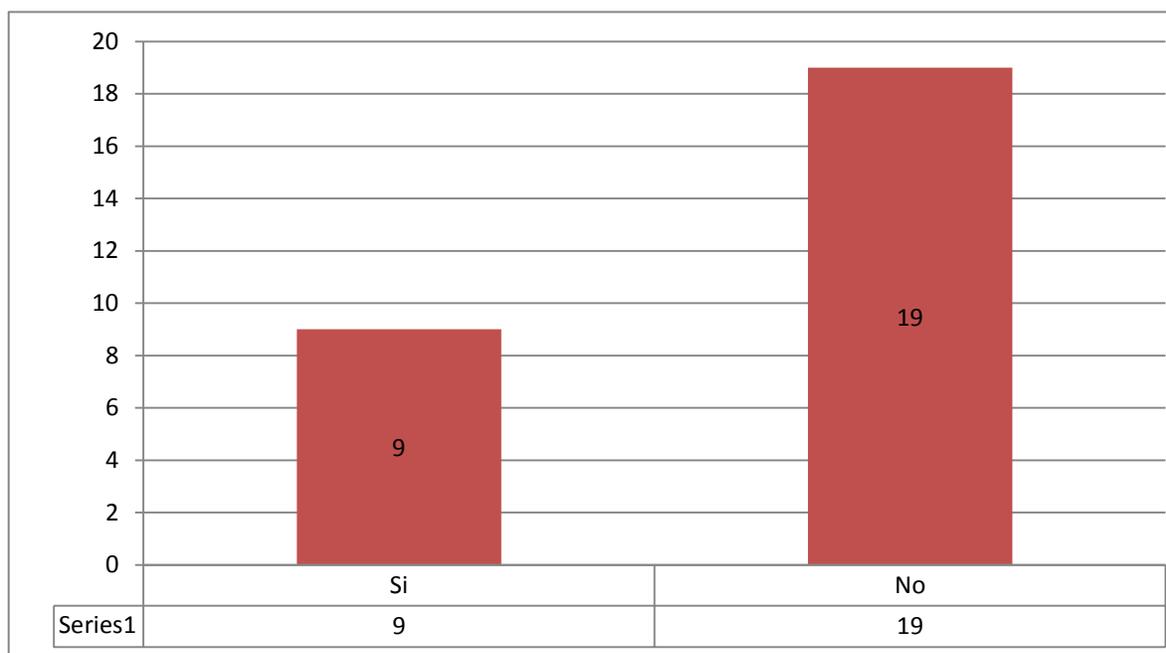
Encuesta	Entrevista
60% de los colaboradores no ahorra nunca porque no solo cubren sus gastos con el salario.	Al menos la mitad de los empresarios trata de ahorrar, aunque no de manera continua.

Fuente: Datos de encuestas y entrevistas

En nuestro país la cultura del ahorro es muy incipiente, lo que pone en dificultades la economía de las familias. Sumado a esto, también está las políticas bancarias que ofrecen pocas utilidades sobre el dinero, lo que no estimula a la población a entregar su dinero a estas entidades.

Indicador: Oportunidades de inversión

Gráfico N° 29. A la hora de invertir, lo hace con capital propio



Fuente: Entrevista a los empresarios

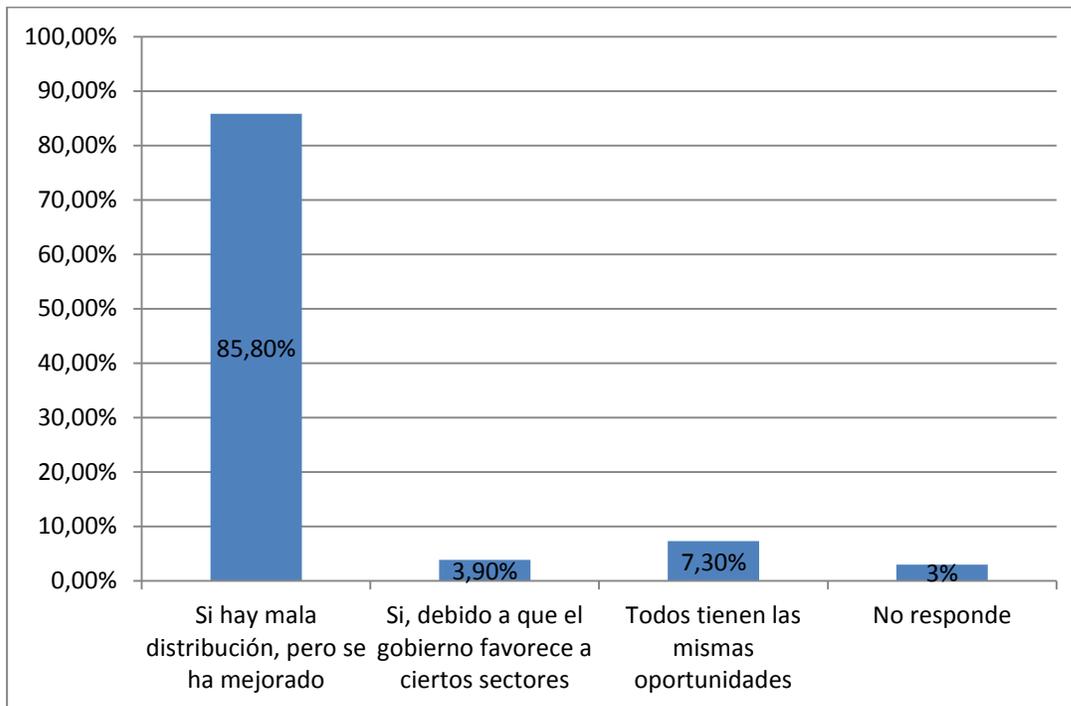
Según (Díaz, 2009) la inversión es la colocación de capital para obtener una ganancia futura, es decir es un acto mediante el cual se usan los bienes con el ánimo de obtener más ingresos a corto o largo plazo.

Es preocupante que de 19 de los 28 empresarios no esté invirtiendo con capital propio, sino que la mayoría hace uso de préstamos bancarios o no invierte. Es importante que se invierta para ir logrando una mayor capitalización.

Realizar inversiones significa poder aumentar la capacidad de producción, la expansión dentro del mercado, los empresarios y empresarios deben de estar enfocados a través de planes de inversión bien definidos para ampliar sus negocios, no pueden quedarse a nivel micro, porque tienden a desaparecer por la entrada de otras empresas al mercado.

Indicador: Distribución de ingresos

Gráfico N° 30 La distribución de los ingresos en diferentes sectores de la sociedad



Fuente: Entrevistas aplicadas

Los ingresos en diferentes sectores de la sociedad no se distribuye equitativamente (Pico, 2006).

Haciendo referencia a la pregunta que si cree que hay una mala distribución de los ingresos en los diferentes sectores de la sociedad; los empresarios, en un 85.8% indica que si hay una mala distribución de los ingresos, pero consideran importante el esfuerzo que cada uno hace para lograr mayores ingresos.

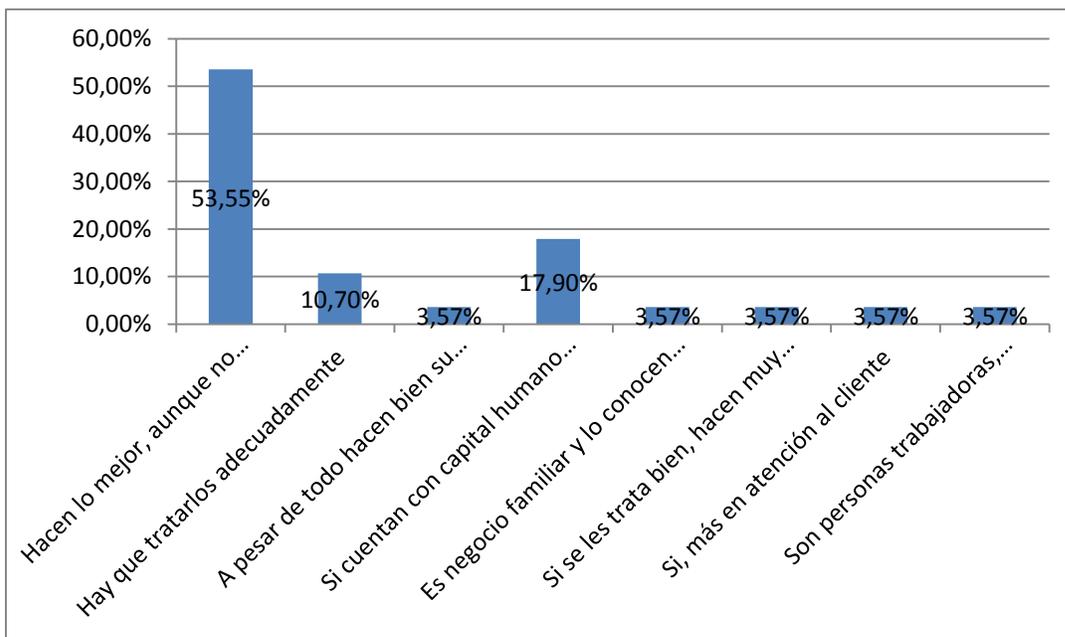
Un 3.9% considera que si hay mala distribución, ya que las políticas del gobierno favorece a unos sectores más que a otros. Por otro lado, un 7.3% considera que todos tienen las mismas oportunidades y que la diferencia la hace

el esfuerzo que cada uno pone en el desarrollo de sus negocios. El 3% no respondió.

La inequidad en la distribución de los ingresos entre géneros trae como consecuencia directa que las mujeres sean menos favorecidas, dando como resultado un menor desarrollo empresarial, así como también otros problemas sociales como la salud, educación y vivienda, generando de esta manera mayores niveles de pobreza vinculados directamente con la materia de género.

Indicador: Capital Humano

Gráfico N° 31 Las empresas cuentan con capital humano capacitado



Fuente: Entrevistas aplicadas

Unas de las tareas del empresario es la capacitación de su personal, para contar con los colaboradores bien preparados y eficientes en su trabajo (Chiavenato, 1989).

Analizando la consulta de que si creen que se cuenta con capital humano capacitado dentro de sus propias empresas, los empresarios en un 53.55% consideran que sus empleados hacen su trabajo lo mejor que pueden a pesar de

que no cuentan con la preparación suficiente.

Un 10.7% destaca la importancia de tratarlos adecuadamente para que se sientan motivados a hacer mejor su trabajo. Un 3.57% aduce que a pesar de quejarse de las malas condiciones salariales, hacen bien su trabajo. Consideran en un 3.57% que los empleados hacen bien su trabajo sobre todo en lo que respecta a brindar muy buena atención al cliente. 17.90% expresa que si cuentan con talento humano capacitado para la correcta realización de su trabajo.

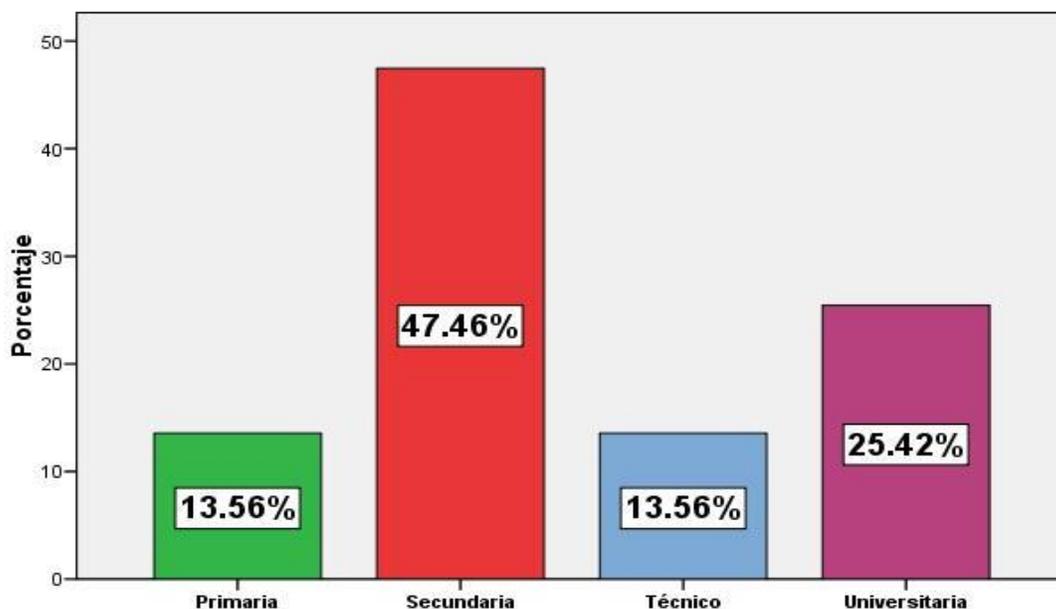
Los empresarios están descuidando un área muy importante y es el hecho de contar con un personal capacitado, es un recurso importante porque son los que desarrollan el trabajo y generan productividad.

El nivel de desarrollo de la empresa no solo se mide por las ganancias obtenidas, sino también por otros factores como el grado de desarrollo de sus trabajadores: nivel de escolaridad, inscripción de la empresa en el INSS, acceso a los servicios de salud, las oportunidades de empleo, la esperanza de vida (Reyes, 2007)

En las siguientes gráficas (32-37) se puede observar el nivel de alcance de estos factores en el sector objeto de estudio:

Indicador: Educación

Gráfico 32. Nivel de escolaridad de los empleados

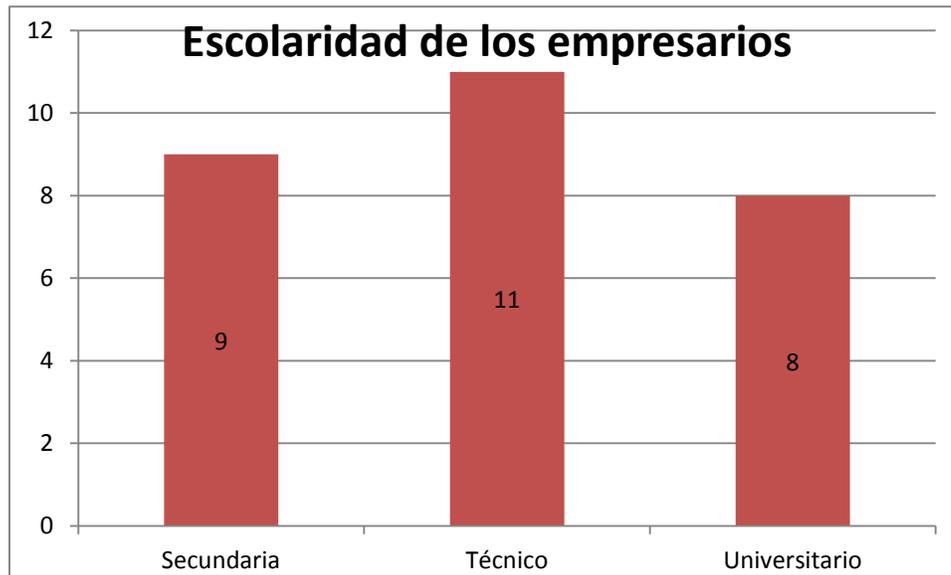


Fuente: Encuestas aplicadas

En cuanto al nivel de escolaridad de los empleados, se encontró que un 13.56% cuenta con estudios de primaria, 47.46% con secundaria, a nivel técnico un 13.56% y un 25.42% cuenta con estudios a nivel universitario.

La educación es un derecho de todos los seres humanos para que puedan mejorar sus habilidades y se abra un abanico de nuevas oportunidades.

Gráfico N° 33. Nivel de escolaridad de los empresarios.



Fuente: Entrevistas aplicadas

El estancamiento de la educación en países de América Latina es un problema importante en una economía globalizada donde las recompensas van a parar a trabajadores mejor cualificados y donde se le da más importancia que nunca a la educación de alta calidad (Sánchez, 2015).

De los 28 empresarios sólo 8 están a nivel universitario, y en 3 de los casos aún no concluidas. La educación y la preparación que posean los empresarios representa una mayor posibilidad de triunfo o fracaso en sus empresas, si bien, no es condición que sólo el que posea una carrera universitaria puede desarrollar una empresa, pero sí, la preparación es una garantía mayor de lograr los objetivos como empresarios.

Tabla N° 8. Comparativo del nivel de escolaridad entre empresarios y colaboradores.

Encuesta	Entrevista
Un 47. 46% de los colaboradores tienen nivel de secundaria y 25.42% nivel universitario.	Nueve de los empresarios a nivel técnico, 9 en secundaria y ocho son universitarios.

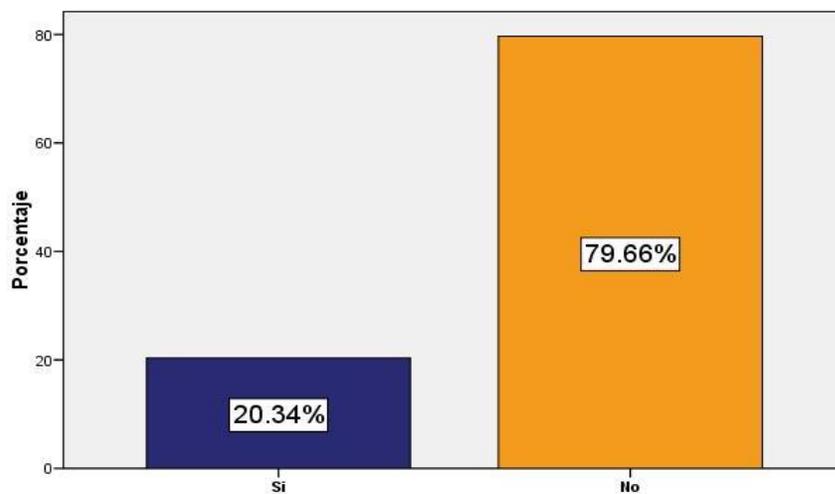
Fuente: Datos de encuestas y entrevistas

La educación forma parte de las soluciones a muchos de los problemas a los que se enfrenta las naciones de todo el mundo (OIT, 2015).

Un pueblo con educación es un pueblo con mayor justicia y equidad, y al hablar de educación no solo se refiere a a avanzar en términos de educación, sino a mejorar la calidad de la educación, tema en que el gobierno tiene que ser el abanderado, ya que la educación es la llave para abrir las puertas hacia un desarrollo amplio y diverso, como medio reductor de la pobreza y potenciador de objetivos de desarrollo.

Indicador: Seguridad Social

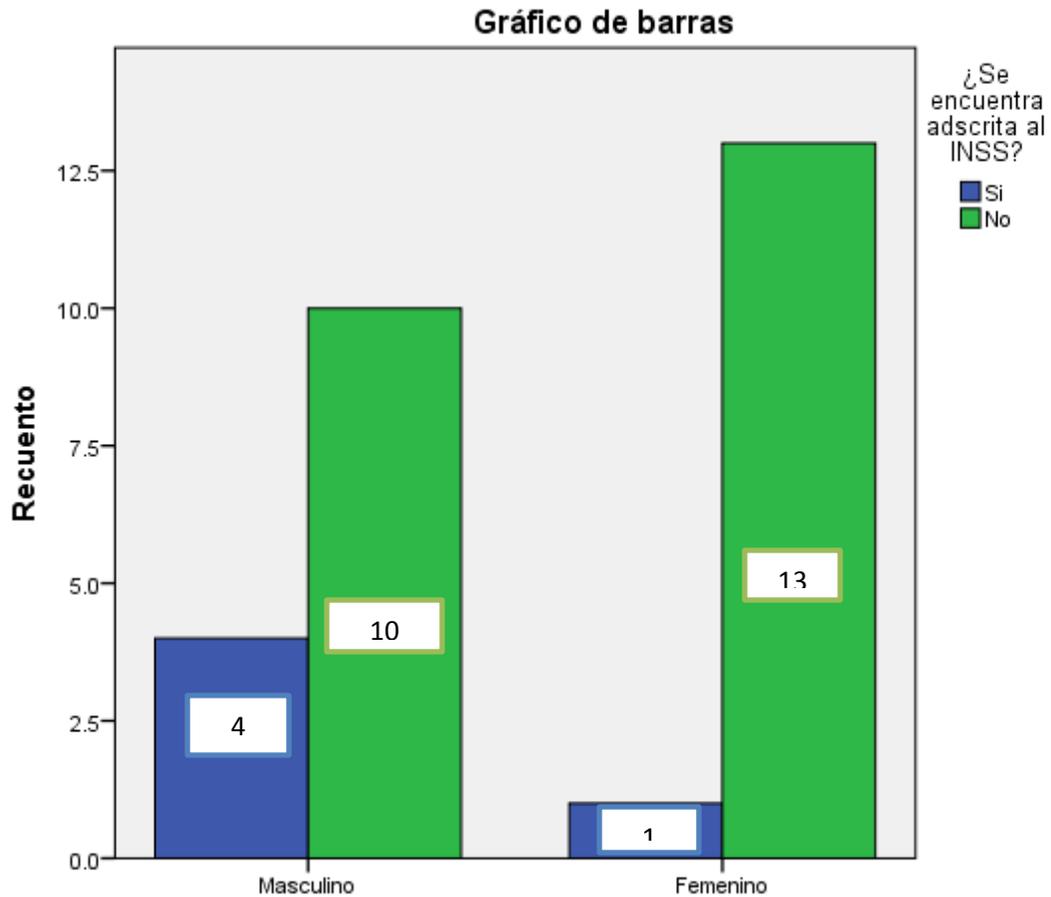
Gráfico 34. Acceso al Seguro Social según los colaboradores



Fuente: Encuestas aplicadas

En materia de Seguridad Social, sólo un 20.34% cuenta con acceso al Seguro Social y el restante 79.66% no tiene acceso.

Gráfico N° 35. Acceso al Seguro Social según los empresarios



Fuente: Entrevistas aplicadas

Este gráfico es un indicativo de que los empresarios están inscribiendo más a sus colaboradores al Seguro Social y esto puede obedecer a muchas razones, entre ellas se puede mencionar que los hombres tienen mayores oportunidades que las mujeres a los créditos empresariales, lo cual hace que tengan mayor liquidez y mejores oportunidades de crecimiento., además los empresarios cuentan comúnmente con la ayuda de su pareja, la que le ayuda a complementar los pagos básicos y el cuidado de los hijos. Contario a las empresarias que en su mayoría son cabeza de familia y esto representa que no tienen ayuda ni en gastos ni en el cuidado de sus hijos, una gran desventaja a la

hora de buscar el crecimiento empresarial.

Tabla N° 9. Comparativo de la Seguridad Social

Encuesta	Entrevista
79.66% de los colaboradores no tiene acceso al Seguro Social	Los empresarios presentan mayores niveles de inscripción al INSS que las empresarias.

Fuente: Datos de encuestas y entrevistas

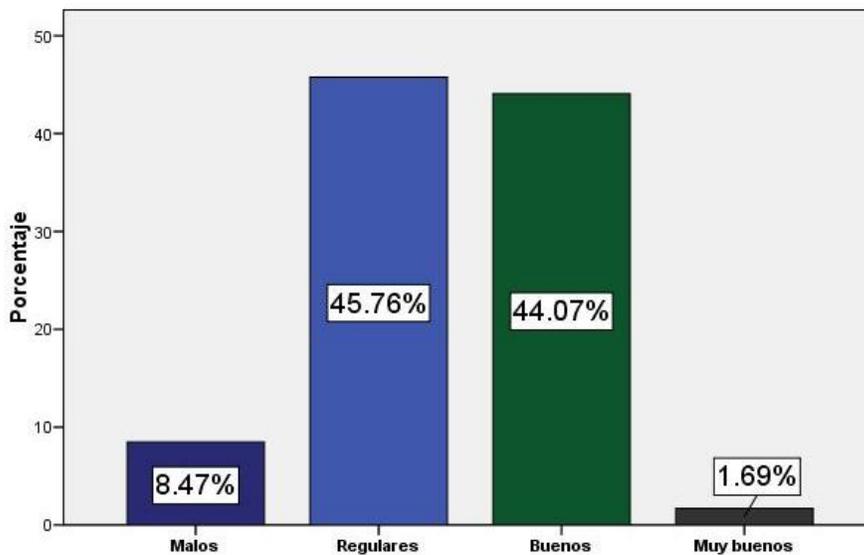
La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1991 definió la Seguridad Social como "la protección que la sociedad proporciona a sus miembros mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionaría la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causa de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo, o enfermedad labora, desempleo, invalidez, vejez y muerte; también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a la familia con hijos".

Analizando los datos obtenidos a la luz de la definición, se puede observar que los colaboradores están siendo privados de un derecho muy importante que les proporciona seguridad en sus trabajos y les protege sus finanzas.

Los empresarios tienen que trabajar mucho en materia de Seguridad Social, sobre todo las empresarias que son las que están más atrasadas en este tema, la Seguridad Social es un derecho impostergable y que debería de ser tomado con mayor beligerancia desde todos los sectores de la sociedad.

Indicador: Servicios de salud

Gráfico 36. Acceso a los servicios de Salud

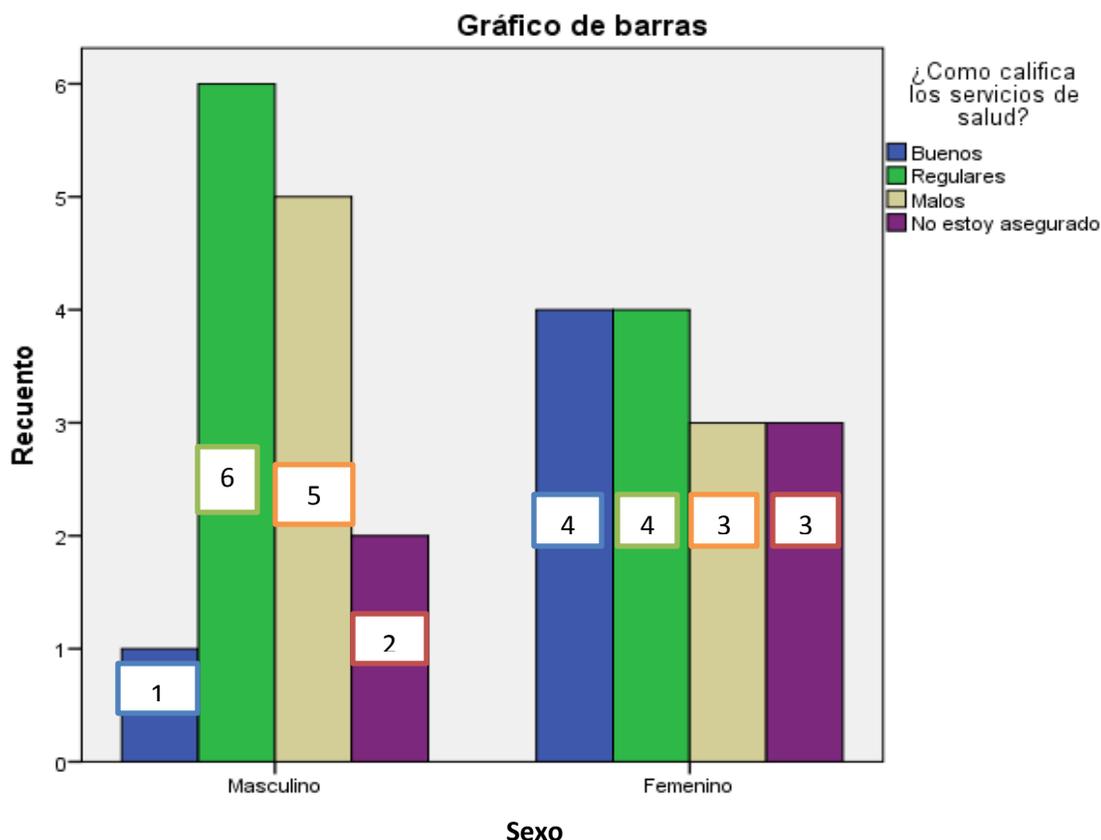


Fuente: Encuestas aplicadas

La calificación que reciben los servicios de salud, corresponde a que un 44.07% y un 1.69% indica sentirse satisfechos con los servicios que reciben. Otro 45.76% dice que los servicios son regulares y un 8.47% expresan que los servicios son malos.

Los servicios de salud son definidos como aquellas prestaciones que brindan asistencia sanitaria. Puede decirse que la articulación de estos servicios constituye un sistema de atención orientado al mantenimiento, restauración y la promoción de la salud de las personas (Real Academia Española, 2014)

Gráfico 37. Evaluación de los servicios de salud por los empresarios



Fuente: Entrevistas aplicadas

La calificación que reciben los servicios de salud por parte de las mujeres es mejor que la de los hombres, esto puede ser producto de que las mujeres son las que regularmente hacen uso de los servicios de salud al tener que llevar a los hijos a consultas, por lo que se familiarizan mucho más con este tema, ya que esta función es delegada a esencialmente a las mujeres.

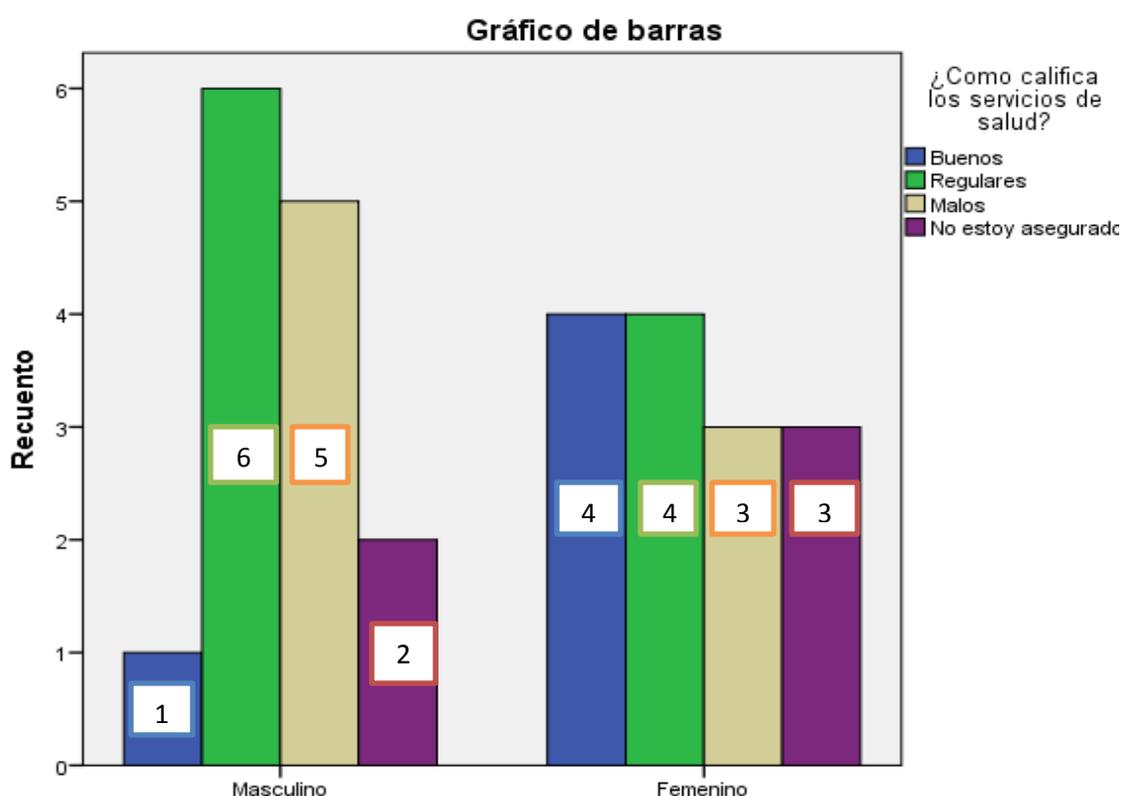
Tabla N° 10. Comparativo de la evaluación de los servicios de salud.

Encuesta	Entrevista
Los colaboradores en un 90% califican los servicios de salud como regulares y buenos.	Las empresarias califican los servicios de regulares a buenos, los empresarios entre regulares y malos.

Fuente: Datos de encuestas y entrevistas

Hablar de desarrollo en cualquier ámbito, no puede ser posible si no contamos con los mejores servicios de salud, ya que una comunidad enferma no puede alcanzar sus demás derechos. Un buen sistema de salud debe estar enfocado en la prevención de enfermedades, la prolongación de la vida y la promoción de la salud y le bienestar a través de la coordinación de la comunidad organizada, instituciones y organismos asociados a este tema.

Gráfico 38. Evaluación de los servicios de salud por los empresarios



Fuente: Entrevistas aplicadas

La calificación que reciben los servicios de salud por parte de las mujeres es mejor que la de los hombres, esto puede ser producto de que las mujeres son las que regularmente hacen uso de los servicios de salud al tener que llevar a los hijos a consultas, por lo que se familiarizan mucho más con este tema, ya que esta función es delegada a esencialmente a las mujeres.

Tabla N° 10. Comparativo de la evaluación de los servicios de salud.

Encuesta	Entrevista
Los colaboradores en un 90% califican los servicios de salud como regulares y buenos.	Las empresarias califican los servicios de regulares a buenos, los empresarios entre regulares y malos.

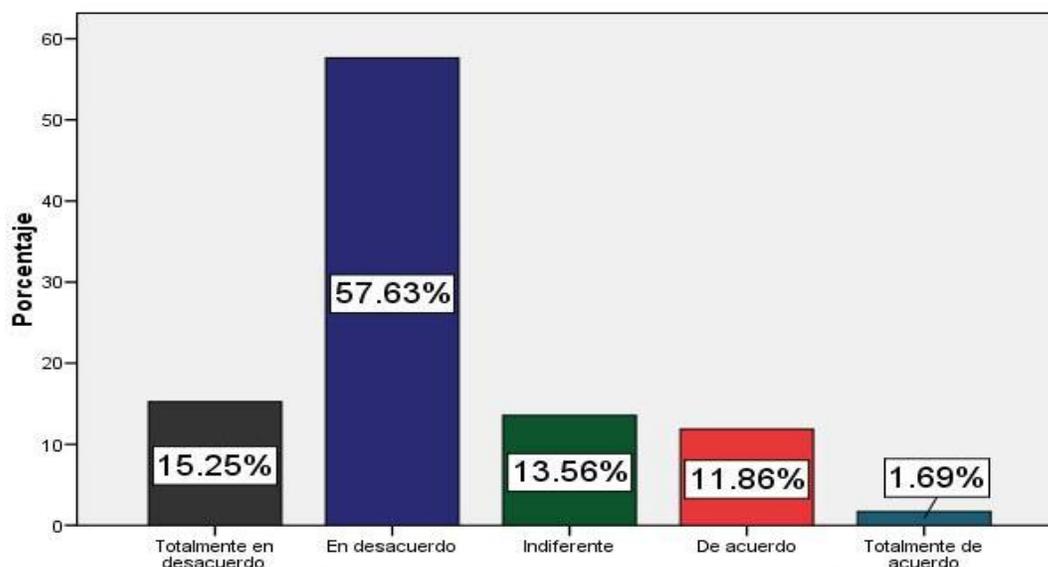
Fuente: Datos de encuestas y entrevistas

Hablar de desarrollo en cualquier ámbito, no puede ser posible si no contamos con los mejores servicios de salud, ya que una comunidad enferma no puede alcanzar sus demás derechos. Un buen sistema de salud debe estar enfocado en la prevención de enfermedades, la prolongación de la vida y la promoción de la salud y le bienestar a través de la coordinación de la comunidad organizada, instituciones y organismos asociados a este tema.

Estos problemas sociales afectan a empleadores y trabajadores de igual manera, en ambos grupos los servicios de salud son percibidos de manera negativa, lo que también afecta los demás factores de desarrollo.

Indicador: Oportunidad de empleo

Gráfico N° 39. Las oportunidades de empleo, según los colaboradores

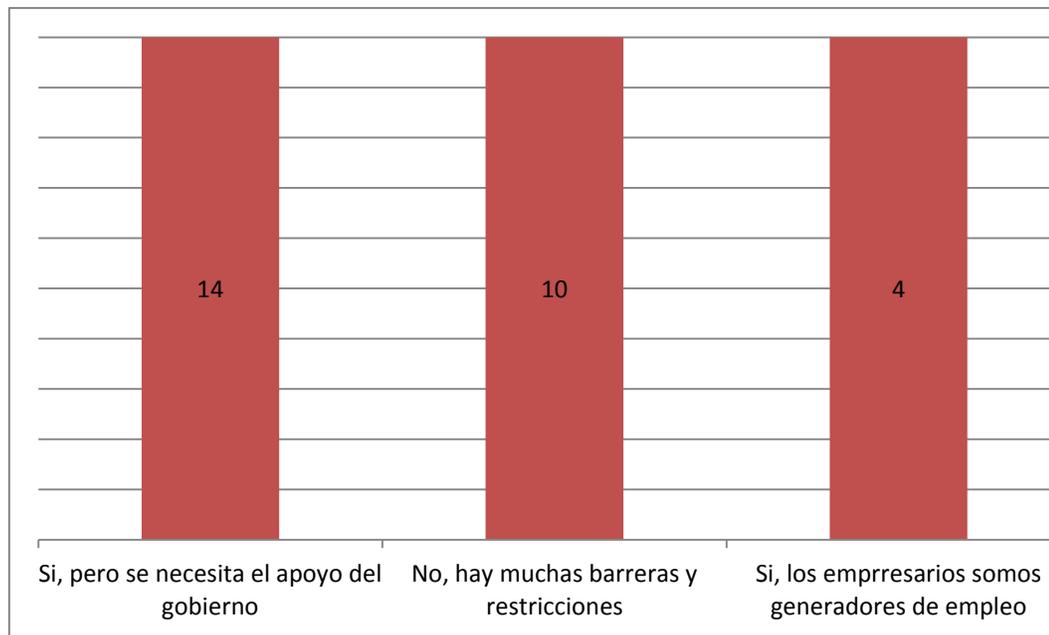


Fuente: Encuestas aplicadas

En cuanto a las oportunidades de empleo, un 57.63% de los encuestados afirma estar en desacuerdo, sumado a un 15.25% que está totalmente en desacuerdo, un 11.86% considera que si hay oportunidades de empleo, más un 1.69% que está totalmente de acuerdo en que sí ha mejorado las oportunidades de empleo y un 13.56% esto le resulta indiferente.

Las oportunidades de empleo según el diccionario ABC es el ofrecimiento de un puesto de trabajo que propone determinadas condiciones de contratación y trabajo. En este sentido, los empleados creen en más de un 70% que no hay oportunidades de conseguir empleo, y explican que los que encuentran es con salarios muy bajos.

Gráfico N° 40. Las oportunidades de empleo, según los empresarios



Los empresarios sienten que hay restricciones y barreras para encontrar oportunidades de empleo en este sector, y buscan el apoyo del gobierno central y municipal, pero igualmente sienten motivación hacia la generación de empleos desde una visión empresarial.

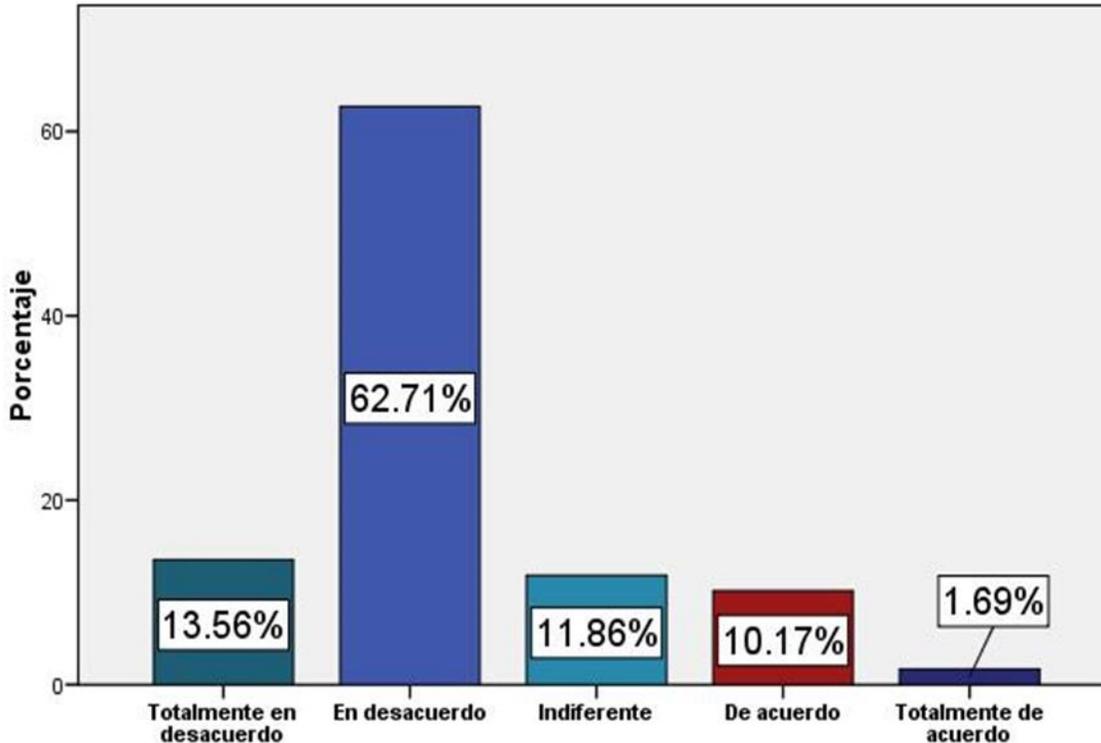
Tabla N° 11. Comparativo de las oportunidades de empleo

Encuesta	Entrevista
Más del 50% de los colaboradores considera que no hay oportunidades de empleo.	Los empresarios por su parte consideran que sí, pero se necesita el apoyo del gobierno

Los empresarios se consideran generadores de empleo, pero creen que necesitan más apoyo del gobierno e instituciones a fines para mejorar y buscar mejores oportunidades de crecimiento, por otro lado está la perspectiva de los colaboradores que no son muy optimistas, ya que no ven oportunidades de empleo en este sector.

Indicador: Esperanza de vida

Gráfico 41. Esperanza de vida



Fuente: Encuestas aplicadas

La esperanza de vida es un índice que se toma en cuenta para determinar cuánto se espera que viva una persona en un contexto social determinado (Mandal, 2014).

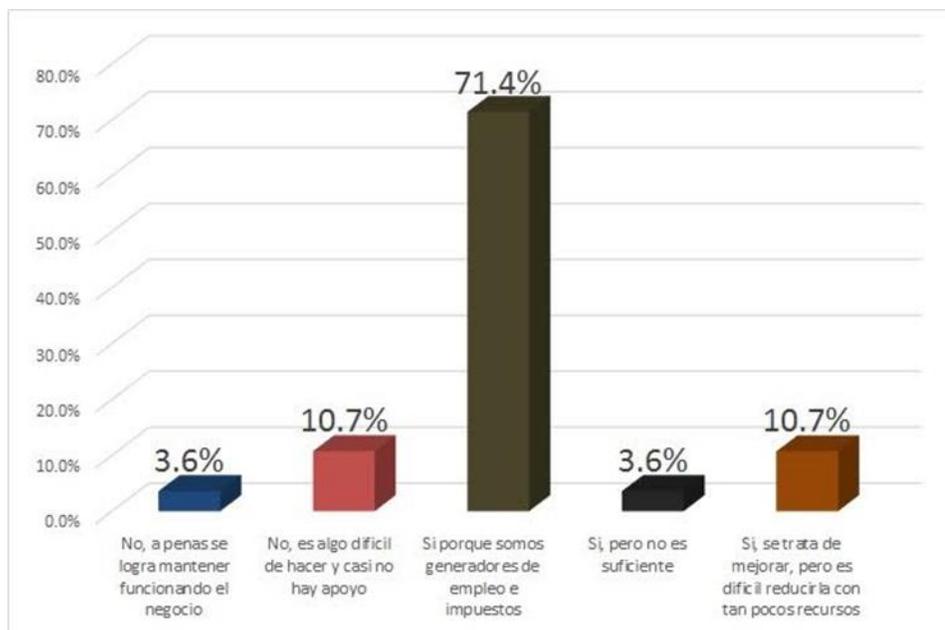
En Nicaragua en 2013 la esperanza de vida subió hasta llegar a 74 - 79 años. En ese año la esperanza de vida de las mujeres fue de 77-91 años, mayor que la de los hombres que fue de 71 – 82 de años (Demografía, 2013).

En términos de la esperanza de vida de la población 62.71% de los empleados percibe que no ha mejorado la esperanza de vida, junto a un 13.56% que opina de igual manera, un 10.17% considera que si ha mejorado la esperanza de vida más un 1.69% que está totalmente de acuerdo que ha mejorado y un 11. 86% se muestra indiferente ante este tema.

La esperanza de vida de las personas ha mejorado porque hay mayores posibilidades de acceso a servicios de salud públicos, pero todavía falta mucho por hacer en este sentido, ya que no es solo cuestión de los gobiernos, sino un compromiso de toda la sociedad civil la cual debe comprometerse a luchar por los derechos sobre todo de los menos desprotegidos.

Indicador: Reducción de la pobreza

Gráfico 42. Aporte para la reducción de pobreza



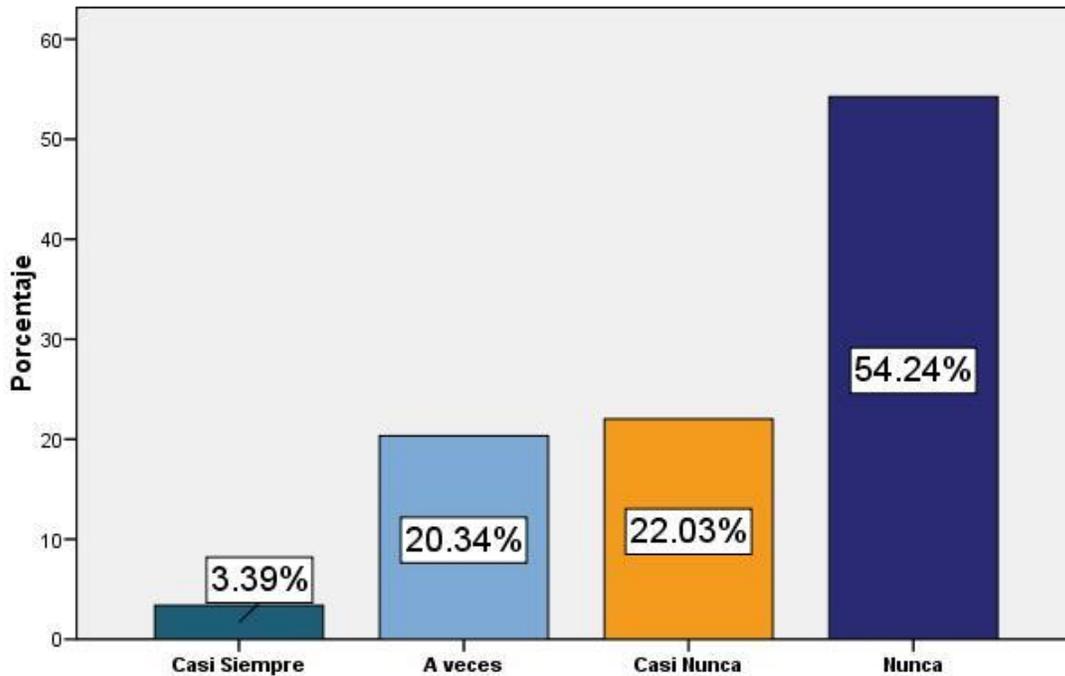
Fuente: Entrevistas aplicadas

Una parte esencial del desarrollo social es la reducción de pobreza (López Mendoza, 2010). En cuanto al aporte que hacen los empresarios como agentes que ayudan en la reducción de la pobreza, un 71.4% considera que si ayudan a reducir un poco la pobreza, aunque consideran que no es suficiente. Un 10.76% afirma que son generadores de empleo y de impuestos, un 3.6% consideran que es difícil reducir la pobreza porque se sienten que no hay apoyo, y un 3.6% afirma que no se cuenta con recursos suficientes para emprender una acción tan grande.

Para reducir la pobreza se necesitan muchos cambios sociales y la intervención de cada uno de los actores que intervienen en el desarrollo. Los empresarios hacen su aporte, pero para que sea integral se necesita el apoyo de aquellos que toman las decisiones, no se puede mejorar, sino hay un proyecto en común, por ello es que se hace necesaria la participación de toda la sociedad.

Indicador: Igualdad de ingresos

Gráfico 43. Igualdad de ingresos, según los colaboradores

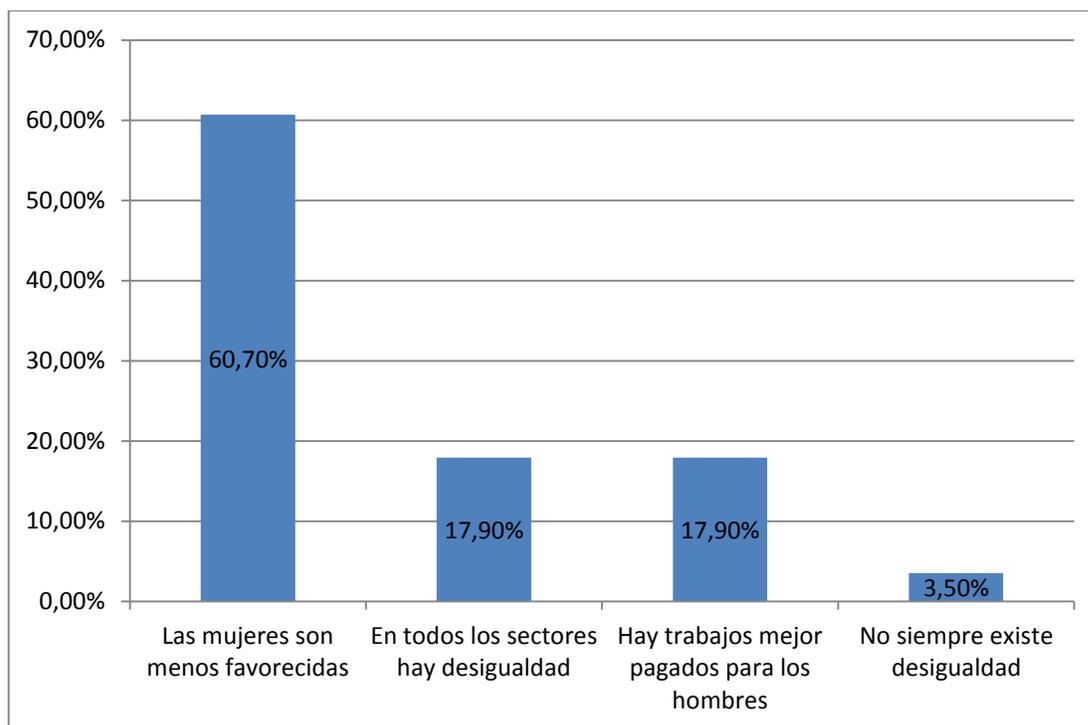


Fuente: Encuestas aplicadas

La equidad de género incluye varios aspectos, y en el ámbito laboral uno de los indicadores más importantes es el nivel de ingreso (Anzil, 2009). A la pregunta de que si cree que hay igualdad de ingreso entre hombres y mujeres, considerando que la desigualdad de ingresos entre hombres y mujeres es un tema muy controversial y de mucha importancia en la economía.

En este sentido, los encuestados opinan en un 54.24% que existe una gran desigualdad. Un 20.34% considera que esto sucede a veces y sobre todo en algunos sectores en el cual los trabajos son considerados únicamente para hombres. Sólo un 3.39% considera que no existe tal brecha de ingresos.

Gráfico 44. Igualdad de ingresos, según los empleadores



Fuente: Entrevistas aplicadas

Los empresarios al ser entrevistados, con un 60.70% expresaron que las mujeres son menos favorecidas, un 17.90% opina que en todos los sectores hay desigualdad de ingreso para las mujeres, otro 17.90% expresa que hay trabajos que son mejor pagado a los hombres y un 3.5% cree que no siempre existe desigualdad, quizá nada más en algunos sectores.

Tabla N° 12. Comparación sobre la igualdad de ingresos entre géneros

Encuesta	Entrevista
54.24% expresa que no hay igualdad de ingresos entre hombres y mujeres.	60. 70% de los empresarios opina que las mujeres son menos favorecidas en los ingresos por el mismo trabajo.

Fuente: Datos de encuestas y entrevistas

Uno de los principales indicadores que refleja la desigualdad de género en el mercado de trabajo es la persistente disparidad de la remuneración entre

hombres y mujeres en virtud de la cual las mujeres ganan menos que los hombres, en general, y en ocupaciones y sectores económicos determinados (OIT, 2015).

Tanto los empresarios como los colaboradores perciben una gran brecha de desigualdad entre hombres y mujeres, lo que evidencia que esta cultura no ha cambiado a pesar de los esfuerzos que se hace desde muchas organizaciones que luchan por mejorar esta condición.

El tema de la disparidad de ingresos entre hombres y mujeres está presente en la agenda de los organismos, y se ha mejorado, pero aún queda un largo camino por correr para disminuir la brecha.

Los resultados que comprenden al objetivo de evaluar el desarrollo de las Mipymes se puede resumir de la siguiente manera:

Tabla N° 13. Resumen del tercer objetivo

Indicador	Principales hallazgos
Capacidad de ahorro	Según los colaboradores: Más del 61% no ahorra, según ellos por los bajos salarios.
	Según los empresarios: Ahorran cuando les es posible, no siempre.
Oportunidades de inversión	19 de 28 empresarios no invierte con capital propio, sino que necesita de recurrir al crédito.
Distribución de ingresos	Un 85.80% de los empresarios considera que hay una mala distribución de los ingresos.
Capital humano	Más de la mitad de los empresarios considera que los colaboradores hacen lo mejor que pueden, ya que están

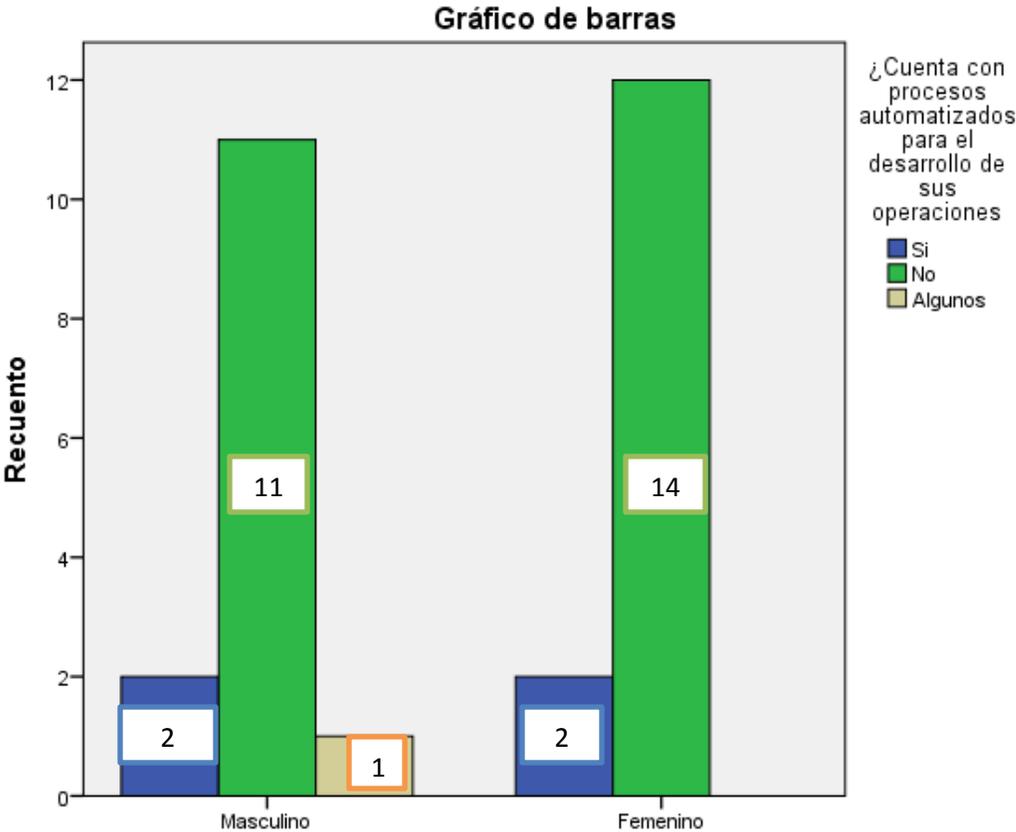
	comprometidos con su trabajo.
Educación	Nivel de escolaridad de los empleados: 47.46 secundaria y 25.42% universitario
	Nivel de escolaridad de los empresarios: 11 a nivel técnico, 9 de secundaria y 8 universitario.
Seguro Social	Según los colaboradores: Casi un 80% no está inscrito en el INSS
	Según los empresarios: Los empresarios muestran una mayor inscripción al Seguro Social que las empresarias.
Servicios de Salud	Según los colaboradores: En un 90% califican los servicios de salud entre regulares y buenos.
	Según los empresarios: Las empresarias califican de manera más positiva los servicios de salud que los empresarios.
Oportunidades de empleo	Según los colaboradores: Más del 70% considera que no hay oportunidades de empleo.
	Según los empresarios: Consideran que si hay oportunidades de empleo, pero se necesita el apoyo del gobierno para luchar contra las barreras y restricciones que afectan su desarrollo
Esperanza de vida	Según los colaboradores afirman que la esperanza de vida ha mejorado, en parte por el acceso a servicios de salud
Reducción de la pobreza	Los empresarios en más del 70%

	consideran que como generadores de empleo ayudan en la reducción de la pobreza.
Igualdad de ingresos	Según los colaboradores: Más del 76% opina que hay una gran desigualdad entre hombres y mujeres.
	Según los empresarios: Más del 60% aseguran que las mujeres son menos favorecidas.

Continuando con el análisis, el objetivo de contrastar el desarrollo de las Mipymes con liderazgo femenino y masculino se considera con los siguientes gráficos:

Indicador: Procesos automatizados

Gráfico 45. Automatización de procesos productivos

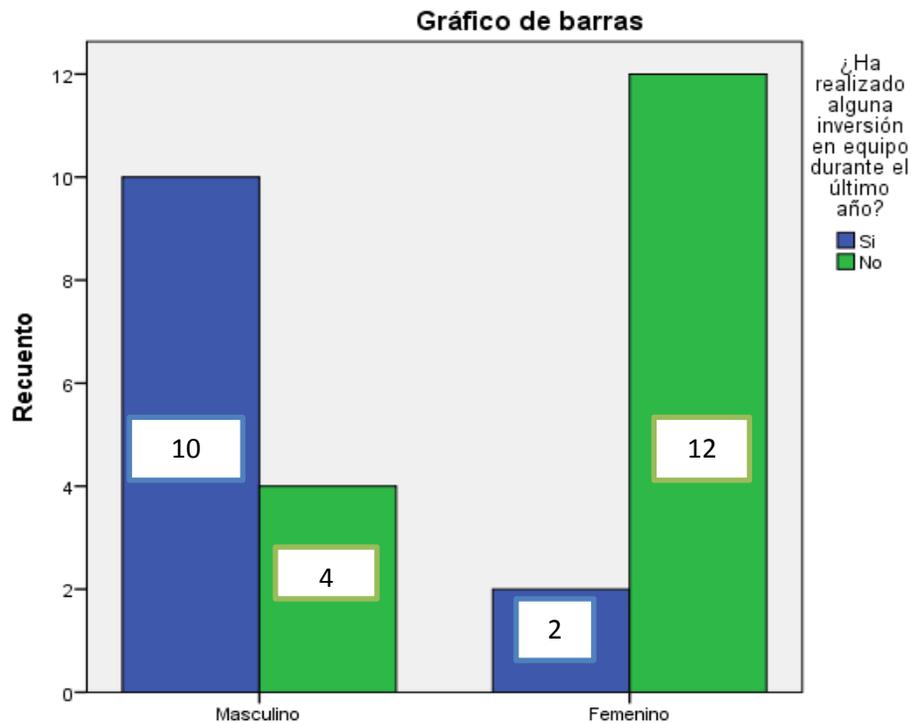


Fuente: Entrevistas aplicadas

Los procesos automatizados dentro de una empresa representan un gran avance en el desarrollo tecnológico que experimentan y esto se evidencia en la mayor productividad, en este tema, las empresarias obtienen mala calificación con relación al género masculino, y es un síntoma de que las empresarias tienen mayores obstáculos a la hora de invertir, y esto se revierte en contra de ellas por el hecho de encontrarse en desventaja a la hora de competir con sus homólogos del sexo masculino.

Indicador: Equipos

Gráfico 46. Inversiones en los equipos



Fuente: Entrevistas aplicadas

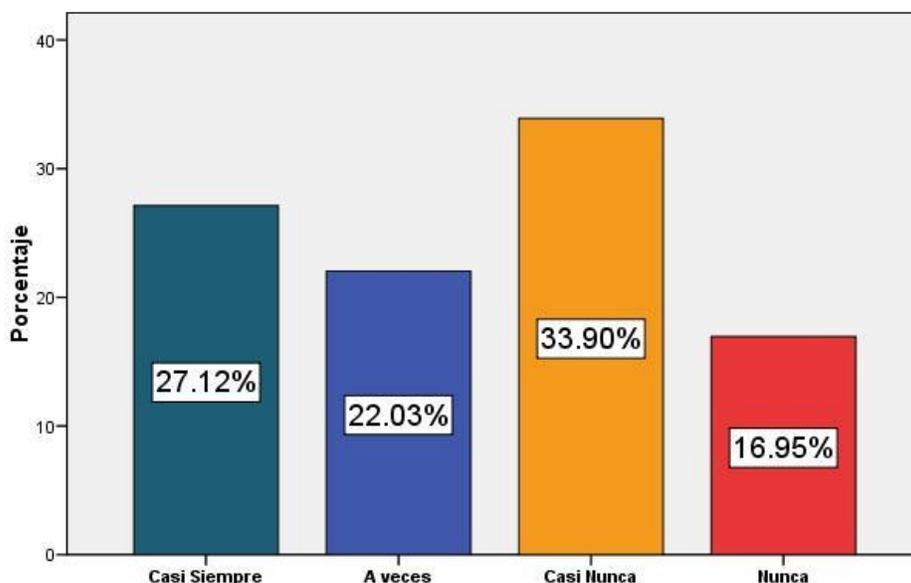
La relación entre géneros e inversión en equipos se muestra una diferencia amplia entre ambos, los empresarios están invirtiendo en un mayor porcentaje en equipos, en cambio las empresarias invierten muy poco, esto es una desventaja para el género femenino ya que continúan haciendo uso de los métodos artesanales en la producción.

Las mujeres por su rol reproductivo tienen la mayor carga de la familia, esto se traduce en mayor disgregación entre los roles de mujer y los de empresaria, lo que produce un desgaste que da como resultado que no se pueda mantener ambos roles de manera equilibrada.

Indicador: Talento Humano

Gráfico 47. Realización de las capacitaciones según los colaboradores

¿Ha recibido capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus funciones?



Encuestas aplicadas

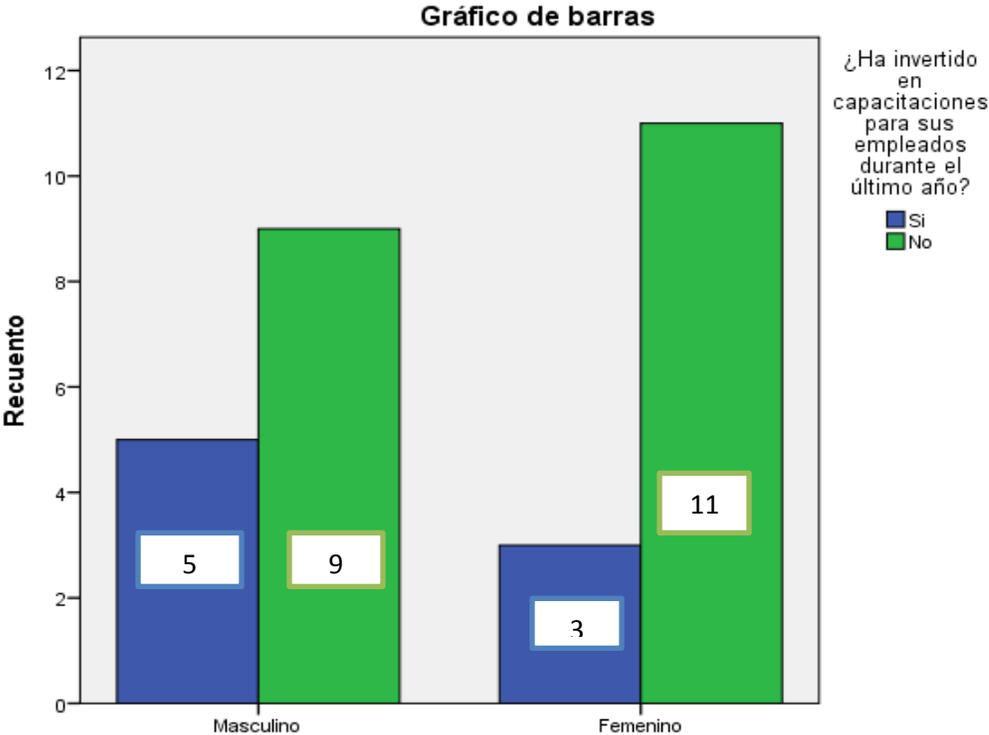
Según Varela (2005), en el proceso de desarrollo empresarial el personal adquiere las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar bien su trabajo. Uno de los medios para este desarrollo son las capacitaciones.

Dentro de las MIPYMES es muy importante que se realicen capacitaciones, en materia de capacitación se encontró que un 50.85% de los empleados dice no haber recibido capacitación para la realización de su trabajo. Un 27.12% expresa haber recibido algún tipo de capacitación y un restante 22.03% dice que a veces ha recibido capacitaciones.

Las pequeñas empresas no invierten en capacitaciones porque no son vistas como necesarias, un personal capacitado en las funciones que realiza es un personal que genera mayor productividad. Al principio puede ser vista como un gasto, pero a la posteridad se comprueba que fue una inversión, porque el hecho de darles herramientas necesarias para que hagan su trabajo de forma más

eficiente procurará su desarrollo profesional y el mejoramiento de la eficacia en los procesos productivos.

Gráfico 48. Capacitaciones de personal



Fuente: Entrevistas aplicadas

La inversión en capital humano se a través de los gastos en educación, especialización laboral, nutrición y salud. (Sepúlveda, 1996).

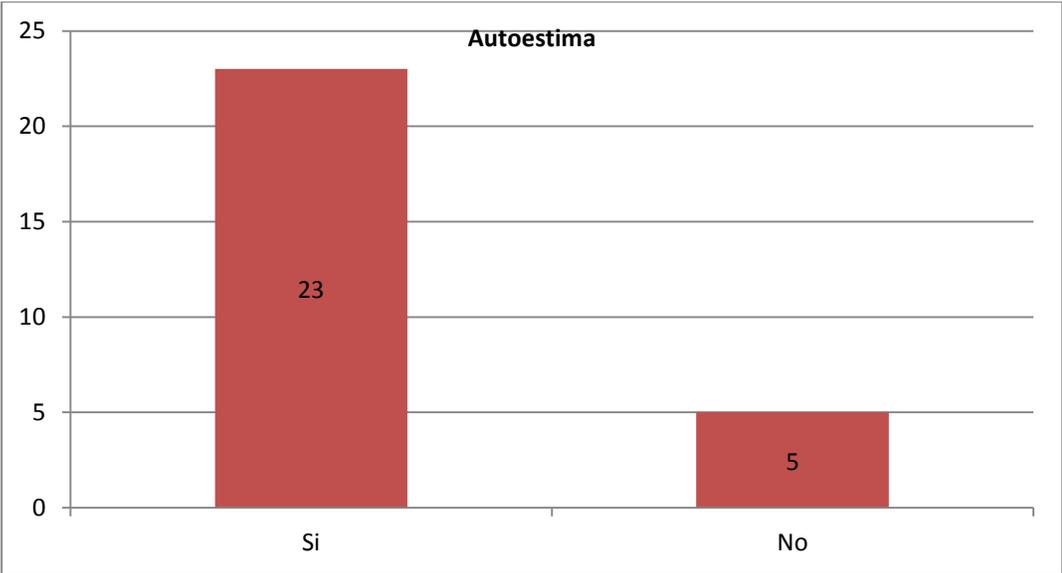
Los empresarios en el camino hacia el mejoramiento tendrán que hacer inversión en capacitación porque no pueden lograr sus objetivos sino cuentan con capital humano especializado y esto sólo se logra con la capacitación del personal, no puede seguirse viendo como un gasto, por el contrario debe ser visto como una inversión necesaria para subsistir en el mercado.

Otro indicador muy significativo es el hecho de que los empresarios están capacitando mayormente a sus colaboradores en comparación con las empresarias, las cuales presentan deficiencias en este tema tan importante que

involucra al capital máspreciado de una empresa. Las deficiencias que las empresarias están presentando es producto de la cantidad de roles que las mueres desempeñan, tanto como madres, esposas, hijas, hermanas, amigas, empresarias entre otros roles.

Indicador: Autoestima

Gráfico N° 49. Autoestima según los empresarios



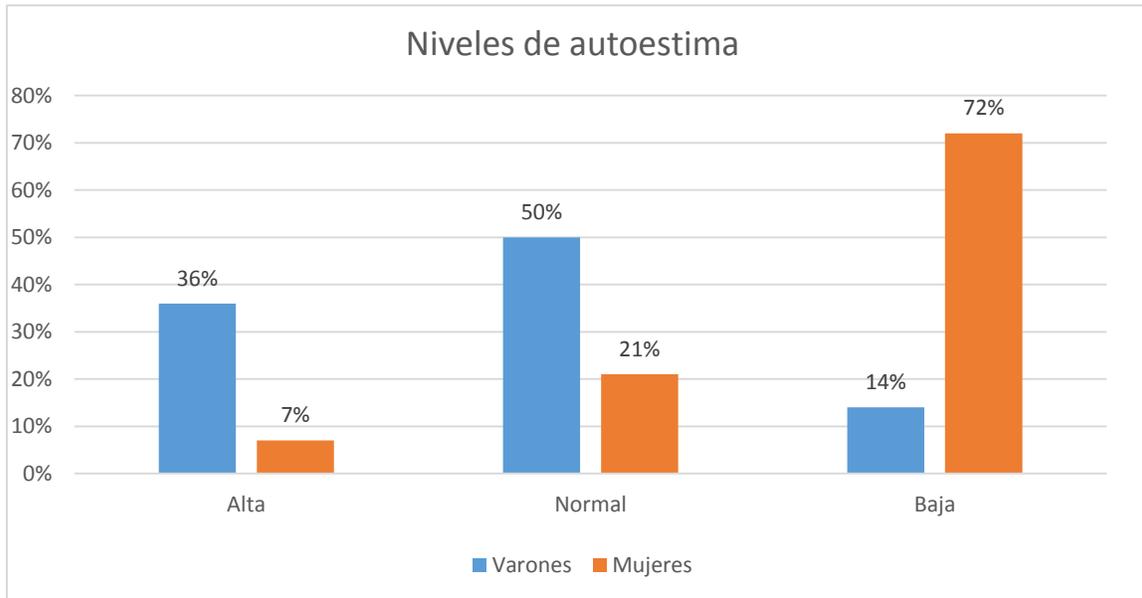
Fuente: Entrevistas aplicadas

La autoestima es una cualidad valiosa y fundamento de la madurez emocional, así mismo base de las buenas relaciones humanas (Habed López, 2003).

De los 28 empresarios, 23 consideran que tienen un buen nivel de autoestima.

La autoestima permite a los verdaderos líderes a evolucionar como personas, ya que al tener un nivel alto de autoestima toma las críticas como una forma de mejorar. Además destaca la importancia de que un buen liderazgo va acompañado del compromiso de ayudar a mejorar a todo el equipo, lo que da como resultado un equipo fuerte con un mejor rendimiento personal y profesional.

Gráfico N° 50. Test de Autoestima aplicado a los empresarios



Fuente: Test de autoestima

En este sentido, un 72% de las mujeres presenta niveles de autoestima baja y los hombres un 36% presenta niveles altos y 50% valores normales, las mujeres sólo un 21% tiene valores normales y sólo un 7% de las mujeres presenta autoestima alta.

Deriva en una situación alarmante para las mujeres porque una de las cualidades principales de un líder es la autoestima, cualidad que está faltando en la mayoría de las mujeres y que determina el grado de desarrollo que puedan tener las empresarias de este sector.

Tabla N° 14. Comparación de la autoestima

Entrevista	Resultados del Test
23 de los empresarios responden que tienen autoestima y 5 expresa que no.	La aplicación del test revela que el 93% de las mujeres tiene nivel de autoestima entre normal y baja. Los hombres tienen 86% entre normal y alta.

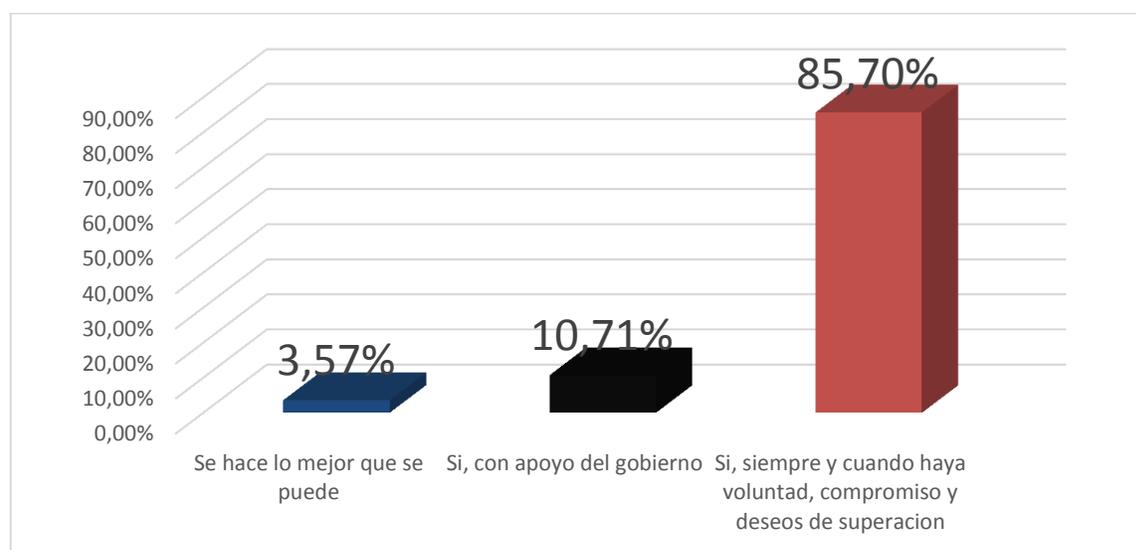
Fuente: Entrevistas y test aplicados

Contrastando los datos encontrados en las entrevistas con los mostrados a través del Test, puede notarse la gran diferencia, porque ellos consideran que tienen buena autoestima, pero al hacer el test no se observa el mismo comportamiento.

Un líder con autoestima alta tiene una visión general de la empresa, inspira y anima a su equipo de trabajo y fomenta en ellos la participación, ya que reconoce que esto le crea un ambiente de confianza entre todos los miembros, lo que motiva la creatividad e innovación de cada uno para el mejoramiento de la productividad, principal objetivo de las empresas.

Indicador: Auto excelencia

Gráfico 51. La capacidad para mejorar y hacer bien las cosas según los empresarios



Fuente. Encuestas aplicadas

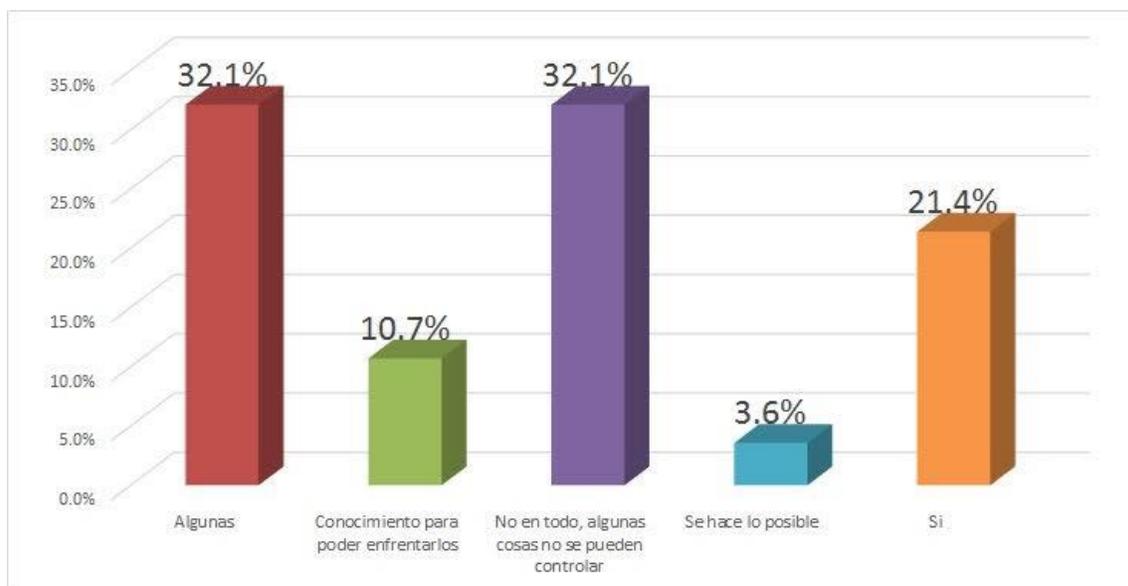
La auto excelencia es una forma en la que que el individuo siempre busca lo mejor, considerando la calidad en todo lo que hace (Brito, 2009)

Partiendo de esta definición, se puede definir que los empresarios están buscando la mejora continua en sus lugares de trabajo y consideran que si existe voluntad, compromiso y deseos de superación todo se puede lograr. Aunque dentro de esto, también reconocen las limitantes que se salen de sus manos,

porque para alcanzar las metas necesitan de las políticas del gobierno, ya que no todo lo pueden resolver por sus propios medios.

Indicador: Auto eficiencia

Gráfico N° 52. Control sobre el entorno



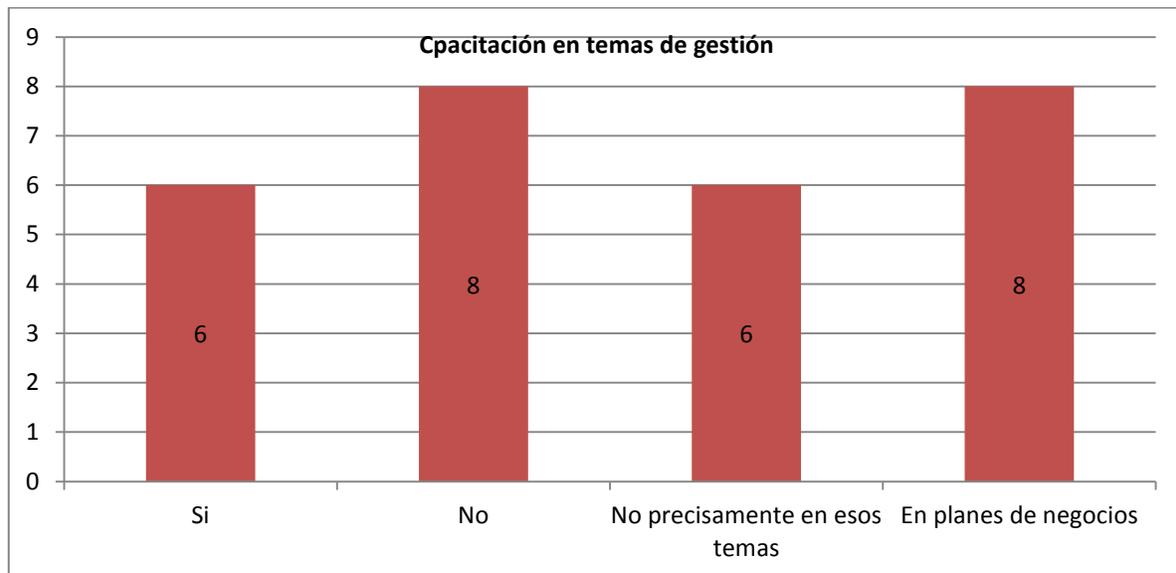
Entrevistas aplicadas

Las habilidades y actitudes de los individuos, así como su nivel de confianza y seguridad hará que siempre intente hacer mejor las cosas (Brito, 2009).

La mayoría de los empresarios no tiene control sobre las situaciones, siendo este un aspecto tan importante, esto comúnmente pasa porque no se tiene conocimiento de las funciones administrativas, que son; planificación, organización, dirección y control. Esta última para poder realizarse se debe de haber realizado las demás. Controlar significa crear calidad ya que cualquier error se puede corregir a tiempo y esto agrega un valor incalculable en el desarrollo de las empresas.

Indicador: Habilidades y destrezas de los empresarios

Gráfico N° 53. Capacitaciones en temas de gestión y administración de negocios



Fuente: Entrevistas aplicadas

Según (Varela, 2005) el desarrollo empresarial va estar ligado con la capacidad de adquirir destrezas y habilidades para el manejo eficiente de la empresa.

Los datos encontrados muestran que al menos la mitad de los empresarios se está preparando en temas tan importantes para el desarrollo de sus negocios, siendo un paso muy importante para lograr la eficiencia administrativa.

Al contrastar el desarrollo de las MIPYMES con liderazgo femenino y masculino, y tomando en cuenta los resultados, se rechaza la hipótesis ya que el liderazgo femenino no ha influido más en el desarrollo de las empresas de este sector, debido a que las empresarias manifiestan un crecimiento menor en comparación con sus similares masculinos, atribuyéndose estas circunstancias a las diferencias que hay entre hombres y mujeres en la sociedad.

Tabla N° 15. Resumen del cuarto objetivo

Indicador	Principales hallazgos
Procesos automatizados	Las empresarias presentan una menor cantidad de procesos automatizados que los empresarios.
Inversión en equipo	Los empresarios en un mayor porcentaje están haciendo inversiones en equipo.
Talento humano	Según los colaboradores: Más del 50% de los empleados dice no haber recibido capacitaciones de ningún tipo.
	Según los empresarios: Las empresarias están capacitando menos a sus empleados que los empresarios.
Autoestima	Según los empresarios: 23 de los empresarios dice que si tiene autoestima, y sólo 5 dicen que no.
	Según test: 93% de las mujeres tiene valores entre normal y baja. 86% de los hombres tiene valores entre normal y alta.
Auto excelencia	Los empresarios en un 85.70% dice que siempre las cosas se pueden hacer mejor, siempre que haya voluntad, compromiso y deseos de superación.
Auto eficiencia	Un 70% de los empresarios considera que el control de las situaciones es vital para lograr mayor eficiencia.
Habilidades y destrezas de los empresarios	Un 50% de los empresarios se ha capacitado en temas de gestión y

	planes de negocios, el otro 50% dice no haberse capacitado o al menos no en temas de gestión y administración.
--	--

Para dar respuesta al quinto objetivo, se elaboró un plan que genera líneas de acción para fortalecer el liderazgo de las mujeres, ya que son las que están presentando mayores problemas para lograr el desarrollo de las empresas.

A continuación en el cumplimiento del último objetivo específico y basándose en todos los resultados expuestos anteriormente, se exponen los principales puntos que desarrollo en la propuesta, que se refieren a temas que deberían ser incluidos en una agenda del gobierno y organizaciones para buscar soluciones y fortalecer el liderazgo tanto de hombres y mujeres ligados al desarrollo de empresas del país. La propuesta completa está presentada en el Anexo 5.

El buen líder es aquel que conoce muy bien a cada miembro de su grupo (Cuadrado M. I., 2003), a través de esta afirmación se reconoce la importancia del reconocimiento de las necesidades y expectativas del grupo de trabajo, ya que este conocimiento brinda información para la toma de decisiones, sobre todo en la forma en que se puede motivar a los colaboradores, contribuyendo de esta manera a su satisfacción personal y por ende al mejoramiento de la productividad, y el hecho de mantener el compromiso de los colaboradores hacia la empresa.

Como líder es indispensable que se inspire seguridad en sí mismo y en sus acciones, como lo define (Koontz, 1980) la seguridad en sí mismo es un factor determinante en un buen liderazgo. Tomando en cuenta esta definición, es importante señalar que los organismos deben prestar atención de incluir en sus capacitaciones temas como este y además como la autoestima que no es más que una cualidad valiosa que forma parte de la madurez emocional (Habel López, 2003), en este caso., las mujeres son las que están teniendo mayores problemas, por lo que resulta indispensable que reciban capacitaciones sobre autoestima.

Los empresarios presentan dificultades para reconocer las capacidades de sus colaboradores, desperdiciando con ello la oportunidad de aprovecharlas al máximo para su mejoramiento. (Koontz, 1980) asevera que un buen líder debe conocer a su grupo, lo que confirma que en esta parte se debe mejorar para beneficiarse de la diversidad de ideas nuevas que se puedan generar.

El asesoramiento sobre lo que se espera de los colaboradores es otro tema que cobra importancia porque para que un líder pueda verificar el cumplimiento fiel de las metas de trabajo, antes debe haber brindado una guía clara de lo que cada área de la empresa debe hacer y esto facilita también las evaluaciones objetivas, y tomando en cuenta lo que dice al respecto (Chiavenato, 2001) que la objetividad es importante para mejorar las relaciones; lo que demuestra que todo guarda una relación muy estrecha para lograr un buen clima organizacional.

Luego también se puede analizar el asesoramiento en base al control, tan importante y requerido para poder analizar si se va cumpliendo o no con las metas.

En este punto se resumen aspectos tales como evaluación y control que son temas controversiales y que traen muchos problemas a los empresarios. Es decir, que para mejorar de manera general se deben ir retomando estos temas desde una perspectiva global, ya que la empresa es un engranaje perfecto, todas las piezas deben estar correctamente colocadas para que trabaje de manera equilibrada.

Tabla N° 16. Resumen de los objetivos específicos.

Indicador	Hallazgos
Estructura de la tarea	El 72.88% de los empleados considera que las tareas son asignadas con claridad.

Relación líder - miembro	La mayoría de los empleados tiende a seguir las órdenes.
Poder del puesto	Más del 50% de los empleados considera que su jefe muestra preocupación por sus necesidades.
Seguridad en sí mismo	Según los empleados más del 60% de los empresarios muestra seguridad en sí mismo.
Capacidades	Más del 50% reconoce que su jefe reconoce sus capacidades y un 32.20% expresa que sólo a veces.
Liderazgo de apoyo	Más del 50% dice que su jefe toma en cuenta sus necesidades, un 23.73% señala que sólo a veces.
Liderazgo instrumental	Menos del 44% dice que si recibe asesoramiento específico, pero un 39% expresa no recibir este asesoramiento nunca.
Liderazgo orientado a logros	Sólo un 20.34% expresa que no siente que se le fijen metas, la mayoría de los empleados expresa que hay fijación de metas claras.
Líder autocrático	El 61.02% de los empleados afirma que no necesita de la presencia física del líder para cumplir con sus funciones.
Líder participativo	Más del 60% confirma que siente libertad para tomar decisiones y 30%

	opina estar en total desacuerdo con esta afirmación
Líder liberal	Un 50% dice que las discusiones son debatidas en grupo y el otro 50% opina lo contrario.
Características y expectativas de los colaboradores	Según los colaboradores: el 42% afirma que sus jefes reconocen sus características individuales.
	Según los empresarios: Más del 50% opina que los colaboradores son diferentes, pero coinciden en que hay que darles un trato justo.
Necesidades del trabajo	Menos del 50% de los colaboradores siente que es guiado adecuadamente para el cumplimiento de sus funciones.
Conocimiento	Según los colaboradores: 66% de los empleados reconoce tener conocimiento de lo que pasa a su alrededor
	Según los empresarios: Si hay conocimiento, pero solo de algunos aspectos, ya que no todo se conoce ni se puede controlar.
Empatía	Según los colaboradores: Más del 90% expresa que los empresarios carecen de empatía.
	Según los empresarios: Expresan que

	tratan de ayudarlos, pero es difícil porque cada uno es diferente.
Objetividad	Según los colaboradores: Sólo un poco menos del 12% considera que los empresarios son objetivos al evaluarlos
	Según los empresarios: Evalúan por medio de la observación y el diálogo, y por medio de las reuniones evaluativas.
Conocimiento de sí mismo	Según los colaboradores: Un 40% expresa que nunca y casi nunca el jefe reconoce que su actitud tiene repercusión en los demás.
	Según los empresarios: El 60% reconoce que sus actitudes tienen repercusión sobre los demás, pero expresan que cada uno tiene sus propios problemas y por lo tanto no pueden estar pendiente de las emociones de los demás
Indicador	Principales hallazgos
Diferencias y similitudes entre hombres y mujeres	Al realizar el test de CMP (Compañero Menos Preferido) para determinar la forma de motivación por la que se inclinan los empresarios y empresarias, se encontraron las siguientes manifestaciones:
Orientación a las relaciones	No hay una diferencia significativa,

	ambos apuestan por los resultados como forma de motivación.
Orientación a los logros	Los empresarios muestran mayor favoritismo hacia los logros como motivador eficiente.
Orientación al poder	Los empresarios se sienten más atraídos hacia el poder como motivador de sus colaboradores.
Orientación a la afiliación	En este caso las mujeres apuestan más por la afiliación como método de motivación.
Indicador	Principales hallazgos
Capacidad de ahorro	Según los colaboradores: Más del 61% no ahorra, según ellos por los bajos salarios.
	Según los empresarios: Ahorran cuando les es posible, no siempre.
Oportunidades de inversión	19 de 28 empresarios no invierte con capital propio, sino que necesita de recurrir al crédito.
Distribución de ingresos	Un 85.80% de los empresarios considera que hay una mala distribución de los ingresos.
Capital humano	Más de la mitad de los empresarios considera que los colaboradores hacen lo mejor que pueden, ya que están

	comprometidos con su trabajo.
Educación	Nivel de escolaridad de los empleados: 47.46 secundaria y 25.42% universitario
	Nivel de escolaridad de los empresarios: 11 a nivel técnico, 9 de secundaria y 8 universitario.
Seguro Social	Según los colaboradores: Casi un 80% no está inscrito en el INSS
	Según los empresarios: Los empresarios muestran una mayor inscripción al Seguro Social que las empresarias.
Servicios de Salud	Según los colaboradores: En un 90% califican los servicios de salud entre regulares y buenos.
	Según los empresarios: Las empresarias califican de manera más positiva los servicios de salud que los empresarios.
Oportunidades de empleo	Según los colaboradores: Más del 70% considera que no hay oportunidades de empleo.
	Según los empresarios: Consideran que si hay oportunidades de empleo, pero se necesita el apoyo del gobierno para luchar contra las barreras y

	restricciones que afectan su desarrollo
Esperanza de vida	Según los colaboradores afirman que la esperanza de vida ha mejorado, en parte por el acceso a servicios de salud
Reducción de la pobreza	Los empresarios en más del 70% consideran que como generadores de empleo ayudan en la reducción de la pobreza.
Igualdad de ingresos	Según los colaboradores: Más del 76% opina que hay una gran desigualdad entre hombres y mujeres.
	Según los empresarios: Más del 60% aseguran que las mujeres son menos favorecidas.
Indicador	Principales hallazgos
Procesos automatizados	Las empresarias presentan una menor cantidad de procesos automatizados que los empresarios.
Inversión en equipo	Los empresarios en un mayor porcentaje están haciendo inversiones en equipo.
Talento humano	Según los colaboradores: Más del 50% de los empleados dice no haber recibido capacitaciones de ningún tipo.
	Según los empresarios: Las empresarias están capacitando menos

	a sus empleados que los empresarios.
Autoestima	Según los empresarios: 23 de los empresarios dice que si tiene autoestima, y sólo 5 dicen que no.
	Según test: 93% de las mujeres tiene valores entre normal y baja. 86% de los hombres tiene valores entre normal y alta.
Auto excelencia	Los empresarios en un 85.70% dice que siempre las cosas se pueden hacer mejor, siempre que haya voluntad, compromiso y deseos de superación.
Auto eficiencia	Un 70% de los empresarios considera que el control de las situaciones es vital para lograr mayor eficiencia.
Habilidades y destrezas de los empresarios	Un 50% de los empresarios se ha capacitado en temas de gestión y planes de negocios, el otro 50% dice no haberse capacitado o al menos no en temas de gestión y administración.

Fuente: Elaboración propia

A la luz del resumen de los hallazgos, se observa que tanto empresarios como empresarias están manejando sus empresas con liderazgo autocrático porque no están permitiendo que sus colaboradores participen de la toma de decisiones, hay poca fijación de metas claras, falta de asesoramiento preciso sobre los objetivos, lo cual permite que no haya establecimiento de prioridades, lo que estimula

confusión en los empleados, porque un buen líder es aquel que brinda asesoramiento específico de lo que espera (Koontz & Weihrich, 1998).

En lo que respecta a la comparación de los empresarios, se presta atención a que los empresarios se inclinan más hacia el poder y los logros como formas de motivación, destacando una diferencia con las empresarias que se decantan más por la afiliación como forma de motivar a sus colaboradores, esto no significa que una forma sea mejor que la otra, se debe más a la cultura en la que cada ser humano crece y a los roles que impone la sociedad tanto a hombres como mujeres.

Igualmente en cuanto al desarrollo de las MIPYMES, las mujeres manifiestan una diferencia significativa en relación a los hombres, debido a que están inscribiendo menos a sus trabajadores, invirtiendo menos en equipos, en la parte tecnológica están más retrasadas, lo que provoca menos productividad y por lo tanto un menor desarrollo, esto puede ser consecuencia de la discriminación hacia las mujeres en cuanto préstamos y acceder a políticas que favorezcan el empoderamiento de este sector tan vulnerable.

Al contrastar el desarrollo de las empresas administradas por hombres y mujeres resulta necesaria la elaboración de una propuesta de fortalecimiento al liderazgo de las mujeres a través de líneas de acción específicas que contribuyan al desarrollo sostenible de las empresas donde las mujeres son las líderes.

La hipótesis de que el liderazgo de las mujeres influye más que el de los hombres para el desarrollo de las empresas se rechaza porque se comprobó con el análisis de los resultados que esto no es así, además como afirma el maestro (Meléndez, 2013) el verdadero liderazgo no se trata de géneros, sino de compromiso, carisma, disciplina, comunicación, sabiendo que una empresa no la forma un jefe, sino un grupo de personas que deben ser guiadas positivamente para alcanzar las metas personales, grupales y empresariales.

X. Conclusiones

En base al análisis de los instrumentos aplicados en esta investigación, se determina lo sucesivo:

Se rechaza la hipótesis sobre que el liderazgo de las mujeres es más efectivo para el desarrollo de las empresas del sector agroindustrial.

Las formas de liderazgo implementadas por los empresarios y empresarias del sector Agroindustria son de tipo autoritario.

Los líderes masculinos están mayormente orientados al poder, contrario al género femenino que muestra mayor inclinación hacia la afiliación como método de motivación.

Los líderes masculinos presentan valores más altos en su nivel de autoestima, contrario a las mujeres donde hay predominio de baja autoestima.

El desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria se enfrenta a muchos problemas sociales sobre todo por parte de las empresarias, que dificultan su crecimiento y desarrollo, entre los que destacan: Acceso al Seguro Social, servicios de salud, capacitaciones e inversión en equipos

XI. Recomendaciones

En base a los descubrimientos de la investigación, se recomienda lo siguiente:

Las mujeres líderes deben prestar mayor atención a los aspectos de gestión de sus empresas, a través de la planificación, organización, dirección y control de sus actividades.

Las mujeres deberán mejorar en aspectos tales como la falta de acceso al Seguro Social, educación, capacitación e inversión en equipos como únicos medios para alcanzar el desarrollo personal, económico, tecnológico y empresarial.

Resulta indispensable el hecho de mejorar la gestión en cuanto al manejo de personal, conocimiento de sus necesidades, formas de motivación, asignación de tareas, fijación y cumplimiento de metas, objetividad al realizar evaluaciones y desarrollo del talento humano.

Los organismos dedicados al empoderamiento de las mujeres deben brindar capacitación a las empresarias sobre liderazgo y sobre autoestima para mejorar en esta cualidad tan importante de un líder exitoso.

A través de la propuesta elaborada para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres del sector Agroindustria de la ciudad de Matagalpa se pretende forjar algunas pautas para vigorizar el liderazgo femenino.

Bibliografía

- Abramo, L. (1997). Cambio tecnológico en la empresa. Igualdad de oportunidades para la mujer. Sobre mujeres y globalización. Santiago de Chile.
- Anzil, F. (2009). Equidad de Género. Obtenido de econlink.com.ar:
<http://www.econlink.com.ar/equidad-género>
- Barrantes, R. (2002). Investigación. Un camino al conocimiento. (1º. ed.).
- Bolaños, A. (2006). Promoviendo la igualdad de cuotas y paridad en América Latina. Revista Regional de Derechos Humanos(1).
- Brito, C. (13 de Febrero de 2009). degerencia.com. Recuperado el 29 de Junio de 2012, de degerencia.com.
- Cedeño, S. (2011). Hacia la equidad de género y empoderamiento de las mujeres.
- CEPAL. (1999). Participación, Liderazgo equidad de género en América Latina y el Caribe.
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la Teoría general de la Administración (3º ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.). Colombia.
- Coronel, J. M., & Moreno, E. (2002). La gestión y le liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género.
- Cuadrado, I. (2003). Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en los accesos a los puestos de dirección.
- Cuadrado, M. I. (2003). Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo. revista de Psicología Social, vol. 18(3), 283 - 307.
- Cury, A. (2010). Páginas de la Vida.
- Demografía, N. E. (2013). Economía y datos de los países. Obtenido de datosmacro.com.
- Díaz, P. (2009). Ecolink. Obtenido de La inversión en la economía.
- Enciclopedia Didáctica Oceano (3 ed.). (1990). Barcelona, España: Espasa.
- Expansion/datosmacro.com. (2013). Nicaragua - Esperanza de vida al nacer.

- Fernández, P. (2001). *Uso de la Estadística y la epidemiología en atención primaria*. Alicante, España.
- FIDEG Nicaragua. (2003). *Liderazgo empresarial del Siglo XXI*. Nicaragua.
- Fiedler, F. (1951). *Modelo de Contingencia para el Liderazgo*.
- Fielder, F. (1951). *Teoría de la Psicología industrial y organizacional*. En F. Fielder.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2004). *La inteligencia emocional*.
- González de Rivera, J. (2004). *Empatía y empatía*. Madrid.
- Guachamin Andrade, E. (2010). *Enfoque de género en la asignación de créditos en el sistema financiero ecuatoriano*. Quito.
- Habed López, N. (2003). *El arte de las Relaciones Humanas en la vida y el trabajo*. (Tercera ed.). Managua, Nicaragua.
- Habed López, N. (2003). *El arte de las Relaciones Humanas en la vida y el trabajo*. (Tercera ed.). Managua, Nicaragua.
- Heller, L. (2011). *Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina*. Centro de Estudio de Sociología del Trabajo(3).
- Hernández, R., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3º ed.). Mc Graw Hill.
- Htun, M. (2008). *El liderazgo de las mujeres en América Latina: Retos y tendencias*. New School University.
- Koontz, H. (1980). *Cursos de Administración moderna. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Heinz, W. (1993). *Elementos de la Mercadotecnia* (5ª ed.). Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global* (11ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., O'donnel, C., & Weihrich, H. (1988). *Elementos de la Administración* (3º ed.). México: Mc Graw Hill.

- López Mendoza, E. (2010). Propuesta de cálculo del índice de desarrollo social a nivel nacional y departamental. Documento de trabajo.
- López, J. L. (1984). Métodos e Hipótesis científica. México.
- Mandal, A. (2014). New Medical. Obtenido de Esperanza de vida.
- Marroquín Peña, R. (2008). Confiabilidad y validez de instrumentos de investigación. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Meléndez, J. (2013). Foro Virtual Guerra de Gerentes. IESA.
- Mondy, R., & Wayne, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. México.
- Montano, S., & Milosavljevic, V. (2010). La crisis económica y financiera. Su impacto sobre la pobreza , el trabajo y el tiempo de las mujeres.
- Morán, C. (2008). Las empresas con más directivas tienen mejores resultados. Madrid.
- OIT. (2004). Nunca ha habido tantas mujeres en la fuerza de trabajo .. Ginebra.
- OIT. (2015). Informe Mundial La mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando impulso.
- ONU. (2014). Empoderamiento de las mujeres: marco para una acción estratégica América Latina y el Caribe.
- Pico, A. A. (2006). El concepto de desarrollo: Una breve síntesis de evolución.
- Ramirez, K. (2013). Hombres o mujeres: Quiénes son mejores gerentes? INCAE.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española. Barcelona: Espasa.
- Reyes, G. E. (2007). Comercio y Desarrollo: Bases conceptuales y enfoques para América Latina y el Caribe.
- Sánchez, G. (2015). Por qué no mejora la educación en América Latina? . BBC.
- Sepúlveda, C. (1996). Diccionario de Términos Económicos.
- Sheaffer, R., & Mendelhall, W. (2006). Elementos de Muestreo (Sexta ed.). España: Thomson.
- Solórzano, A. J. (2008). Iniciativa para promover el desarrollo tecnológico de las empresas. MIFIC.

- Stoner, J. A., & Wankel, C. (1996). Administración. Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.
- Valenti, L. (Julio de 2008). Empresarias buscan más poder gremial, pág. 4B.
- Vallejos, M. (2003). http://geocities.com/miguelangel_vallejos.
- Varela, R. (2005). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias.
- Vargas, P. F., & Forero, B. (2013). Un amor ilustrado. Revista Credencial Historia.
- Vargas, V. (2002). Los feminismos latinoamericanos en su tránsito al nuevo milenio. Feminismos latinoamericanos: Retos y perspectivas. México.

Anexos



(Anexo 1)

UNAN Managua FAREM Matagalpa

ENTREVISTA

Dirigida a los empresarios y empresarias del sector Agroindustria de la ciudad de Matagalpa

Estimado empresario y empresaria:

Esta entrevista se hace con el objetivo de investigar sobre las formas de liderazgo y la equidad de género, la información que nos facilite será de gran utilidad para la investigación y se manejarán con mucha cautela. De antemano le agradecemos por su inestimable colaboración.

I. DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos _____ Género: M___ F___

Nombre de su empresa _____

Tiempo de existencia de su empresa _____ años

Nivel de escolaridad

- ___ 1. Primaria
- ___ 2. Secundaria
- ___ 3. Técnica
- ___ 3. Universitaria
- ___ 4. Maestría
- ___ 5. Ninguna

2. ¿Reconoce las características y expectativas de cada uno de sus colaboradores?

3. ¿Cree que tiene que conocer todo lo que pasa a su alrededor?

4. ¿Es capaz de ponerse en el lugar de sus colaboradores?

5. ¿Qué criterios toma en cuenta para evaluar y corregir deficiencias?

6. ¿De qué manera cree que sus actitudes tienen repercusión en sus colaboradores?

7. ¿Con qué frecuencia ahorra?

8. A la hora de invertir, ¿lo hace con su propio capital?

9. ¿Cree que hay una mala distribución de los ingresos en los diferentes sectores de la sociedad?

10. ¿Cree que se cuenta con capital humano capacitado dentro de sus propias empresas? Justifique

11. ¿Se encuentra adscrita al INSS? ¿Cotiza en el INSS?

12 a. ¿Cómo califica a los servicios de salud?

13. ¿Cree que hay oportunidades de empleo en este sector?

14. ¿Cree que ha mejorado la esperanza de vida en la actualidad? Justifique

15. ¿Cree que como empresario (a) está ayudando a reducir la pobreza? ¿Cómo?

16. ¿Cree que hay igualdad de ingreso entre hombres y mujeres? Justifique

17. ¿Cuenta con procesos automatizados para el desarrollo de sus operaciones?

18. ¿Ha realizado alguna inversión en equipo durante el último año?

19. ¿Ha invertido en capacitación para sus empleados durante el último año?

20. ¿Se considera una persona con autoestima?

21. ¿Cree que las cosas se pueden hacer mejor? Justifique

22. ¿Cree que tiene control sobre las situaciones a las que se enfrenta?

23. ¿Se ha capacitado en temas de gestión y administración de empresas?



(Anexo 2)

UNAN Managua FAREM Matagalpa

ENCUESTA

Dirigida a trabajadores de las MIPYMES de la ciudad de Matagalpa.

Estimados ciudadanos:

Esta encuesta se realiza con el objetivo de investigar sobre las formas de liderazgo de los empresarios y empresarias de la ciudad de Matagalpa. Los resultados de esta investigación serán utilizados para crear una propuesta de fortalecimiento al liderazgo de las mujeres empresarias. Los datos que sean proporcionados, serán de mucho provecho para la investigación y se tratarán con mucha mesura. De antemano le agradecemos por su inestimable colaboración.

Datos generales

Nombres y Apellidos _____ Género: M__ F__
Edad _____

1. Estado civil:

____ Casado(a)

____ Soltero(a)

____ Acompañado(a)

____ Viudo(a)

____ N° de hijos

2. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

____ 1. Primaria

____ 2. Secundaria

____ 3. Técnica

____ 4. Universitaria

____ 5. Maestría

____ 6. Ninguna

3. ¿Se le asignan las tareas previamente y con claridad?

____ 1. Siempre

____ 2. Casi siempre

____ 3. A veces sí, a veces no

____ 4. Casi nunca

____ 5. Nunca

4. ¿Existe disposición de su parte para seguir las órdenes de su jefe?

____ 1. Siempre

____ 2. Casi siempre

____ 3. A veces sí, a veces no

____ 4. Casi nunca

_____ 5. Nunca

5. ¿Se preocupa su jefe por sus necesidades fuera del trabajo?

_____ 1. Siempre

_____ 2. Casi siempre

_____ 3. A veces sí, a veces no

_____ 4. Casi nunca

_____ 5. Nunca

6. ¿El líder inspira la seguridad en sí mismo?

_____ 1. Siempre

_____ 2. Casi siempre

_____ 3. A veces sí, a veces no

_____ 4. Casi nunca

_____ 5. Nunca

7. ¿Su jefe reconoce sus capacidades y las potencializa?

_____ 1. Siempre

_____ 2. Casi siempre

_____ 3. A veces sí, a veces no

_____ 4. Casi nunca

_____ 5. Nunca

8. ¿Siente que su jefe toma en cuenta sus necesidades?

_____ 1. Siempre

_____ 2. Casi siempre

_____ 3. A veces sí, a veces no

_____ 4. Casi nunca

_____ 5. Nunca

9. ¿Se le permite opinar sobre las decisiones de la empresa?

_____ 1. Siempre

_____ 2. Casi siempre

_____ 3. A veces sí, a veces no

_____ 4. Casi nunca

_____ 5. Nunca

10. ¿Su jefe le proporciona asesoramiento sobre lo que espera de usted?

_____ 1. Siempre

_____ 2. Casi siempre

_____ 3. A veces sí, a veces no

_____ 4. Casi nunca

_____ 5. Nunca

11. ¿Su jefe logra fijar metas importantes que reten su capacidad?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Casi nunca
- 5. Nunca

12. ¿Necesita la presencia física del jefe para realizar sus funciones?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Indiferente
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

13. ¿Siente libertad para tomar decisiones sobre el desarrollo de sus funciones?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Indiferente
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

14. ¿Las decisiones son debatidas y discutidas en grupos de trabajo?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Indiferente
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

15. Ordene las cualidades, según su orden de importancia

- Inteligencia
- Adaptabilidad
- Agresividad
- Entusiasmo
- Confianza en sí mismo
- Orientado a los logros
- Persistencia
- Iniciativa

16. ¿Su jefe reconoce las características y expectativas de cada uno de sus colaboradores?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Indiferente
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

17. ¿Siente que es guiado positivamente hacia el cumplimiento de su trabajo?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Indiferente
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

18. ¿Tiene conocimiento de todo lo que pasa a su alrededor?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Indiferente
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

19. ¿Es capaz su jefe de ponerse en el lugar de sus colaboradores?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Casi nunca
- 5. Nunca

20. ¿Es objetivo al evaluar y corregir las deficiencias?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Casi nunca
- 5. Nunca

21. ¿Reconoce que sus actitudes tienen repercusión en sus colaboradores?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Casi nunca
- 5. Nunca

22. ¿Tiene la costumbre de ahorrar?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Casi nunca
- 5. Nunca

23 a. Si la respuesta es negativa, ¿Por qué no lo hace?

23. ¿Tiene acceso al Seguro Social?

- 1. Si
- 2. No

24. ¿Cómo califica a los servicios de salud que recibe?

- 1. Malos
- 2. Regulares
- 3. Buenos
- 4. Muy buenos
- 5. Excelentes

25. ¿Cree que hay oportunidades de empleo?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Indiferente
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

26. ¿Cree que ha mejorado la esperanza de vida en la actualidad?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Indiferente
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

27. ¿Cree que hay igualdad de ingreso entre hombres y mujeres?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Casi nunca
- 5. Nunca

28. ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus funciones?

- 1. Siempre
- 2. Casi siempre
- 3. A veces sí, a veces no
- 4. Casi nunca
- 5. Nunca

29. ¿Cree que las cosas se pueden hacer mejor?

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. Indiferente
- 4. De acuerdo
- 5. Totalmente de acuerdo

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Anexo 3

TEST DE AUTOESTIMA

El siguiente cuestionario explora el nivel de autoestima. Marque la letra V si lo que se dice es para usted verdadero; o la letra F si lo que se dice es falso. Para conocer su nivel de estima, sume sus respuestas V de la primera parte de este test, a las respuestas marcadas con F en la segunda parte. Si el total de puntos es más de 25, su autoestima es alta. Si oscila entre 20 y 25, está en los límites normales. Si el resultado es menos de 20 su autoestima es baja. (Habed López, El arte de las Relaciones Humanas en la vida y el trabajo., 2003)

PRIMERA PARTE

- | | |
|--|-------------|
| 1. Me siento realizado en el trabajo | V ___ F ___ |
| 2. Puedo hacer casi todo lo que me propongo | V ___ F ___ |
| 3. Considero que soy una persona que se arriesga y asume responsabilidad | V ___ F ___ |
| 4. Me siento cómodo al hablar ante otras personas | V ___ F ___ |
| 5. Soy una persona optimista | V ___ F ___ |
| 6. Los demás me respetan por ser quien soy. | V ___ F ___ |
| 7. Tengo fe en el futuro | V ___ F ___ |
| 8. Proyecto una imagen positiva de mí mismo. | V ___ F ___ |
| 9. Considero que los obstáculos son un reto. | V ___ F ___ |
| 10. Espero triunfar en la vida en lo que realmente deseo | V ___ F ___ |
| 11. Puedo reírme de mis errores | V ___ F ___ |
| 12. Expreso con libertad mis sentimientos | V ___ F ___ |
| 13. Me considero persona entusiasta | V ___ F ___ |
| 14. Me agrada verdaderamente ser quien soy | V ___ F ___ |
| 15. Las cosas a mi alrededor son más positivas que negativas | V ___ F ___ |

SEGUNDA PARTE

- | | |
|---|-------------|
| 1. Considero que mis éxitos son más por suerte que por otra cosa | V ___ F ___ |
| 2. A menudo me pregunto: ¿Por qué no puedo tener más éxito | V ___ F ___ |
| 3. Debería darme por vencido, puesto que no puedo hacer mejor las cosas | V ___ F ___ |
| 4. Cuando las cosas van bien, por lo general no me duran mucho | V ___ F ___ |
| 5. Le doy mucha importancia a lo que los demás digan de mi | V ___ F ___ |
| 6. Veo mi futuro con pesimismo | V ___ F ___ |
| 7. Me resulta difícil pedir disculpas | V ___ F ___ |
| 8. A menudo pienso: " Para qué intentarlo, no lo lograré" | V ___ F ___ |
| 9. Tiendo a culpar a mis padres de lo que me está sucediendo en la vida | V ___ F ___ |
| 10. Considero muy difícil que la vida me sonría | V ___ F ___ |

11. Interiormente me siento molesto cuando alaban a otra persona y no a mí V ___ F ___
12. Nunca consigo que las cosas me salgan como quiero V ___ F ___
13. El futuro me parece vago e incierto V ___ F ___
14. Difícilmente conseguiré algo bueno en la vida V ___ F ___
15. Es inútil que luche por lo que más quiero, pues probablemente fracase V ___ F ___

¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?

Para cada una de las siguientes declaraciones, circule el número que describa mejor la forma en que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su puesto actual o de su experiencia en trabajos pasados.

Totalmente acuerdo		En total				
		desacuerdo				de
1	Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.	1	2	3	4	5
2	Me gusta competir y ganar	1	2	3	4	5
3	A menudo encuentro que hablo con las personas a mí alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.	1	2	3	4	5
4	Me gustan los retos difíciles	1	2	3	4	5
5	Me gusta llevar el mando	1	2	3	4	5
6	Me gusta agradar a otros	1	2	3	4	5
7	Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.	1	2	3	4	5
8	Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy en desacuerdo.	1	2	3	4	5
9	Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10	Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.	1	2	3	4	5
11	Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.	1	2	3	4	5
12	Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5
13	Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.	1	2	3	4	5
14	Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.	1	2	3	4	5
15	Me gusta más trabajar con otras personas que sólo.	1	2	3	4	5

Fuente:

Instrucciones: Para determinar sus necesidades dominantes - y lo que lo motiva -, coloque el número 1 al 5 que representa su calificación para cada declaración junto al número de la misma.

Logros

1. _____

4. _____

7. _____

10. _____

13. _____

Poder

2. _____

5. _____

8. _____

11. _____

14. _____

Afiliación

3. _____

6. _____

9. _____

12. _____

15. _____

Total: _____

¿CUÁL ES SU CALIFICACIÓN DE CMP? (Compañero Menos Preferido)

Piense en la persona con la que usted trabaja menos bien. Puede ser alguien con quien usted trabaja ahora o alguien a quien conoció en el pasado. No tiene que ser la persona que menos le guste, pero debe de ser la persona con quien ahora tiene o ha tenido mayores dificultades para realizar un trabajo. Describa a esta persona como le parezca a usted, colocando una X en el punto en el cual cree que describe mejor a esa persona. Haga esto para cada par de adjetivos.

Agradable	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Desagradable
Amigable	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	No amigable
Rechazador	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Aceptador
Ayudador	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Frustrante
Apático	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Entusiasta
Tenso	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Relajado
Distante	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Cercano
Frío	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Cálido
Cooperativo	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	No cooperativo
Apoyador	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Hostil
Aburrido	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Interesante
Conflictivo	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Armonioso
Seguro de sí	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Dubitativo
Eficaz	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Ineficaz
Melancólico	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Alegre
Abierto	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Reservado

Fuente:

Instrucciones:

Su calificación en la escala CMP es una medición de su estilo de liderazgo. Más específicamente, indica su motivación o meta principal en un ambiente de trabajo.

Para determinar su calificación CMP, sume los puntos (1 al 8) para cada una de las 16 preguntas. Si su calificación es de 64 puntos o más, usted es una persona con un alto CMP o con una orientación a las relaciones. Si su calificación es 57 o inferior, usted es una persona con un bajo CMP o con una orientación hacia la tarea. Si su calificación está entre 58 y 63, tendrá que determinar usted mismo a que categoría pertenece.

De acuerdo con Fiedler, saber su calificación CMP le puede permitir encontrar un buen acoplamiento situacional y, por tanto, le ayudará a ser un líder más eficaz.



(Anexo 4)

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN Managua – FAREM Matagalpa**

Matagalpa, 18 de Noviembre de 2013

MAESTROS

Sus manos

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos que se utilizarán para recabar la información requerida en la investigación titulada: El liderazgo de las mujeres en el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria en la ciudad de Matagalpa en el año 2013.

El objetivo de la investigación es identificar las formas de liderazgo implementado por las empresarias, comparar las formas de liderazgo entre géneros y evaluar el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria.

Por su experiencia profesional y méritos académicos me he permitido seleccionarlo para la validación de dichos instrumentos, sus observaciones y recomendaciones contribuirán para mejorar la versión final de mi trabajo.

Agradezco de antemano su valioso aporte

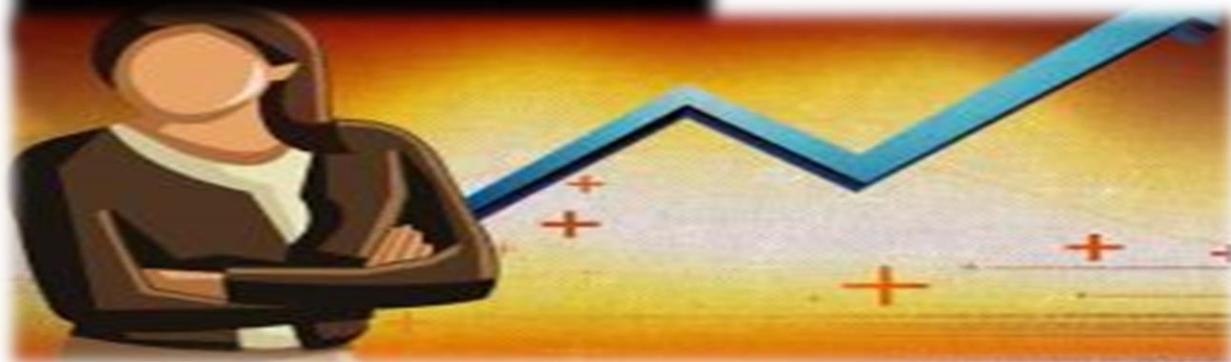
Atentamente,

Lic. Dina Gutiérrez López

Autora: Dina del Carmen Gutiérrez López

Maestría en Gerencia Empresarial

**PLAN DE
FORTALECIMIENTO
AL LIDERAZGO DE
LAS MUJERES EN
LAS MIPYMES DEL
SECTOR
AGROINDUSTRIA DE
LA CIUDAD DE
MATAGALPA 2014**



Los estereotipos de género desde la antigüedad hasta la actualidad, en las diferentes culturas, siempre han adjudicado la capacidad de liderazgo y como cualidad que distingue únicamente a la identidad masculina.

Por su parte, las mujeres han venido luchando desde hace mucho tiempo por mejorar sus condiciones de vida e igualdad de derechos.

El trabajo diario de las mujeres no es reconocido ni mucho menos remunerado, por lo que su contribución al desarrollo de la economía y la sociedad no es valorada como tal, esto viene a reflejar la discriminación y desigualdad social y económica a la que se enfrentan a diario las mujeres.

Las brechas que existen entre hombres y mujeres es una de las discrepancias más grandes presentes en la sociedad, en lo que se refiere a posibilidades de participación en políticas públicas, de crecimiento y de lograr acceso a los recursos financieros y de capital para lograr su máximo desarrollo.

Debido a que la mujer ha venido logrando espacios de participación, y cada vez está más insertada en la defensa de sus derechos, ya sea desde la participación pública o como empresaria, es necesario crear un plan que fortalezca el liderazgo de las mujeres empresarias, lo que ayudará a determinar directrices confiables que las mujeres puedan seguir para tener un liderazgo confiable.

Al culminar la investigación sobre " El liderazgo de las mujeres y hombres en el desarrollo de las MIPYMES del sector Agroindustria en la ciudad de Matagalpa y determinar las deficiencias en el liderazgo de las mujeres, se considera necesario elaborar un plan que ayude a vigorizar y dinamizar el desarrollo de las empresas manejadas por mujeres.

Propósito

El objetivo que se pretende lograr al realizar esta propuesta es que las mujeres logren superar las debilidades que presentan para desarrollar más dinámicamente

sus empresas. Además puede ser usado como una herramienta de capacitación por organismos y gobierno para buscar el empoderamiento de las mujeres.

Introducción

Pese a los indudables cambios que las mujeres han venido experimentando tanto a nivel social como económico, aún hoy en día persisten factores que limitan el pleno ejercicio de sus derechos; entre los principales factores se pueden mencionar; la cultura patriarcal, los estereotipos asignados a hombres y mujeres, así como los roles, y no menos importante es el flagelo de la violencia hacia mujeres y niñas, el cual se ha convertido en un problema social, muy difícil de controlar.

Por todo ello, el plan tiene la finalidad de proponer algunas soluciones para ir generando oportunidades de cambio para las mujeres que le abran puertas hacia un cambio integral, no sólo como mujeres sino como empresarias.

Antecedentes

América Latina en su mayoría presenta problemas con la equidad social y la inclusión social, fenómeno que impacta más directamente a las mujeres, agravándose con la desigualdad de género en todos los ámbitos donde se desarrolla la mujer.

En la Agenda de los Objetivos del Desarrollo Sostenible del Post 2015 se expresa que la participación de las mujeres es insuficiente, sumado a esto, se presentan otros elementos como la dependencia económica de los hombres, el trabajo en el hogar no remunerado, las brechas salariales entre hombres y mujeres y la persistencia de actos de violencia por razón de género.

Plan de acción

A continuación se detallan las principales líneas de acción para mejorar la eficacia del liderazgo femenino, en el cual todos los actores deben ser parte activa, de lo contrario no se alcanzará la meta en común.

Actividades	Cuánto	Tiempo	Lugar	Recursos	Seguimiento	Logro
Realizar investigación es más profundas sobre el liderazgo de las mujeres.	Mejorar la calidad de la información sobre el tema para buscar soluciones concretas	Primer semestre del año 2016	Universidades	Estudiantes de maestría que realicen tesis para optar a su título o maestros dedicados al área de investigación	Al final de semestre revisar cuantos trabajos se han realizado en relación al tema de manera exitosa	Contar con material actualizado para utilizarlo en la toma de decisiones.
Promover leyes que favorezcan la equidad de género	No solo es la creación, es velar por el cumplimiento fiel en beneficio de los que lo necesitan	Durante el año 2016 al 2017	Organismos y sociedad civil deben involucrarse desde sus puntos de acción.	Marchas, mantas, asistir a los medios de comunicación, y a todo lugar donde se puedan hacer escuchar.	Valoración semestral de las metas alcanzadas	Mejoramiento de las leyes que promuevan el empoderamiento de las mujeres.
Realizar capacitaciones en liderazgo y autoestima	Lograr que las empresarias reconozcan su valor y mejoren su autoestima	Durante todo el año 2016	Salas de conferencias	Las alcaldías y gobierno central deberá destinar recursos para realizar estas capacitaciones y las empresas pueden hacer sus propios aportes para alcanzar estos beneficios	Supervisar a las mujeres y realizar test para evaluar los alcances de las capacitaciones	Empresarias con mejores características de líderes
Organizarse para alcanzar objetivos en común	La unión hace la fuerza, este sería el lema para que las mujeres alcancen mejores oportunidades	Durante el primer semestre del año 2015	Casa de alguna de las empresarias	Lo que se necesita es voluntad y deseos de lograr metas en conjunto	Revisar cada mes el crecimiento del grupo y la calidad de los aportes, así como el compromiso de cada una-	Tener una organización de mujeres dispuestas a luchar colectivamente para desarrollar sus empresas y su vida,

Actividades	Cuánto	Tiempo	Lugar	Recursos	Seguimiento	Logro
Crear espacios donde las mujeres puedan retroalimentarse y mejorar sus capacidades	Formar conciencia de la importancia de la comunicación y de la unión para el logro de los objetivos comunes.	De manera permanente	Las propias empresas e instituciones a fines	Fondos propios y de las instituciones	Llevar control de las reuniones y realizar evaluaciones después de cada reunión de empresarios	Mejoramiento de las capacidades a través de la ayuda colectiva de cada uno de los empresarios.
Crear un fondo propio para patrocinar sus capacitaciones	Contar con recursos propios de manera colectiva para facilitar sus	De manera permanente	Banco o una financiera	Los mismos de las personas que estén dentro del grupo	Coordinar una junta directiva que maneje los fondos de manera transparente	Tener disponibilidad de recursos para realizar actividades en beneficio de las empresarias.