



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**“EMPODERAMIENTO DE LA MUJER, UNA ESTRATEGIA
DESARROLLADORA DE TALENTO Y LIDERAZGO EN LA
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRAS EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

**PRESENTAN
ELIZABETH TORRES BADILLO
No. CVU CONACYT 663928**

Y

**MARIA GUADALUPE TORRES BADILLO
No. CVU CONACYT 556925**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. FRANCISCO JAVIER ROJAS VÁZQUEZ
No. CVU CONACYT 248667**

PUEBLA, PUE

NOVIEMBRE, 2019

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de tesis a nuestros amados padres en el cielo, quienes con su testimonio de vida supieron inculcarnos el valor de la disciplina, el aprendizaje continuo y la búsqueda de la excelencia para hacer la mejor versión de nosotras mismas, así como el gran valor de la hermandad que ha llenado con su amor incondicional nuestras vidas y nos ha permitido perseguir sueños y superar obstáculos en una total complicidad y con conciencia plena de que todo lo que nos propongamos lo podremos lograr y continuará dando pauta a concretar exitosamente proyectos conjuntos como este importante proyecto de investigación.

Agradecimientos

Gracias por todo el apoyo a todas las personas que colaboraron con su apoyo incondicional para poder concluir nuestros estudios de maestría y este trabajo de tesis.

ÍNDICE

	PÁG
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Lista de Tablas, Figuras y Gráficas.....	iv
Capítulo 1: Elementos Introdutorios.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 La industria automotriz a nivel mundial	2
1.1.2 Situación de la industria automotriz en México.....	8
1.1.3 Ventas Internas de Vehículos en México.....	10
1.1.4 Exportaciones de Vehículos Ligeros.....	12
1.1.5 Localización de Plantas de Vehículos Ligeros.....	14
1.1.6 Inversión Extranjera Directa.....	14
1.1.7 Industria de vehículos pesados en México.....	17
1.1.8 Industria de Autopartes en México.....	17
1.2 Elección del Tema.....	18
1.3 Delimitación del Tema.....	18
1.3.1 Delimitación Temporal.....	18
1.3.2 Delimitación Espacial.....	18
1.4 Unidades de Estudio.....	18
1.5 Objeto de Estudio.....	18
1.6. Pregunta Inicial.....	18
1.7 Preguntas Generales y Específicas de la Investigación.....	18
1.8 Planteamiento del Problema.....	20
1.9 Objetivos.....	20
1.9.1. Objetivo General.....	20
1.9.2. Objetivos Particulares.....	20
1.10 Justificación del Tema.....	20
Capítulo 2: La Mujer y el Empoderamiento (Empowerment).....	23
2.1 La importancia de mujer en el Desarrollo de las Organizaciones.....	23
2.2 Concepto de Empowerment.....	27
2.3 Objetivo del Empowerment.....	28
2.4 Beneficios de Implementar el Empowerment en las Organizaciones.....	28
2.5 Fundamentos de Empowerment.....	29
2.6 Principios de Empowerment.....	29
2.7 Características del Empowerment.....	32
2.8 Requisitos del Empowerment.....	33
2.9 Premisas del Empowerment.....	33
2.10 Medición del Empowerment.....	33
2.11 Liderazgo.....	36
2.11.1. Liderazgo Situacional.....	36

2.11.2. Características del Liderazgo Femenino.....	39
2.12 Estrategias para Atraer el Talento Femenino.....	47
2.12.1 El Talento y sus Generalidades.....	47
2.12.2 Medición del Talento.....	53
2.13. Trabajo en Equipo – Equipos Mastermind.....	55
2.13.1 Definición de Equipos Mastermind.....	55
2.13.2 Objetivos de Equipos Mastermind.....	55
2.14 Inteligencia Emocional de la Mujer	56
Capítulo 3: Instrumento de Medición Aplicado.....	58
3.1 Diseño de la Investigación.....	58
3.2 Tipo de la Investigación.....	58
3.3 Método de Investigación.....	58
3.4 Enfoque de la Investigación.....	58
3.5 Alcances de la Investigación.....	58
3.6 Técnicas de Investigación.....	58
3.7 Variables de Estudio.....	58
3.8 Formulación de Hipótesis.....	60
3.9 Población Objetivo.....	60
3.10 Palabras Clave.....	61
3.11 Definición del Instrumento de Medición.....	61
3.12 Tipo de Instrumento de Medición.....	61
3.13 Tipo de Preguntas.....	61
3.14 Cantidad de Preguntas.....	62
3.15 Vía de Aplicación.....	62
3.16 Objetivo del Instrumento de Medición.....	62
3.17 Indicaciones Generales para Contestar el Instrumento de Medición.....	62
3.18 Escala Likert.....	63
3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición.....	63
3.20 Cálculo del Tamaño de la Muestra.....	65
3.21 Recolección de Datos.....	67
3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento de Medición.....	67
3.22.1 Perfil de las Encuestadas.....	67
3.22.2 Consolidación de Resultados de la Escala de Likert.....	69
3.22.3 Definición de Criterios y para la Interpretación Global de Resultados.....	76
3.22.4 Interpretación Final del Instrumento de Medición.....	76
3.23 Validación de las Hipótesis.....	80
3.23.1 Fuente de Datos.....	80
3.23.2 Definición de Método Cualitativo Aplicado.....	80
3.23.3 Resultados Estadísticos de la Prueba Chi de Pearson para la determinación de la relación de las variables cualitativas.....	81
3.23.3.1. Validación de la Hipótesis 1.....	81
3.23.3.1.1. Cálculo de Tabla de Datos Estadísticos de Hipótesis 1.....	82
3.23.3.1.2. Cálculo de Grados de Libertad de Hipótesis 1.....	85
3.23.3.1.3. Evaluación de la Independencia de las variables de Estudio de hipótesis 1.....	85

3.23.3.2. Validación de la Hipótesis 2.....	86
3.23.3.2.1. Cálculo de Tabla de Datos Estadísticos de Hipótesis 2.....	87
3.23.3.2.2. Cálculo de Grados de Libertad de Hipótesis 2.....	90
3.23.3.2.3. Evaluación de la Independencia de las variables de Estudio de Hipótesis 2.....	90
3.23.3.3. Validación de la Hipótesis 3.....	91
3.23.3.3.1. Cálculo de Tabla de Datos Estadísticos de Hipótesis 3.....	92
3.23.3.3.2. Cálculo de Grados de Libertad de Hipótesis 3.....	95
3.23.3.3.3. Evaluación de la Independencia de las variables de Estudio de Hipótesis 3.....	95
3.23.3.4. Validación de la Hipótesis 4.....	96
3.23.3.4.1. Cálculo de Tabla de Datos Estadísticos de Hipótesis 4.....	97
3.23.3.4.2. Cálculo de Grados de Libertad de Hipótesis 4.....	100
3.23.3.4.3. Evaluación de la Independencia de las variables de Estudio de Hipótesis 4.....	100
3.2.3.4. Resumen de Resultados de Hipótesis.....	102
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones.....	103
4.1. Contestación de las Preguntas de Investigación.....	103
4.2 Conclusiones Generales de la Validación de Hipótesis.....	107
4.3. Conclusiones y Recomendaciones Generales.....	107
4.4. Sugerencias para la Implementación del Proceso de Empoderamiento Femenino.....	111
Lista de Referencias.....	116
Anexo.....	122

Lista de Tablas, Figuras y Gráficas

	PÁG
Capítulo 1: Elementos Introdutorios	
Figura 1: Producción Total Mundial de Vehículos Ligero 1999-2017.....	2
Figura 2: Porcentaje de Producción Total de Automóviles Ligeros por Continente de 2017.....	3
Tabla 1: Los diez países con la mayor producción de vehículos durante 2017.....	5
Figura 3: Ventas Totales de Automóviles Ligeros 2017.....	6
Tabla 2: Los diez países con las mayores ventas totales de vehículos ligeros durante 2017.....	7
Figura 4: Producción Total de Automóviles Ligeros en México de 1999-2017.....	10
Figura 5: Participación del Mercado Nacional de Vehículos Ligeros por Marca 2017.....	11
Tabla 3: Exportaciones de vehículos ligeros por Región en 2017.....	12
Figura 6: Mayores Destinos de Exportación en 2017.....	13
Figura 7: Ubicación de las Plantas de Vehículos Ligeros.....	15
Figura 8: Inversión Extranjera Directa en El Sector Automotriz proveniente de Estados Unidos (Millones de Dólares al Primer Semestre 2017).....	16
Figura 9: Flujos de Inversión Extranjera Directa en la Industria Automotriz 1999-2016.....	17
 Capítulo 2: La Mujer y el Empoderamiento	
Figura 10: Principios de Empowerment.....	30
Figura 11: Estilos de Liderazgo Situacional.....	37
Figura 12: Modelo del desarrollo de las habilidades Directivas.....	43
Figura 13: Modelo de los “Cinco Grandes” rasgos de la personalidad.....	44
Tabla 4: Comparativo de fortalezas del liderazgo femenino entre Forbes y EEM...	46
Tabla 5: Comparativo del liderazgo femenino y masculino.....	46
Figura 14: Receta del Talento.....	48
Figura 15: Motivadores.....	49
Figura 16: Desmotivadores.....	50
Tabla 6: Remuneraciones esperadas por el personal talentoso.....	51
Figura 17: Dimensión Masculinidad-Femineidad- Diferencias culturales	57
 Capítulo 3: Instrumento de Medición Aplicado	
Tabla 7: Estadísticas de Personal en Grupo Auto 1.....	61
Grafica 1: Edad de las Encuestadas.....	67
Grafica 2: Estado Civil de las Encuestadas.....	68
Grafica 3: Nivel de Estudio de las Encuestadas.....	68
Grafica 4: Análisis de la Nacionalidad de las Encuestadas.....	69
Grafica 5: Grafica de Respuestas por ítem 1 al 6.....	70
Grafica 6: Grafica de Respuestas por ítem 7 al 12.....	71
Grafica 7: Grafica de Respuestas por ítem 13 al 18.....	72
Grafica 8: Grafica de Respuestas por ítem 19 al 24.....	73

	PÁG
Grafica 9: Grafica de Respuestas por ítem 25 al 30.....	74
Grafica 10: Gráficas de Respuestas por Ítem del 31 al 36.....	75
Gráfica 11: Criterios de Interpretación Global de Resultados de Encuesta.....	76
Tabla 29: 3.23.3.1 Validación de Hipótesis 1 - Distribución de Frecuencia del Puesto de Poder de Decisión Según la Edad.....	82
Tabla 30: 3.23.3.1 Validación de Hipótesis 1 - Resultados Corrida de Prueba de Chi Cuadrada por Asociación – Datos resumidos en Tabla de Dos Factores - Puesto de Poder de Toma de Decisión y Edad.....	83
Tabla 31: Tabla de Conteos Observados de Hipótesis 1.....	83
Tabla 32: Tabla de Conteos Esperados de Hipótesis 1.....	84
Tabla 33: Tabla de Residuos Estandarizados de Hipótesis 1.....	84
Tabla 34: Tabla de Contribución a Chi-cuadrada de Hipótesis 1.....	84
Tabla 35: 3.23.3.2 Validación de Hipótesis 2 - Distribución de Frecuencia del Puesto de Poder de Decisión según el Estado Civil.....	87
Tabla 36: 3.23.3.2 Validación de Hipótesis 2 - Resultados de Corrida de Prueba de Chi Cuadrada por Asociación – Datos resumidos en Tabla de Dos Factores - Puesto de Poder de Toma de Decisiones y Estado Civil.....	88
Tabla 37: Tabla de Conteos Observados de Hipótesis 2.....	88
Tabla 38: Tabla de Conteos Esperados de Hipótesis 2.....	89
Tabla 39: Tabla de Residuos Estandarizados de Hipótesis 2.....	89
Tabla 40: Tabla de Contribución a Chi-cuadrada de Hipótesis 2.....	89
Tabla 41: 3.23.3.3 Validación de Hipótesis 3 - Distribución de Frecuencia del Puesto de Poder de Decisión según el Nivel de Educación.....	92
Tabla 42: 3.23.3.3 Validación de Hipótesis 3 - Resultados de Corrida de Prueba de Chi Cuadrada por Asociación – Datos resumidos en Tabla de Dos Factores - Puesto de Poder de Toma de Decisión y Nivel de Educación.....	93
Tabla 43: Tabla de Conteos Observados de Hipótesis 3.....	93
Tabla 44: Tabla de Conteos Esperados de Hipótesis 3.....	94
Tabla 45: Tabla de Residuos Estandarizados de Hipótesis 3.....	94
Tabla 46: Tabla de Contribución a Chi-cuadrada de Hipótesis 3.....	94
Tabla 47: 3.23.3.4 Validación de Hipótesis 4 - Distribución de Frecuencia del Puesto de Poder de Decisión según la Motivación de Crecimiento Generado en el Núcleo Familiar.....	97
Tabla 48: 3.23.3.4 Validación de Hipótesis 4 Resultados de Corrida de Prueba de Chi Cuadrada por Asociación – Datos resumidos en Tabla de Dos Factores - Puesto de Poder de Toma de Decisión según la Motivación de Crecimiento Generado en el Núcleo Familiar.....	98
Tabla 49: Tabla de Conteos Observados de Hipótesis 4.....	98
Tabla 50: Tabla de Conteos Esperados de Hipótesis 4.....	99
Tabla 51: Tabla de Residuos Estandarizados de Hipótesis 4.....	99
Tabla 52: Tabla de Contribución a Chi-cuadrada de Hipótesis 4.....	99
Tabla 53: Resumen de Resultados de las Hipótesis	102

	PÁG
Anexo	
Tabla 8: 3.18 Escala Likert - Instrumento de Medición Empoderamiento de la Mujer en la Industria Automotriz – Ítem 1-8.....	123
Tabla 9: 3.18 Escala Likert - Instrumento de Medición Empoderamiento de la Mujer en la Industria Automotriz – Ítem 9-18.....	124
Tabla 10: 3.18 Escala Likert - Instrumento de Medición Empoderamiento de la Mujer en la Industria Automotriz – Ítem 19-29.....	125
Tabla 11: 3.18 Escala Likert - Instrumento de Medición Empoderamiento de la Mujer en la Industria Automotriz – Ítem 30-36 & Preguntas Abiertas.....	126
Tabla 12: 3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 1.....	127
Tabla 13: 3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 2.....	128
Tabla 14: 3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 3.....	129
Tabla 15: 3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 4.....	130
Tabla 16: 3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 5.....	131
Tabla 17: 3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 6.....	132
Tabla 18: 3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 7 & 8.....	133
Tabla 19: 3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem- 42 Encuestadas – Ítem 1-9.....	134
Tabla 20: 3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem- 42 Encuestadas – Ítem 10-18.....	135
Tabla 21: 3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem- 42 Encuestada.....	136
Tabla 22: 3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem- 42 Encuestadas – Ítem 28-36s – Ítem 19-27.....	137
Tabla 23: 3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Resumen Respuestas Ítem 1-9 - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem.....	138

	PÁG
Tabla 24: 3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Resumen Respuestas– Ítem 10-18 - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Gráficas por Ítem.....	138
Tabla 25: 3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Resumen Respuestas– Ítem 19-27 - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Gráficas por Ítem.....	138
Tabla 26: 3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento -Resumen Respuestas– Ítem 28-36 - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Gráficas por Ítem.....	139
Tabla 27: 3.22.3 Definición de Criterios para la Interpretación Global de Resultados - Cálculo de la Calificación promedio de los 20 ítems – Actitud Muy de Acuerdo.....	140
Tabla 28: 3.22.3 Definición de Criterios para la Interpretación Global de Resultados - Cálculo de la Calificación promedio de los 16 ítems – Actitud Muy en Desacuerdo.....	141

Capítulo 1: Elementos Introdutorios

En este primer capítulo se definirán aspectos importantes del sector automotriz, así como los elementos introductorios de este proyecto de investigación tales como la elección del tema, su delimitación temporal y espacial, las unidades y el objeto de estudio, las preguntas: inicial, generales como las específicas, el planteamiento del problema, así como los objetivos de este proyecto de tesis, incluyendo el objetivo general como los específicos y finalmente la justificación del tema.

1.1 Introducción

En este proyecto de investigación trata de abordarse el tema de la situación actual del desarrollo del talento y el liderazgo femenino en la industria de autopartes y definir cómo se pueden potencializar las grandes cualidades femeninas como lo son: su facilidad para trabajar en equipo, de relacionarse, su visión para afrontar dificultades y su empatía, las cuales las convierten en piezas clave para las organizaciones y el entorno social, por tanto, es importante empoderarlas y así usar esa ventaja a favor del éxito de las organizaciones.

Por tanto la importancia de un proyecto de investigación no sólo es el de obtener el grado de maestrías en administración de pequeñas y medianas empresas sino el de ahondar en la importancia de la aplicación práctica del empoderamiento como estrategia determinante para avanzar hacia la equidad de género en el mundo, así como demostrar que el empoderamiento de las mujeres contribuye al logro de las metas globales del desarrollo y a incrementar la productividad y la rentabilidad en todos los sectores económicos de la sociedad, específicamente en el sector de autopartes, el cual potencia y dinamiza el crecimiento y desarrollo económico de nuestro país.

Por otro lado, cabe destacar que México tiene un gran atractivo para incrementar la inversión extranjera, ya que tiene una localización geográfica privilegiada, una robusta cadena de suministros, recursos humanos jóvenes y calificados a nivel técnico y profesional, así como una adecuada estabilidad económica y la capacidad de poder generar una red de acuerdos comerciales que faciliten la comercialización, por lo cual es importante profundizar en el análisis de los datos relevantes de este importante sector.

Sobre la base de estos fundamentos, se identifica la necesidad de elaborar una investigación sobre este tema, la cual contendrá los siguientes capítulos:

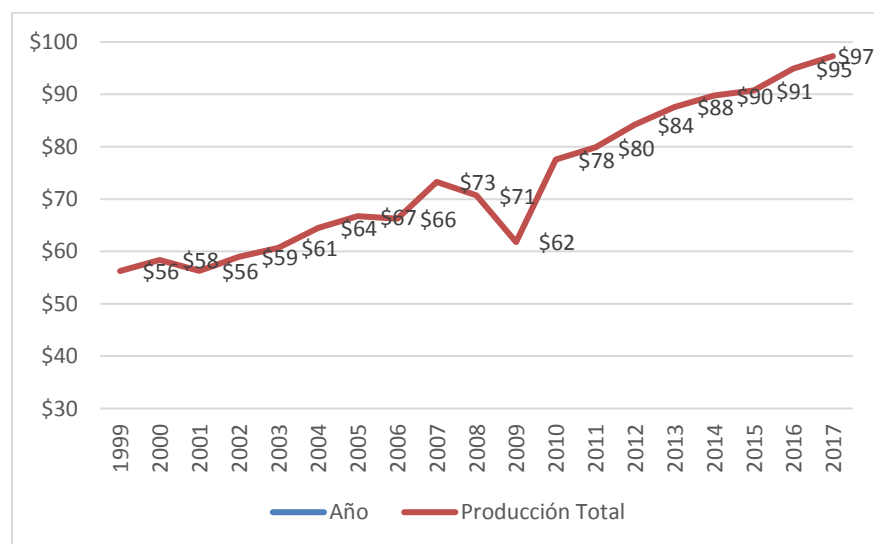
En el capítulo 1 que contiene todos los aspectos introductorios de este proyecto de investigación, en el capítulo 2 se definen los conceptos teóricos de empoderamiento, desarrollo del talento y liderazgo; el capítulo 3 se describe el marco metodológico e instrumento de medición aplicado; el capítulo 4 el análisis e interpretación de los resultados, el capítulo 5 define las conclusiones del proyecto de investigación y el capítulo 6 las recomendaciones para la correcta implementación de este proyecto de investigación en el futuro si la organización decide proceder con el mismo.

1.1.1 La industria automotriz a nivel mundial

Después del declive de 2009, la industria automotriz mundial ha mostrado una tendencia de crecimiento en los últimos años y según la Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos a Motor (OICA,2018) a lo largo de 2017 fueron comercializados 97,302,534 unidades. Esto quiere decir, que cada segundo transcurrido del 1 de enero al 31 de diciembre, fueron ensamblados un promedio de tres vehículos. En 2017 la fabricación creció un 4,5 % respecto de los números de 2015 y en 2017 hubo un crecimiento de 2,4% con respecto al año 2016 y en 2018 el porcentaje de fabricación de vehículos sigue manteniendo una tendencia similar en 2018.

Figura 1

Producción Total Mundial de Vehículos Ligeros 1999-2017

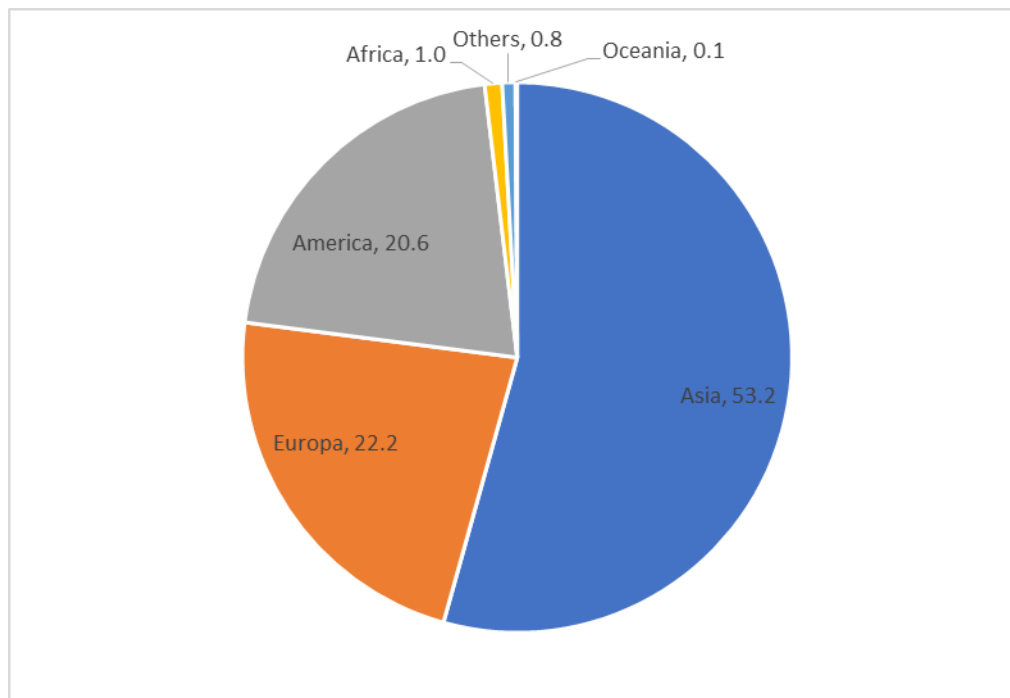


Fuente: Elaboración propia con datos recuperados de <http://www.oica.net/production-statistics/>

El continente con mayor producción de vehículos ligeros es Asia con una producción de vehículos ligeros de 53.219.773 unidades en 2017, seguido por Europa con 22,244,175 unidades y América con 20,630,019 unidades.

Figura 2

Porcentaje de Producción Total de Automóviles Ligeros por Continente de 2017



Fuente: Elaboración propia con datos recuperado de <http://www.oica.net/production-statistics/>

Nuevamente fue China, el país con mayor producción, como lo viene haciendo desde 2009, con un total de 29.015.434, un 14,5 % respecto de 2015 y un 3.2% en 2017 con respecto a 2016.

El segundo productor de vehículos en Asia es Japón donde se produjeron 9,693,746 unidades en 2017, mostrando un crecimiento de 22,7% más que su producción reportada en 2016.

El gigante asiático es la cabeza de un continente que mostró marcados crecimientos en distintos países, India (4.782.896, + 6,5 %), como Irán (1.515.396 unidades, + 30,1 %), e Indonesia (1.216.615, + 3,3 %), entre los más destacados.

Europa experimentó una mejora, con un crecimiento en conjunto del 2,5 % de 2015 a 2016, sin embargo, en el año 2017 decreció 2% nuevamente. Alemania se mantiene a la cabeza. En el país germano se fabricaron 5.645.581 vehículos el año pasado con un decremento en 7% con respecto a 2016. España es el segundo productor de automóviles en Europa con una producción total de 2,848,335 unidades en 2017, una producción de +1,3% más que en 2016.

El resto de los países productores del continente europeo mostraron altas y bajas en 2017, entre los que sobresalen Francia (2.227.000, + 7 %), Turquía (1.695.731, +14%) y Rusia (1,551,293, + 19 %).

En América del Norte, la situación fue de contrastes. En Estados Unidos y Canadá a pesar de tener incrementos en 2016 de + 0,8% y +3,8% respectivamente, su producción descendió en 2017 en -8,3% con 11.189.985 unidades en Estados Unidos y en -7,9% en Canadá con 2.199.789 unidades, mientras que en México la tendencia ha sido de incremento sostenible. En 2016 incrementó +1,96%, 2017 +13,1% con 4,068,415 y al cierre de mayo de 2018 se han fabricado 1.607.057 unidades, es decir, una tendencia de +0,6% con respecto a los mismos meses de 2017.

En Sudamérica, por otro lado, la fabricación de vehículos se desplomó en 2016. Brasil, mayor fabricante de la región redujo su producción un -11,2 % con 2.156.356 unidades y Argentina disminuyó en un -10,2 % su actividad, con un total de 472.776 ejemplares fabricados en 2016. Sin embargo, afortunadamente, en 2017 la producción en Brasil repunto recuperando +22.9% con 2,699,672.

La venta de vehículos ligeros has mostrado una tendencia de crecimiento de 47,7% desde el año 2009, pasando de 65,562,665 unidades a 96.804.390 unidades en 2017. 3,1% más que los vehículos vendidos en 2016, que fueron 93,905,634 unidades.

Cabe destacar que la producción total comparada con las ventas totales está muy alineada ya que, en el año 2017, de los 97 millones 302 mil 534 vehículos fabricados en el mundo, fueron comercializadas un total de 96.804.390 unidades, es decir, los vehículos producidos fueron 1,2% más que los vehículos vendidos en el mismo año.

Ahora bien, de las unidades totales producidas en 2017 cerca de la mitad fueron comercializadas únicamente en dos países: China y Estados Unidos con 29.122.531y 17.583.842 vehículos, respectivamente.

Cabe destacar que, casi todos los vehículos que fueron vendidos en China fueron manufacturados en ese mismo país, en cambio, Estados Unidos presenta una diferencia de más de seis millones trescientos mil vehículos de lo que se vende contra lo que se produce. (OICA, 2018)

Tabla 1*Los diez países con la mayor producción de vehículos durante 2017*

<i>Posición</i>	<i>País</i>	<i>Producción Total 2016</i>	<i>Producción Total 2017</i>	<i>Variación en Volumen</i>	<i>% Variación 2016 vs 2017</i>
	Total	74,891,450	76,285,977	1,394,527	1.9%
1	China	28,118,794	29,015,434	896,640	3.2%
2	Estados Unidos	12,198,137	11,189,985	-1,008,152	-8.3%
3	Japón	9,204,590	9,693,746	489,156	5.3%
4	Alemania	6,062,562	5,645,581	-416,981	-6.9%
5	India	4,488,965	4,782,896	293,931	6.5%
6	Corea del Sur	4,228,509	4,114,913	-113,596	-2.7%
7	México	3,465,615	4,068,415	602,800	17.4%
8	España	2,885,922	2,848,335	-37,587	-1.3%
9	Brasil	2,156,356	2,699,672	543,316	25.2%
10	Francia	2,082,000	2,227,000	145,000	7.0%

Fuente: Elaboración propia con datos recuperado de <http://www.oica.net/production-statistics/>

Figura 3***Ventas Totales de Automóviles Ligeros 2017***

Nota: Elaboración propia con datos recuperado de <http://www.oica.net/production-statistics/>

Tabla 2*Los diez países con las mayores ventas totales de vehículos ligeros durante 2017*

<i>Posición</i>	<i>País</i>	<i>Producción Total 2017</i>	<i>Ventas Totales 2017</i>	<i>Variación en Unidades</i>	<i>% Variación</i>
<i>1</i>	<i>China</i>	<i>29,015,434</i>	<i>29,122,531</i>	<i>107,097</i>	<i>0.4%</i>
<i>2</i>	<i>Estados Unidos</i>	<i>11,189,985</i>	<i>17,583,842</i>	<i>6,393,857</i>	<i>57.1%</i>
<i>3</i>	<i>Japón</i>	<i>9,693,746</i>	<i>5,238,888</i>	<i>-4,454,858</i>	<i>-46.0%</i>
<i>4</i>	<i>India</i>	<i>4,782,896</i>	<i>4,017,539</i>	<i>-765,357</i>	<i>-16.0%</i>
<i>5</i>	<i>Alemania</i>	<i>5,645,581</i>	<i>3,811,246</i>	<i>-1,834,335</i>	<i>-32.5%</i>
<i>6</i>	<i>Inglaterra</i>	<i>1,749,385</i>	<i>2,955,182</i>	<i>1,205,797</i>	<i>68.9%</i>
<i>7</i>	<i>Francia</i>	<i>2,227,000</i>	<i>2,604,942</i>	<i>377,942</i>	<i>17.0%</i>
<i>8</i>	<i>Brasil</i>	<i>2,699,672</i>	<i>2,238,915</i>	<i>-460,757</i>	<i>-17.1%</i>
<i>9</i>	<i>Italia</i>	<i>1,142,210</i>	<i>2,190,403</i>	<i>1,048,193</i>	<i>91.8%</i>
<i>10</i>	<i>Canadá</i>	<i>2,199,789</i>	<i>2,077,000</i>	<i>-122,789</i>	<i>-5.6%</i>

Nota: Elaboración propia con datos recuperado de <http://www.oica.net/production-statistics/>

1.1.2 Situación de la industria automotriz en México

Como se ha destacado la industria automotriz en la actualidad es determinante para la economía mundial, y en nuestro país ha actuado como un propulsor del desarrollo de otros sectores de alto valor agregado, dándole a la actividad económica de la industria automotriz en México una gran relevancia por su dinamismo ya que aporta a la producción, al empleo y a la generación de divisas en el país.

En la actualidad el sector automotriz es la segunda actividad más importante después de la industria alimentaria y aporta el 3 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y el 18 por ciento del PIB manufacturero de México, logra un superávit comercial superior a los 52 mil millones de dólares al año, cuenta con un acervo de inversión extranjera directa de más de 51 mil 200 millones de dólares (11% del total) y es responsable de unos 900 mil empleos directos. (Cluster Industrial, 2017)

Por lo tanto, la industria automotriz en México desempeña un papel estratégico en la actividad económica del país, pues representa una plataforma para la producción y exportación a nivel internacional, e integra un elevado encadenamiento productivo con otras ramas industriales.

Sobre la base de la Matriz de Insumo Producto con datos del Sistema de Cuentas Nacionales de México (INEGI, 2012), esta industria demanda insumos para realizar su producción y genera impactos económicos en 157 ramas de actividad de un total de 259: 84 en las industrias manufacturas y 73 del sector de comercio y servicios.

En adición, esta industria ha generado empleos más calificados y mejor remunerados, así como en un mayor desarrollo del capital humano en las regiones donde se ha establecido.

Igualmente, el sector ha generado una importante derrama de capacidades tecnológicas que encuentran aplicación en otros sectores, como son el eléctrico, electrónico y aeroespacial.

Ahora bien, cabe destacar que en los últimos cinco años la industria automotriz en México ha tenido cifras récord consecutivamente en producción y exportación de ventas de automóviles, pero también tiene impacto en los segmentos de vehículos pesados y la fabricación de autopartes. La participación de estas ramas¹ en el Producto Interno Bruto (PIB) del país representaba, antes de la entrada en vigor del TLCAN, tan sólo el 1.4 por ciento del total y 8.1 por ciento del PIB manufacturero.

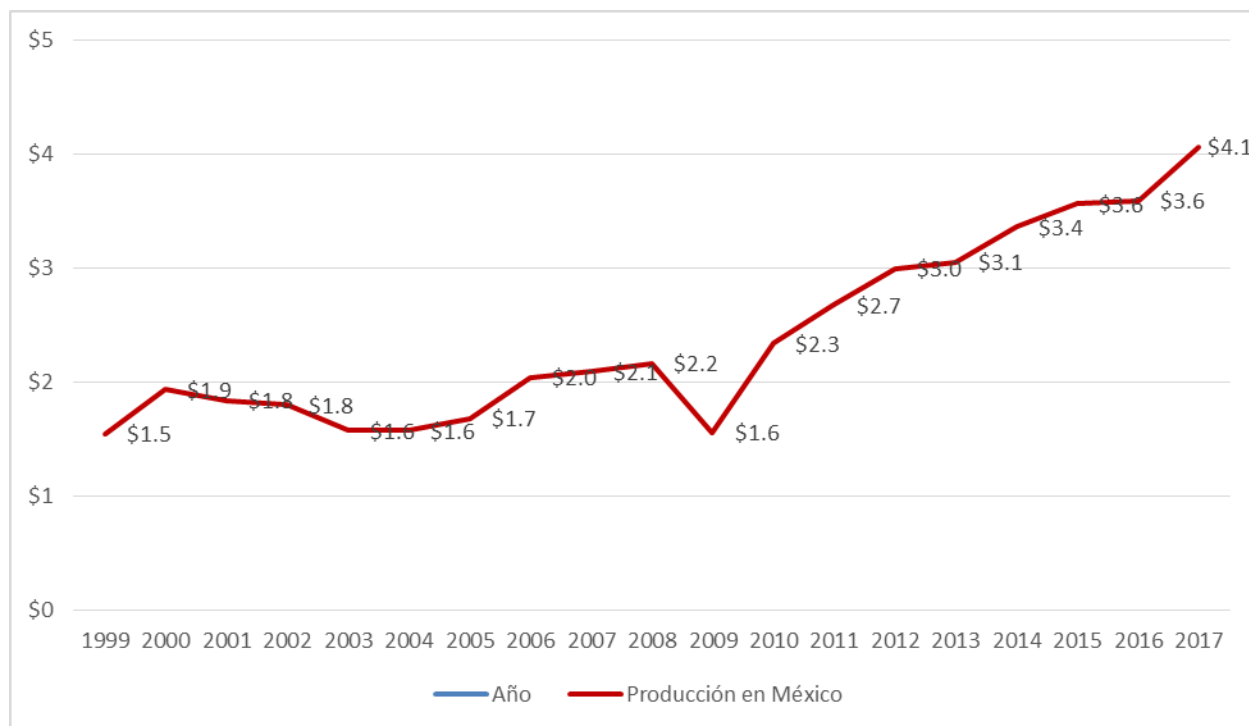
Según datos presentados por la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz en números absolutos, la producción total de vehículos ligeros se cuadruplicó en estos 26 años, al pasar de 803 mil 691 unidades en 1990 a 4 millones 68 mil 415 unidades en 2017, con lo que se alcanzó una nueva cifra histórica. (AMIA, 2018)

Asimismo, las cadenas productivas globales, le permitieron expandir sus niveles productivos de tal forma que desde 2014 la industria automotriz mexicana se consolidó como el séptimo productor de vehículos en el mundo y el primero en Latinoamérica.

El dinamismo que representa esta industria es muy superior al observado tanto por el PIB manufacturero como el nacional. En el periodo comprendido entre 1993 y 2017, la industria automotriz creció a una tasa media anual de 5.9 por ciento; mientras que el PIB nacional y el manufacturero lo hicieron en 2.5 y 2.4 por ciento, respectivamente, en igual horizonte de tiempo. (CEFP, 2017)

Sobre la base de los datos estadísticos presentados por la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), que se basa en la Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Automotores (OICA), ha confirmado que el país contribuyó con 4.2% en la producción total mundial de automotores del 97.3 millones de unidades hechas en 2017.

Es decir, al cierre del mes de diciembre de 2017, la producción total acumulada fue de 4.068.415 unidades en comparación con la producción de 2016 en el mismo período que fue de 3.597.462 unidades, lo cual representa una diferencia de 470.953 unidades, un incremento de 13,1%, haciendo evidente que las presiones sobre las empresas ensambladoras de automóviles, por parte del presidente Donald Trump, para frenar la exportación de autos mexicanos a Estados Unidos han fallado hasta el día de hoy.

Figura 4***Producción Total de Automóviles Ligeros en México de 1999-2017***

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Mensual de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz a diciembre 2017

1.1.3 Ventas Internas de Vehículos en México

Referente al tema de las ventas internas de vehículos ligeros en México, cabe destacar que después de la desaceleración observada en el año 2009, la venta interna de vehículos ligeros se recuperó, alcanzando en 2016 niveles históricos de ventas internas con un total de 1 millón 603 mil 672 unidades, sin embargo, en 2017 se observó una disminución de -4.5% con un total de 1 millón 530 mil 317 unidades, de los cuales 624 mil 77 unidades (41%) fueron vehículos fabricados en México y 906 mil 240 unidades fueron vehículos importados del extranjero (59%) (AMIA, 2018).

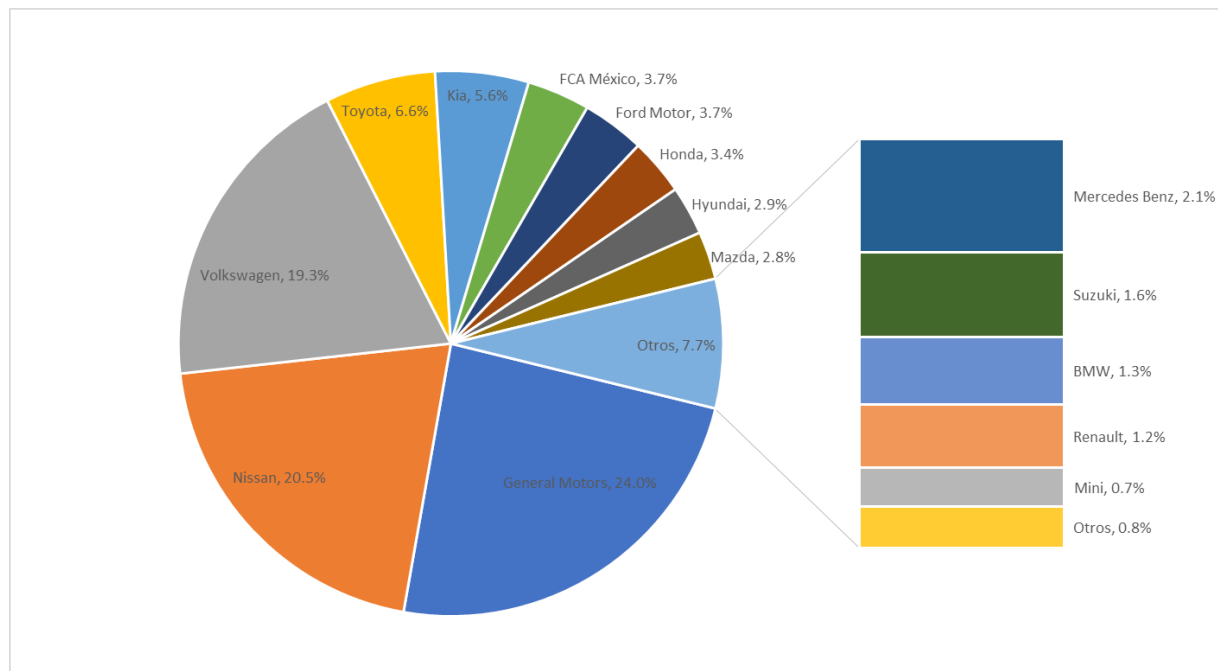
Actualmente están presentes 25 marcas en el mercado nacional mexicano, de las cuales tres concentran en conjunto, el 63,7 por ciento de las ventas totales: General Motors el 24.0 por ciento, seguida por Nissan con el 20.5 por ciento y el grupo Volkswagen con el 19.3 por ciento con una participación por marca como sigue: Volkswagen 77.1% por ciento, Seat 11.3%, Audi 10,8% y Porsche 0,8%.

Es decir, las marcas de capital estadounidense que son General Motors, Chrysler (FCA México) y Ford) agrupan 31.4 por ciento del mercado total, mientras que el 68.6 por ciento restante se divide entre empresas de origen principalmente japonés, tales como Toyota con el 6.6%, Honda 3.4%, Mazda con 2.8% y Suzuki con 1.6%, seguidas de las empresas de origen coreano tales como KIA con 5.66% y Hyundai con 2.9%, y en tercer lugar por las empresas de origen europeo tales como: Mercedes Benz con 2.1%, BMW con 1.3%, Renault con 1.2% y Mini con 0.7%

El 0,8% lo conforman otras diez marcas tales como Peugeot, Volvo, Infiniti, Acura, Smart, Lincoln, Jaguar, Subaru, Isuzu y Land Rover.

Figura 5

Participación del Mercado Nacional de Vehículos Ligeros por Marca 2017



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Mensual de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz a diciembre 2017

1.1.4 Exportaciones de Vehículos Ligeros

De acuerdo la Subsecretaría de Industria y Comercio, perteneciente a la Secretaría de Economía, la industria automotriz es considerada como un sector estratégico ya su participación en las exportaciones la coloca como la más importante, superando incluso al sector petrolero.

En el rubro de la exportación, sobre la base de las cifras reportadas por (AMIA, 2018), las ventas al exterior de vehículos ligeros alcanzaron también cifras altas en 2017 al acumular en el año un total de 3 millones 102 mil 604 unidades, lo que equivalió a un incremento de 12.1 por ciento respecto al año 2016. En términos de unidades y por región de destino, en 2017, el 83.9 por ciento de las exportaciones se destinó a América del Norte, donde el 75.3 por ciento de éstas se dirigió hacia a Estados Unidos y 8.6 por ciento a Canadá; a Latinoamérica se envió el 5.8 por ciento, a Europa 3.7 por ciento y a Asia el 0.5 por ciento, mientras que el otro 6.1 por ciento restante correspondió a otros destinos.

Tabla 3

Exportaciones de vehículos ligeros por región en 2017

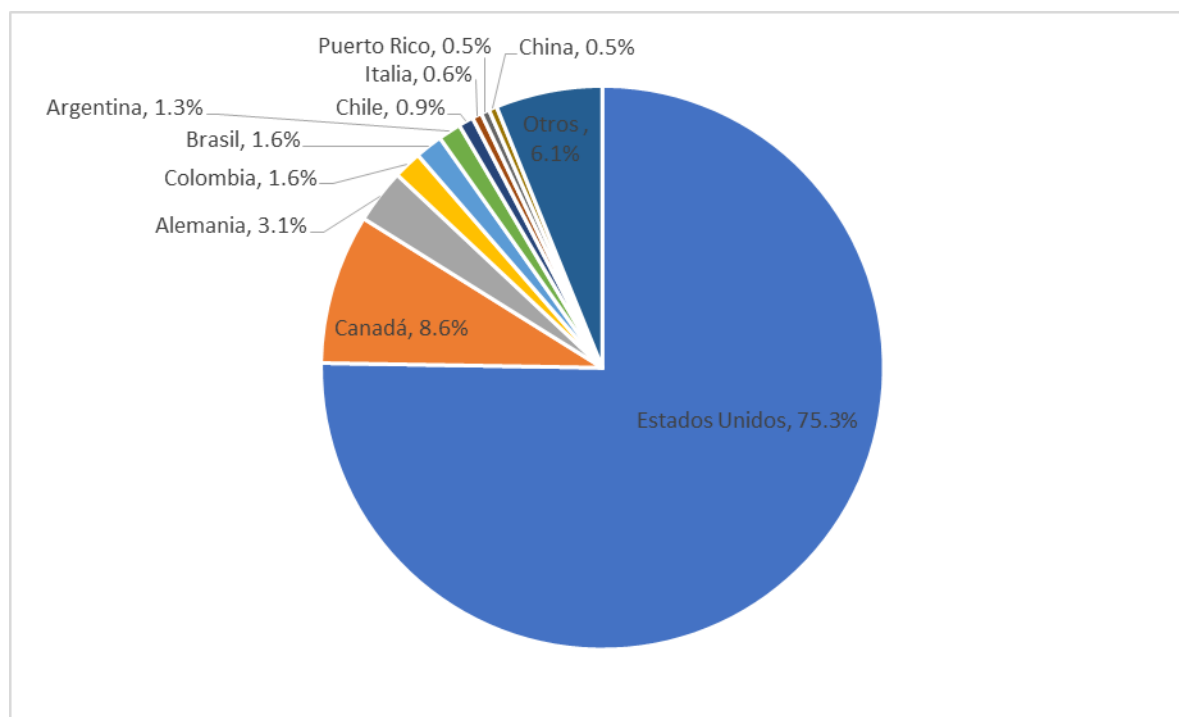
Región	Exportaciones 2016	Exportaciones 2017	Variación en Unidades 2016 vs 2017	% Variación 2016 vs 2017	% de Participación en 2017
Norte	2,380,048	2,602,464	222,416	9.3%	83.9%
Centro	32,610	43,129	10,519	32.3%	1.4%
Sur	169,696	197,302	27,606	16.3%	6.4%
AMERICA	2,582,354	2,842,895	260,541	10.1%	91.6%
EUROPA	115,739	168,058	52,319	45.2%	5.4%
ASIA	28,214	38,969	10,755	38.1%	1.3%
AFRICA	402	2,383	1,981	492.8%	0.1%
OTRAS	41,559	50,299	8,740	21.0%	1.6%
TOTAL	2,768,268	3,102,604	334,336	12.1%	100.0%

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Mensual de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz a diciembre 2017

Según (Toledo, 2017), México exporta su producción automotriz a más de 100 países y también es un hecho que su mayor mercado se concentra en Estados Unidos y esto hace evidente que en el año 2017, 75.3 por ciento de los automóviles fabricados en México fueron exportados a territorio estadounidense, permitiéndole a México tener una participación de 14 % en el total de ventas de vehículos de Estados Unidos, convirtiéndolo en el principal vendedor de automóviles en dicho país (El Financiero, 2017).

Figura 6

Mayores Destinos de Exportación en 2017



Fuente: Elaboración Propia basado en datos recopilados en informe mensual de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz a diciembre 2017

El segundo país en donde México concentra sus exportaciones automotrices es Canadá en donde tiene una participación de 8,6 %, ya que a ese país se exportaron 267.219 autos ligeros, teniendo un alza de +8.4% con respecto a 2016.

El tercer mercado a donde México exporta automóviles es Alemania en donde en 2017 se enviaron 96.753 vehículos, reflejándose en este país un alza en las exportaciones de un 22,2 % respecto a los resultados de 2016. En conclusión, México es el cuarto exportador de vehículos ligeros a nivel global y de manera preliminar, la AMIA estima que en 2018 la industria automotriz volverá a alcanzar cifras históricas de producción y exportación. (Solis, 2018)

Las exportaciones en el último año correspondieron a las ventas hechas a EE. UU. que registró un incremento de 7.1 por ciento anual con respecto al año anterior, mientras que el resto de las regiones presentaron tasas negativas.

En el mercado estadounidense, los vehículos de origen mexicano representaron el 12.0 por ciento con un total de 2 millones 133 mil 724 unidades, seguido de Japón que colocó 1 millón 624 mil 522 vehículos, Corea del Sur con 982 mil 136 y Alemania con 668 mil 434 unidades; otros sumaron 584 mil 852 unidades. Cabe señalar que de estos países proveedores, las ventas de origen coreano y mexicano se incrementaron en 8.3 y 7.1 respectivamente, en tanto que las de Japón lo hicieron en 0.4% y las de Alemania cayeron 4.6%.

1.1.5 Localización de Plantas de Vehículos Ligeros

Según la Secretaría de Economía, las empresas de la industria terminal de vehículos ligeros cuentan con un total de 21 complejos productivos en 12 Entidades Federativas del país y desarrollan la actividad de fabricación de automóviles y camionetas, en los que se realizan actividades que van desde el ensamble y/o blindaje hasta la fundición y el estampado de los vehículos y motores. Actualmente, en México se producen más de 48 modelos de automóviles y camiones ligeros. BMW planea abrir un nuevo complejo en San Luis Potosí para el mes de abril de 2019.

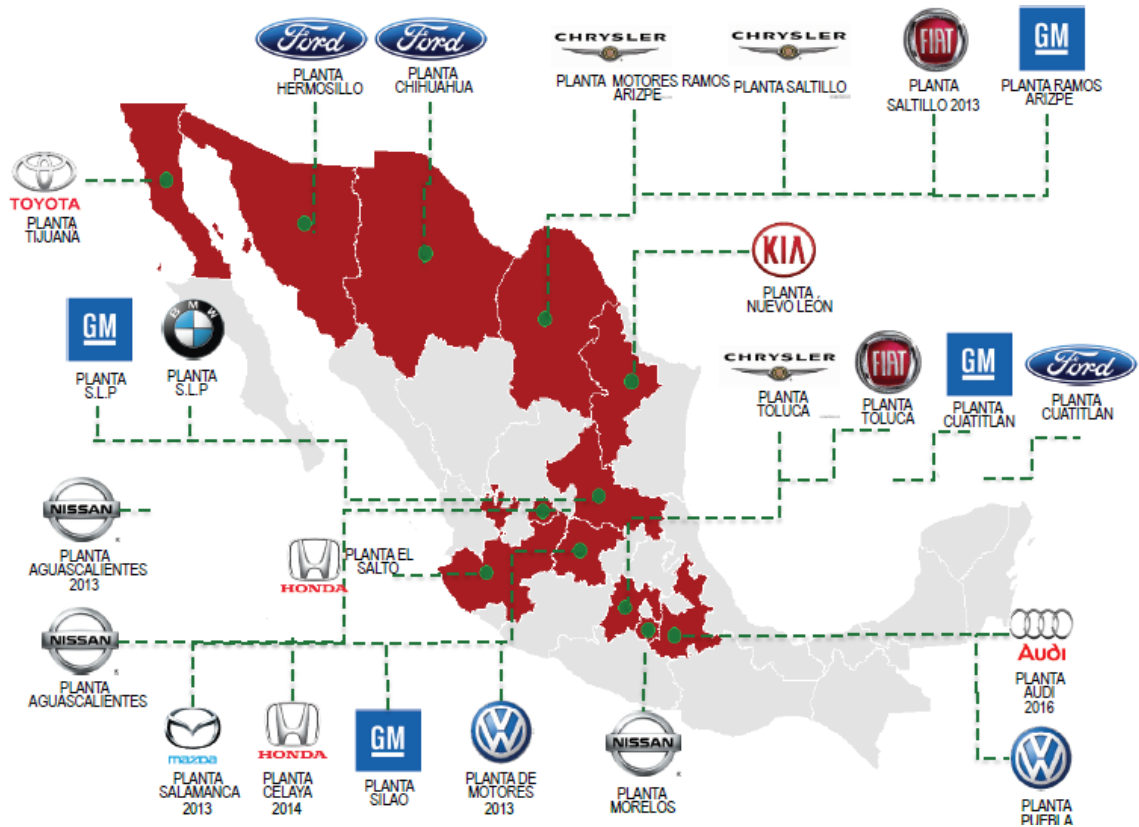
Dichas entidades federativas son junto con Puebla, los estados de Sonora, Guanajuato, Aguascalientes, Coahuila de Zaragoza, Chihuahua, Estado de México, Morelos, Baja California Norte, San Luis Potosí, Nuevo León y Ciudad de México.

1.1.6 Inversión Extranjera Directa.

Cabe destacar que entre 1999 y 2016, la Inversión Extranjera Directa (IED) que ha realizado esta industria dentro de país acumula un total por 51 mil 643.6 millones de dólares, equivalente al 11.1 por ciento del total de IED. De ese total el 64 por ciento correspondió a la industria de autopartes, el 33 por ciento a la fabricación de vehículos ligeros y el 3.0 por ciento restante a la manufactura de vehículos pesados (Secretaría de Economía, 2016)

Figura 7

Ubicación de las Plantas de Vehículos Ligeros



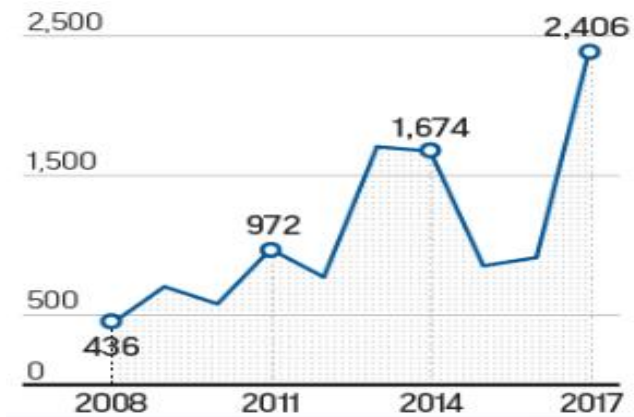
Fuente: (Ruiz Durán, 2016). Desarrollo y Estructura de la Industria Automotriz en México. Recuperado de: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/13016.pdf>

En año 2017 la inversión extranjera directa en México dirigida a la industria automotriz y de autopartes fue la ganadora de la captación de Inversión Extranjera Directa (IED) de México, ya que recibió un monto de 6,972 mdd, una cifra sin precedente en los registros históricos oficiales que comienzan desde 1999.

Según datos de la Secretaría de Economía, a pesar de la incertidumbre sobre el resultado que pueda tener la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), las automotrices de Estados Unidos no detuvieron sus proyectos de inversión en México y registraron un nivel histórico para un primer semestre, ya que en los primeros 6 meses de 2017 se desembolsaron 2 mil 406 millones de dólares, más del doble de lo que ejercieron en el mismo lapso de 2016, cuando sólo inyectaron 912 millones de dólares.

Figura 8

*Inversión Extranjera Directa en El Sector Automotriz proveniente de Estados Unidos
Millones de Dólares al Primer Semestre 2017*



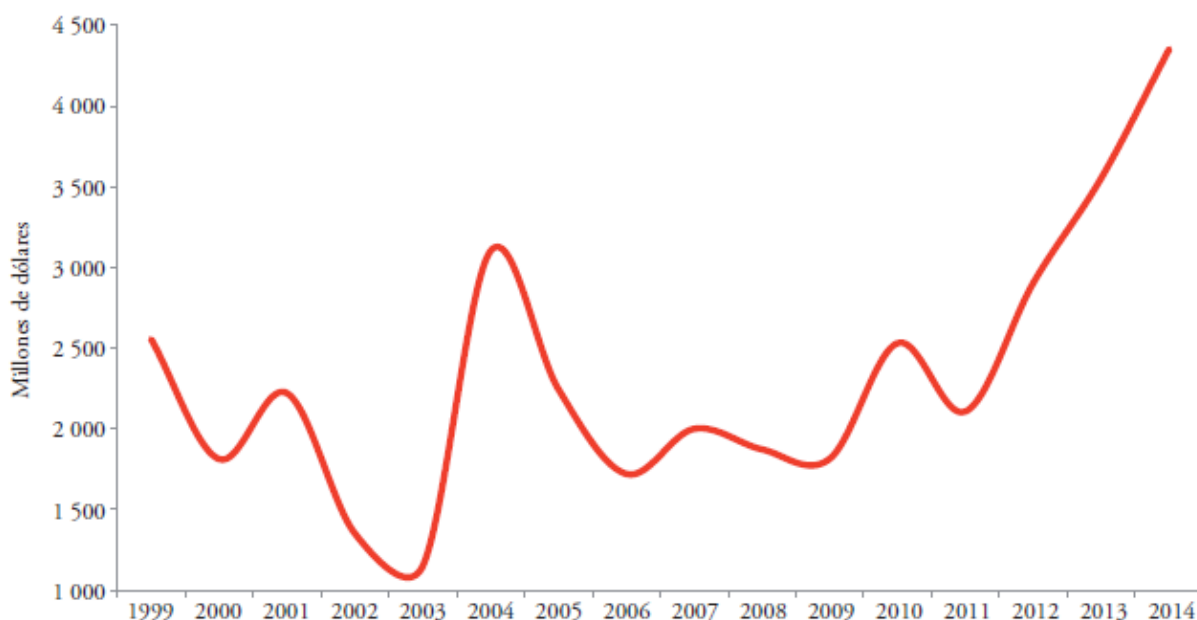
Fuente: El Financiero con Datos de la Secretaría de Economía. Recuperado de:
<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/automotrices-de-eu-hacen-inversion-historica-en-mexico.html>

Entre las grandes firmas de ese país que invirtieron en México destaca Fiat Chrysler Automobiles (FCA), que comenzó a producir en 2017 la Jeep Compass en su planta de Toluca, Estado de México.

Los principales inversores por país de origen después de Estados Unidos es Japón, Alemania, Países Bajos y España.

Figura 9

Flujos de Inversión Extranjera Directa en la Industria Automotriz 1999-2016



Fuente: (Ruiz Durán, 2016). Recuperado de: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/13016.pdf>

1.1.7 Industria de vehículos pesados en México

Cabe destacar que la industria terminal de vehículos pesados también ha alcanzado un importante nivel de desarrollo en nuestro país. Actualmente 11 empresas fabricantes de vehículos comerciales y dos de motores de este tipo de vehículos cuentan con instalaciones productivas en México.

1.1.8 Industria de Autopartes en México

Por otro lado, cabe destacar que en el primer lustro de los años noventa, la industria de autopartes contribuyó en mayor medida con el total de la industria automotriz con alrededor del 60 por ciento. A partir de 2006 esta proporción se invirtió, pasando la fabricación de vehículos (industria terminal) a representar más del 50 por ciento, y la de autopartes bajó para participar con alrededor del 48 por ciento. En 2016, esta relación es de 54.6-45.4 por ciento, esto como resultado del auge de las inversiones de ensambladoras que se instalaron dentro de territorio mexicano a partir de 2010. (CEFP, 2017).

1.2 Elección del tema

Como ya se menciona anteriormente en la introducción es importante el tema sobre la situación actual de las mujeres en el sector automotriz específicamente en el estado de Puebla y por ello, la selección del tema es: Empoderamiento de la Mujer, Una Estrategia Desarrolladora de Talento y Liderazgo en la Industria Automotriz y los resultado del tema serán importantes para hacer recomendaciones y propuestas que puedan mejorar el desarrollo del talento femenino en este importante sector y dejar constancia para futuras investigaciones sobre el tema.

1.3 Delimitación del Tema

1.3.1 Delimitación Temporal

Las encuestas de este proyecto de investigación se llevaron a cabo el último cuarto del año 2017.

1.3.2 Delimitación Espacial

Dado el número de empresas automotrices en el mundo y con el fin de poder tener acceso al objeto de estudio este proyecto se desarrolla en un grupo de empresas de la industria de autopartes que tiene presencia a nivel global.

1.4 Unidades de Estudio

Son las gerencias y direcciones en las que se desempeñan las mujeres en Grupo Auto 1 de las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Compras, Ingeniería y Proyectos.

1.5 Objeto de Estudio

El objeto de estudio son mujeres que tienen talento y dones de liderazgo que deben de ser empoderadas para el mayor éxito de las organizaciones.

1.6 Pregunta Inicial

Por lo antes expuesto, se plantea la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación para contestar la siguiente interrogante inicial: ¿El empoderamiento es una estrategia que desarrolla el talento y el liderazgo de las mujeres en la industria automotriz para qué obtenga y se desempeñen de manera destacada en la industria automotriz?

1.7 Preguntas Generales y Específicas de Investigación

En este proyecto de investigación se han definido las siguientes preguntas de investigación:

Preguntas Generales:

- ¿Es importante la idea del proyecto de investigación?
- ¿Vale la pena investigarla?
- ¿Qué hace diferente este problema de otro?

- ¿A quién beneficia?
- ¿Qué aporta?
- ¿Cuáles serán los impactos sociales y organizacionales de empoderar a las mujeres?

Preguntas Específicas:

- ¿Cuál es la situación de igualdad de género en la industria automotriz?
- ¿Cuál es el perfil de las mujeres empoderadas la industria automotriz?
- ¿La adecuada y oportuna detección del talento innato en el personal femenino es un factor clave para aplicar la estrategia del empoderamiento y lograr que desempeñen puestos de poder de toma de decisiones?
- ¿El empoderamiento de las mujeres es una estrategia sustentable de mejora continua que las organizaciones de la industria automotriz deben de definir como clave para lograr la maximización de los resultados operativos y financieros en la empresa a largo plazo mediante la utilización de las fortalezas del género femenino?
- ¿La implementación temprana del empoderamiento en el personal femenino desarrolla líderes que obtengan puestos de poder de toma de decisiones en la industria automotriz y fomenten un nuevo estilo de liderazgo que asegure la inclusión exitosa de las nuevas generaciones como la Milenial al del sector automotriz?
- ¿Cuáles son las variables que influyen significativamente en el nivel máximo de empoderamiento de las mujeres y la obtención de puestos de poder de toma de decisiones por parte de ellas?
- ¿La diferencia de edades en las mujeres influye de manera significativa en la obtención de un puesto con poder de decisión en una organización de la industria automotriz?
- ¿Cómo se relaciona el estado civil de las mujeres que laboran en la industria automotriz con su nivel de empoderamiento y su posición jerárquica en una organización de la industria automotriz?
- ¿De qué manera el índice el nivel de educación de las mujeres para lograr empoderase y ejercer un puesto de poder de toma de decisiones en el sector automotriz?
- ¿La motivación de crecimiento generado en el núcleo familiar de las mujeres a temprana edad es una variable que determina de manera significativa que ellas logren el empoderamiento y el plantearse como objetivo primordial el destacar laboralmente y obtener un puesto de poder de toma de decisiones en el sector industria automotriz?

1.8 Planteamiento del problema

El presente trabajo de investigación consiste realizar un análisis sobre el desarrollo del talento y liderazgo de las mujeres como clave del éxito en las organizaciones pertenecientes al sector automotriz y evaluar la viabilidad de la implementación de la herramienta de gestión de Empowerment o Empoderamiento para formar mujeres líderes para puestos gerenciales o directivos.

1.9 Objetivos

1.9.1 Objetivo General

Es decir, esta investigación busca caracterizar a las mujeres que poseen puestos de alta dirección en el sector automotriz y determinar los factores que podrían explicar que la mujer llegue a participar en dichas esferas y evaluar si a través del empoderamiento de las mujeres con potencial y talento que se desempeñan en puestos de menor responsabilidad se puede aumentar participación femenina en los puestos gerenciales y de alta dirección.

1.9.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de este proyecto de investigación son:

- Desarrollar el instrumento que se aplicara para obtener los mejores resultados de la investigación
- Identificar los términos teóricos que permiten visualizar los puntos clave del empoderamiento para la detección del talento de la mujer en el sector de autopartes.
- Definir las variables que influyen en las mujeres empoderadas que destacan en el sector automotriz obteniendo puestos de poder de toma de decisiones en la organización.

1.10 Justificación del Tema

Existen evidencias palpables en donde se ha demostrado que, en una industria con predominantemente presencia masculina, las mujeres líderes han demostrado que el talento es el motor más importante para romper estereotipos. Tal es el caso del nombramiento en 2016 de Mayra González, primera presidenta y directora general mexicana de Nissan en su filial en México, quién, ha logrado mantener a la marca como la número uno en el mercado.

Esta investigación será de gran ayuda debido a que los hallazgos encontrados ayudaran a las mujeres para crecer, a las empresas para concientizarlas, así como a la sociedad para que se busque la equidad de género desde la familia.

Se ha observado que en las empresas donde se fomenta la equidad de género en el Consejo Directivo/Alta Dirección, tienden a tener más prácticas que promueven la familia y la flexibilidad del trabajo. De esta manera, los colaboradores se sienten tomados en cuenta, se comprometen con la empresa y están seguros al saber que pueden solicitar algún permiso para atender asuntos personales sin ninguna consecuencia, contribuyendo al equilibrio de vida laboral y personal.

Asimismo, el tener una mejor distribución entre el personal femenino y masculino permite introducir estilos de liderazgo que fomenten el trabajo en equipo y la innovación. Estudios demuestran que las mujeres en general comparten estilos de liderazgo caracterizados por la colaboración, la no jerarquización, que genera un “Supportive Management” (o administración basada en el apoyo), lo cual promueve la motivación intrínseca y fomentan la creatividad.

En cuanto a los resultados de negocio, según un estudio en Europa de 2007, las empresas que operan en ambientes complejos y que presentan un relativamente alto porcentaje de mujeres directivas, experimentaron resultados anormales que sumaron un 6% en 3 años. En las empresas 500Forbes se comprobó que aquellas que tienen mayor participación femenina, obtuvieron mejores resultados de negocio. Esto sugiere que existe una relación positiva y directa entre lo amigable de una compañía a las mujeres (women-friendliness) y la rentabilidad.

Por otro lado, en México y otras naciones manufactureras, la industria automotriz es considerada un pilar estratégico económico en virtud de los diferentes beneficios que trae consigo la generación de empleos a gran escala, las recaudaciones fiscales derivadas de las operaciones comerciales de la industria, la capacitación del personal, el desarrollo de proveedores locales y la modernización tecnológica relacionada. (Miranda, 2007).

En los últimos años hay casos de empresas de gran prestigio como General Motors, Renault y Nissan que han apostado por desarrollar empresas con una gran diversidad en todos los niveles y que sean lugares donde se tenga a los mejores talentos sin que el género sea una barrera.

Como ejemplo, un 15 % de los puestos claves del fabricante automovilístico francés Renault son mujeres, mientras que en su socio japonés Nissan la proporción es del 7 %, según los datos presentados hoy por la alianza, y su Comité Ejecutivo cuenta con dos de un total de diez miembros con mujeres: la directora de recursos humanos, Marie-Françoise Damesin, y la directora delegada de la presidencia, Mouna Sepehri,

Por otro lado, Mary Barra ha asumido la posición de directora ejecutiva de General Motors (GM), siendo la primera mujer en tomar las riendas de un fabricante global de vehículos en 60 años y que ha reportado resultados históricos en ventas.

Estos datos indican que el sector automotriz está más abierto en reconocer el talento de las mujeres y crear oportunidades para aumentar la participación de las mujeres en puestos gerenciales y directivos.

Ahora bien, por otro lado, es de vital importancia mencionar que la técnica de empowerment puede ser una herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional ya que fomenta la participación de los empleados y contribuye además a reformular la visión y enfoque en cuanto al crecimiento personal. De acuerdo con esto, la investigación servirá de referencia para el estudio y comprensión de esta nueva forma de administrar y definir si puede crear cambios radicales para desarrollar el talento y el liderazgo de las mujeres en el sector automotriz y promover la excelencia empresarial.

Capítulo 2: La Mujer y El Empoderamiento

En este capítulo se define el marco teórico de este proyecto de investigación, y por tanto aborda el papel de la mujer en las organizaciones, así como todos los conceptos teóricos referente a el proceso de Empowerment, liderazgo, talento, trabajo en equipo y de inteligencia emocional que serán la base para poder elaborar posteriormente los capítulos 3 y 4.

2.1 La importancia de las mujeres en las organizaciones

Actualmente existe una gran brecha en el reconocimiento del talento y la igualdad de oportunidades entre las mujeres y los hombres en las organizaciones así como diversas barreras que afectan al desarrollo de la mujer en el entorno laboral, las cuales principalmente provenientes las ideas preconcebidas o diversos estereotipos culturales en donde se ubica a la mujer con habilidades para destacar en la esfera doméstica primordialmente, así como también en la persistencia de una ideología patriarcal que confronta a las mujeres que trabajan fuera de casa.

Por otro lado, por décadas se ha vinculado al éxito profesional como un rasgo del género masculino y existen en la actualidad políticas, procedimientos, estructuras, relaciones de poder y creencias en las organizaciones que dificultan el acceso de las mujeres a determinados puestos de trabajo o industrias y todavía mantienen la tendencia de la ocupación de la mujer en trabajos que representan roles considerados como “femeninos”, en sectores como la educación, la salud, la moda, la belleza, soporte administrativo, y de la prestación de servicios, y no en trabajos que representan roles “masculinos”, como en las áreas de producción o construcción.

También existe una creencia estereotipada sobre la exclusividad del rol materno y un consiguiente abandono laboral que provoca reticencias en los empleadores para invertir en el desarrollo laboral de las mujeres y aunado a esta situación, y puesto que el perfil directivo está asociado a largas jornadas y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres: esposa-madre-directiva puede ser percibido como un “problema” y provoca que los puestos de trabajo no se asignen de acuerdo a las capacidades reales de las personas ya que existe una falta de flexibilidad por parte de la alta dirección para conciliar la vida laboral y personal de las mujeres.

Sin embargo, en la otra cara de la moneda, el poder de la mujer es innegable: su facilidad para trabajar en equipo, de relacionarse, con todos los niveles de una organización su visión para afrontar dificultades y su empatía son cualidades que han convertido a las mujeres en piezas clave para ciertas organizaciones y el entorno social.

Según datos recientes de las empresas con mejores resultados financieros, 20% tienen una mayor presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, y en contraste, 20% de las empresas con menores resultados financieros muestran un grado mucho menor de mujeres en puestos de liderazgo, por tanto para seguir en un proceso de evolución acorde a los tiempos modernos, se requiere que haya apertura en las organizaciones para entender el rol y las decisiones de la mujer, y potencializar su talento para convertirlas en una ventaja competitiva para las organizaciones, inclusive en industrias, tales como el sector automotriz, que por décadas han estado apostando únicamente por el talento masculino en su camino hacia el éxito.

(Maubert, 2013) en su artículo Panorama del Liderazgo en México menciona que la incorporación de la mujer en las organizaciones es una realidad, hoy en día impulsar el talento femenino representa una estrategia de negocios, ya que su aportación permite generar nuevos agentes de cambio, propicia un mejor ambiente de trabajo, agrega diversidad en la toma de decisiones e impacta directamente en el modelo de negocio.

(Contreras, Pedraza, & Mejia, 2012) El talento y las habilidades directivas en hombres y mujeres son las mismas pero el enfoque es diferente.

Juan Francisco Aguilar, director general de Dell México, destaca que las mujeres son buenas organizadoras pues al tener que dividir sus horas en distintos rubros, desarrollan la habilidad de hacer más en menos tiempo; administran mejor sus prioridades y aprenden a definir lo crítico y a poner en segundo plano lo menos importante.

Martha Rivera Pesquera, presidente del Consejo del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD) del IPADE, comenta que las mujeres son más maternas, delicadas y conciliadoras, pero advierte que no se trata de contraponer el liderazgo femenino con el masculino, sino de sacarle el mejor provecho a cada uno ya que son complementarios, “incluso hay hombres que poseen estas características y mujeres con personalidades más masculinas”, afirma.

Sin embargo, aún existen barreras para tener una mayor participación de la mujer en el mundo laboral, en México sólo el 25% de los puestos directivos son ocupados por mujeres, y el 7% corresponde a puestos en los consejos de administración.

Para lograr un mayor cambio se requiere de una transformación desde la cultura organizacional, que permita incorporar al talento femenino en diferentes posiciones.

Ahora bien, sobre la base de una investigación sobre “Promoción y permanencia del talento femenino en México” realizada por el CIMAD del IPADE, existen empresas que ya han desarrollado diferentes modelos para impulsar el talento femenino en sus organizaciones, tales como: Avon, Coca-Cola, General Electric, Hewlett Packard, Manpower., Microsoft, Nestlé, Santander, y Televisa.

La industria automotriz cada vez es más incluyente del género femenino, el diseño de autos, de la ingeniería de estos, y de su conceptualización poco a poco va separándose de las manos masculinas que solían tener la exclusividad del mundo automotriz. Cada vez más mujeres se colocan a la cabeza de este departamento aportando su sentido de diseño.

Aunque es verdad que hoy en día las mujeres trabajan más en el diseño interior de los autos que en su exterior, su trabajo se ha relacionado más con hacer los autos más atractivos para las mujeres. Hacer de los automóviles la experiencia de un segundo hogar, con características de seguridad, bienestar, moda y dinamismo ha sido el sello distintivo para enamorar a las consumidoras. De hecho, la aseguradora Auto Allianz, ha especificado que en la actualidad las mujeres representan en la industria un poder de compra de 85%, lo que equivale a un ingreso de 80 mil millones de dólares para los fabricantes.

Ante estas impactantes cifras, los fabricantes de coches a nivel mundial se encuentran reclutando mujeres diseñadoras, que puedan aportar a sus marcas diseños innovadores, funcionales y que se relacionen mejor con el público femenino, sin embargo, existe gran potencial de mujeres con gran talento que pueden desempeñarse en puestos directivos, sin embargo, debe de desarrollarse un plan de crecimiento para ellas enfocado en su empoderamiento.

Tal y como cita (Arredondo, 2016) a lo largo de varios años el mercado automotriz ha sido una industria para hombres, sin embargo, en los últimos años el género femenino poco a poco ha ganado terreno exitosamente en distintos campos, desde la producción, manufactura, diseño de interiores marketing y ventas.

Actualmente existe un alza en la contratación de mujeres en la industria automotriz hoy representan el 18% a nivel nacional por encima del sector de la confección con 7%, estos datos proporcionados por el INEGI.

En México destaca Mayra González – Vicepresidenta de Ventas, Mercadotecnia y Desarrollo de Redes de Distribuidores de Nissan.

El empoderamiento de las mujeres está haciendo historia en esta industria, los puestos que están ocupando cada vez son enfocados a perfiles directivos, mandos medios y ejecutivos, algunas de estas mujeres son:

- Elizabeth Lara – Directora de Mercadotecnia, Producto y Relaciones Públicas de Mazda México

- Francoise Lavertu – Directora de Tesla Motors México

- Laura Barona – Directora de Comunicación de Ford en España (Mexicana)

- Mary Barra – Presidenta del Consejo de Administración y CEO de General Motors Company

- Cristina Mendoza - Gerente de Marketing de KIA Motors México

- Julie Hamp- Jefa de comunicación de Toyota Motors en Estados Unidos

- Elena Anne Ford- Vicepresidenta de Distribuidor Global y Experiencia del Consumidor

El sector automotriz representa el 6% del PIB nacional y el 18% de la producción de manufactura, se estima que la industria automotriz mexicana continuará creciendo y se pronostica que la producción alcanzará 4 millones de unidades en 2018 y 5 millones en 2020.

El empoderamiento de las mujeres es un proceso que sin duda es necesario, contribuye claramente al bienestar individual, familiar y al desarrollo social. Dentro del empoderamiento de la mujer nos referimos a la participación de toma de decisiones, control de procesos y liderazgo a través del cual las mujeres han ganado mayor terreno en la alta dirección misma que trata de lograr la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el lugar de trabajo evitando el patriarcado y discriminación.

En México actualmente existen 15 plantas en operación de las distintas marcas como: Kia, BMW, General Motors, Toyota, Ford, Fiat-Chrysler, Volkswagen y Honda, durante los próximos años se abrirán otras más.

Por lo tanto, es de vital importancia entender el crecimiento de estas plantas automotrices, así como los requerimientos que esto implica, desarrollar soluciones integrales de Recursos Humanos de acuerdo con sus necesidades promoviendo la igualdad de género y cero discriminaciones.

2.2 Concepto de Empowerment

El empowerment o empoderamiento es una técnica o herramienta de gestión que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

A través de la aplicación del empowerment, los trabajadores o equipos de trabajo tienen mayor poder de decisión, mayor autoridad para resolver los problemas, mayor autonomía en el desempeño de sus funciones, y mayor responsabilidad por la ejecución de las tareas, por las metas y por los resultados.

Mediante la utilización de esta herramienta los empleados ya no dependen de la disposición de un jefe o supervisor para realizar sus labores. Ahora éstos son responsables de sus propias acciones, trabajan en equipo y fungen como piezas importantes en el modelo de liderazgo de la empresa. (Crece Negocio, 2016)

Según (Blanchard, Carlos, & Randolph, 2001) facultar a las personas no es darles poder, es liberar conocimientos, experiencia y motivación preexistentes”

El Empowerment es una herramienta de gran utilidad para la gestión de la calidad, y también de la gestión integral de una organización, ya que provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan las empresas a su adecuado desarrollo.

El Empowerment no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no que implica una filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales dan paso a una organización más plana, cuyos pilares fundamentales son la confianza, la valoración y el respeto por la gente. Esta filosofía genera un fuerte contraste con el tradicional modelo del gerente que controla y los empleados controlados el cual, considerando el actual entorno de negocios tan cambiante y competitivo, ya no funciona.

En la actualidad se necesitan empresas con colaboradores dispuestos a dar el máximo y a aprender permanentemente, volviéndose más responsables, con mayor iniciativa y creatividad, más ágiles en la toma de decisiones y solución de problemas, beneficiando directamente tanto a los clientes internos como a los clientes externos.

La filosofía de trabajo del Empowerment es necesaria para el éxito de los negocios, medido éste en términos de satisfacción al cliente, mejora de los resultados financieros y desarrollo de su gente.

2.3 Objetivo del Empowerment

El objetivo principal del empowerment es buscar distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización y, de ese modo, fortalecer a todos los miembros de ésta, aumentando su esfuerzo y dedicación y, a la vez, aprovechando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades.

Pero además de permitir un mayor fortalecimiento en los miembros de la empresa, así como poder aprovechar mejor sus competencias, aplicar el empowerment permite lograr una mayor eficiencia en la toma de decisiones, en la resolución de problemas y en la ejecución de tareas.

Ello debido a la idea de que los trabajadores que están más cerca de la acción o el problema son los más indicados para tomar decisiones al respecto, para resolver el problema o para hacerse responsables por la tarea.

2.4 Beneficios de Implementar el Empowerment en las Organizaciones

Según (Ser Gerente, 2017) existen varias ventajas o beneficios de implementar el empoderamiento en las organizaciones, tales como:

- Se impulsa la autoestima y la confianza
- El personal participa en la toma de decisiones
- Se puede medir el rendimiento de los empleados
- El trabajo se convierte en un reto, no en una carga
- Se reconoce a las personas por sus ideas y esfuerzos
- Los trabajadores tienen mayor control sobre su trabajo

Por su parte (Calidad & Gestion, 2015) define que el Empowerment tiene los siguientes beneficios generales:

- Mejora de la satisfacción y la confianza de las personas que integran la organización.
- Aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Disminución de la resistencia al cambio y aumento de la creatividad del personal.
- Mayor rapidez en los procesos con lo cual la toma de decisiones es más eficiente.
- Clientes más satisfechos y personas más contentas y comprometidas.

Así mismo, continúa diciendo, que, en las empresas modernas, el Empowerment es un medio para eliminar burocracias, ganar flexibilidad y aumentar la productividad y competitividad. Es un factor de supervivencia pues favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en las personas, y sin dudas constituye la filosofía necesaria para dirigir las organizaciones en épocas como la actual, caracterizada por cambios rápidos y profundos, y entornos cada vez más complejos y competitivos.

2.5 Fundamentos del Empowerment

Según (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) “ Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.” Así, tanto los empleados y administrativos como los equipos de trabajo obtienen poder real en sus ámbitos, lo que conlleva a tener la responsabilidad de estos. Para estos autores poder es igual a responsabilidad.

Según la Teoría del Empowerment, (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) definen que ésta actúa de la siguiente manera:

El Poder es igual a Responsabilidad ($P=R$). Si Poder es mayor que la Responsabilidad ($P>R$), el resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones. Por otro lado, si la Responsabilidad es mayor que el Poder ($R>P$), el resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

2.6 Principios del Empowerment

Continúa diciendo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) que el empowerment se basa en 10 principios de manera general:

1. Asignar responsabilidades en las diversas tareas o labores a realizar.
2. Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.
3. Definir estándares de excelencia.
4. Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
5. Proveer la información y el conocimiento necesario.
6. Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
7. Reconocer oportunamente los logros alcanzados.

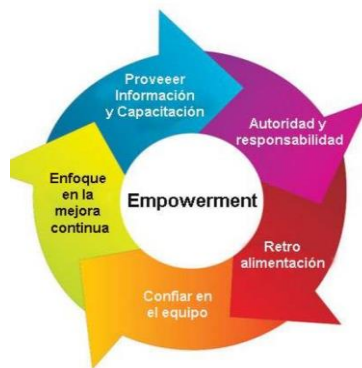
8. Confiar totalmente en los empleados.
9. Dejar espacios para manejar el proceso creativamente.
10. Mantener una supervisión positiva.

(Calidad & Gestion, 2015) define por su parte los principios que definen la filosofía del Empowerment como sigue:

- Autoridad y responsabilidad. Asignar autoridad y responsabilidad sobre las actividades, y definir en conjunto estándares de excelencia.
- Retroalimentación. Proveer de la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso y reconocer oportunamente los logros.
- Confiar en el equipo y tratar a los colaboradores con dignidad y respeto.
- Enfoque en la mejora continua.
- Información y capacitación. Proveer de la capacitación, información y otras herramientas necesarias para alcanzar los objetivos y metas.

Figura 10

Principios de Empowerment



Fuente: (Calidad & Gestion, 2015). Recuperada de: http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/55_empowerment_gestion_calidad.html

Ahora bien, según (ONU Mujeres, 2011) si queremos crear unas economías más fuertes, lograr los objetivos de desarrollo y sostenibilidad convenidos internacionalmente y mejorar la calidad de vida de las mujeres, las familias y las comunidades, es fundamental empoderar a las mujeres para que participen plenamente en la vida económica, en todos sus sectores.

El sector privado es un socio clave en los esfuerzos de promoción de la igualdad de género y del empoderamiento de la mujer. Las investigaciones recientes demuestran que la diversidad

de género ayuda a las empresas a mejorar sus resultados, y señalan que el interés personal y el interés común pueden ir de la mano. Sin embargo, para garantizar la inclusión del talento, las aptitudes y la energía de las mujeres —desde las oficinas ejecutivas hasta las fábricas y la cadena de suministro— es necesario adoptar medidas y políticas específicamente dirigidas al logro de ese objetivo.

Los Principios para el empoderamiento de las mujeres ofrecen a las empresas y al sector privado orientaciones prácticas sobre cómo empoderar a las mujeres en el lugar de trabajo, los mercados y la comunidad. Estos principios, elaborados a través de una asociación entre ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, están diseñados para ayudar a las empresas a la hora de examinar las políticas y prácticas que aplican —o a crear otras nuevas— en el ámbito del empoderamiento de las mujeres. De forma resumida, estos principios consisten en lo siguiente:

- Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.
- Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.
- Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.
- Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres.
- Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.
- Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

Con el subtítulo *La igualdad es buen negocio*, los Principios hacen hincapié en la adopción, por parte de las empresas, de medidas encaminadas a fomentar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y están basados en prácticas empresariales extraídas de la vida real y en aportaciones realizadas por empresas de todo el mundo. Además, reflejan los intereses de los gobiernos y de la sociedad civil y sirven para respaldar la interacción entre las diferentes partes interesadas, puesto que el logro del objetivo de la igualdad de género requiere la participación de todos los actores en todos los niveles.

Los Principios para el empoderamiento de las mujeres, que se presentaron en 2010 en ocasión del Día Internacional de la Mujer, constituyen una adaptación de los Calvert Women's

Principles® (Principios Calvert para las Mujeres), originalmente elaborados en colaboración con UNIFEM (hoy ONU Mujeres) y publicados en 2004 como el primer código de conducta empresarial mundial centrado exclusivamente en el empoderamiento, el progreso y la inversión en las mujeres de todo el mundo.

2.7 Características del Empowerment

La herramienta de Empowerment tiene una serie de características entre las cuales se pueden citar las siguientes:

- Se toman mejores decisiones, las cuales se hacen en equipo.
- Enriquece los puestos de trabajo.
- El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- Los equipos de trabajo mejoran su performance cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre datos correctos.
- La organización se estructura de tal manera que facilita la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no sólo lo que se les pide, si no también lo que se necesita hacer.
- La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo (la organización queda mejor respaldada)
- El liderazgo propicia la participación.
- El líder es participativo, crea las condiciones para el conocimiento, no impone sus criterios.
- Autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.
- Respeto ya reconocimiento de las ideas de todos los miembros del equipo.

2.8 Requisitos del Empowerment

Ahora bien, de acuerdo con (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) las empresas deberán de asegurarse que cumplir con los siguientes requisitos para que se pueda implementar exitosamente esta herramienta:

- a. Interés personal
- b. Responsabilidad
- c. Coaching

- d. Autoestima
- e. Participación
- f. Control
- g. Medición
- h. Alcance del control
- i. Trabajo en equipo
- j. Interdependencia
- k. Formación técnica
- l. Sentido sistémico (conocimiento de la empresa y su entorno)
- m. Tecnología de la información

2.9 Premisas del Empowerment

(Calidad & Gestión, 2015) establece que estas premisas deben ser promovidas por la dirección, en cascada y en todos los niveles, estas son:

- Responsabilidad por áreas o rendimientos designados.
- Control sobre los recursos, sistemas, métodos, equipos.
- Control sobre las condiciones del trabajo. Autoridad (dentro de los límites definidos) para actuar en nombre de la empresa.
- Nuevo esquema de evolución por logros.

2.10 Medición del Empowerment

De acuerdo con el autor, la agencia es difícil de medir porque a menudo opera de distintas maneras; puede tomar la forma de toma de decisiones, negociación, asertividad y otros procesos cognitivos de reflexión y análisis (Kabeer, 1999b). En la literatura sobre psicología, la agencia frecuentemente se vincula con diversos conceptos psicológicos similarmente "nombrados" (autoeficacia, autonomía, control, autodeterminación, etc.) y se mide a través de ellos. Nosotros proponemos usar el término agencia como un concepto abarcador (paraguas) que capture los diversos aspectos de un funcionamiento individual saludable y competente. (UFRGS, 2007)

Recientemente, muchos psicólogos y economistas han intentado cuantificar el ambiguo concepto Empowerment. Cuantificar un concepto tan abstracto sigue siendo un tema discutible y complejo tanto en el campo del desarrollo como en la psicología.³ Sin embargo, la medición

puede ser importante; como señala Kabeer, el intento por cuantificar el concepto de empoderamiento parece colocar la idea en un "terreno más sólido y objetivamente verificable" (Kabeer, 1999b, p. 436). Existen muchas investigaciones en el área del empoderamiento de la mujer, y hay una serie de enfoques distintos para su medición. La Conferencia del Cairo de 1994 vinculó el empoderamiento con un amplio grupo de resultados demográficos favorables y estableció tres áreas clave que conciernen al empoderamiento de la mujer: mejor salud, acceso a recursos económicos y reducción en la desigualdad de género (Williams, 2005). Los economistas del desarrollo demuestran el vínculo entre el empoderamiento de la mujer y el crecimiento económico, fallas de mercado, insumos laborales, etc.... "la traducción de la erudición feminista en un discurso de política pública" ... intenta "cuantificar los alegatos de la promulgación de género" (Kabeer, 1999a).

El Grupo de Reducción de Pobreza del Banco Mundial ha seguido esta tendencia, desarrollando una investigación e indicadores que miden el empoderamiento a nivel de países, distinguiendo entre marcadores directos e indirectos del empoderamiento. Los indicadores directos incluyen el "grado" de empoderamiento de una población, mientras que los indicadores indirectos incluyen sus "bienes" y "estructura de oportunidades" (Holland & Brook, 2004). También el Banco Mundial han propuesto cuatro procesos facilitadores que son importantes para el empoderamiento: (1) acceso a información; (2) inclusión y participación; (3) rendición de cuentas; y (4) capacidad local de organización ("Overview: What is Empowerment," 2006).

Finalmente, Oxaal y Baden (Oxaal & Baden, 1997) sugieren que los indicadores de empoderamiento pueden dividirse en dos categorías: aquellos que intentan medir el empoderamiento de la mujer en un nivel social amplio, para obtener información y hacer comparaciones; y los que se desarrollan para medir los efectos de proyectos o programas específicos. Esto subraya la necesidad de medidas del empoderamiento tanto generales como específicas. (UFRGS, 2007)

Alkire define el empoderamiento en relación con la agencia: "El empoderamiento es un aumento de ciertos tipos de agencia que se consideran particularmente instrumentales ante la situación que se presenta" (Alkire, 2005). Como muestra dicha definición, el concepto de agencia frecuentemente se incluye en el concepto de empoderamiento (aunque en ocasiones

implícitamente); ya que la agencia es necesaria para el empoderamiento, incrementar el empoderamiento implica incrementar la agencia, aunque agencia no implica necesariamente empoderamiento (Alkire, 2005). Las diversas definiciones encontradas en la literatura psicológica también indican que es necesario un poderoso factor interno para el empoderamiento, incluyendo competencia, control, autoeficacia y otros conceptos mencionados anteriormente que caben bajo el concepto abarcador de agencia. (UFRGS, 2007)

La OMS y el Banco Mundial también enfatizan este aspecto. Ambos consideran la agencia como algo instrumental en el empoderamiento, especialmente en el juego entre el ejercicio de la elección, la transformación de vidas y varios factores contextuales (institucionales, políticos, económicos y gubernamentales), que facilitan o inhiben la acción (Labonte, 1994; Sen, 1997). El proceso interno que ocurre también es resaltado en el reporte de la OMS: "Agencia significa que el empoderamiento no puede ser dado a la gente o ejercido sobre alguien, sino que viene de procesos en los cuales las personas se empoderan ellas mismas" (Wallerstein, 2006). En nuestro marco, el proceso interno que repercute a nivel interno es agencia personal, mientras que su impacto a nivel externo y los cambios que ocurren gracias a la agencia son el empoderamiento, indicando de este modo un proceso dinámico, multinivel, que permite a cada término - agencia personal y empoderamiento - denotar un proceso único, aunque interdependiente. (UFRGS, 2007)

Nuestra posición coincide con la de dichas instituciones: agencia personal y empoderamiento son dos conceptos distintos pero interrelacionados, y la agencia es un proceso interno que se define como empoderamiento cuando empieza a impactar al contexto. Cada persona tiene el potencial para producir experiencias que le permitan un desarrollo pleno, a través del cual pueda tomar su desarrollo en sus propias manos. Si las personas no pueden dirigir sus vidas, ser quienes deciden los caminos que desean seguir, difícilmente podrán hacerse responsables de sus decisiones, rara vez podrán crear nuevas oportunidades, acceder con seguridad a las que se les presentan y sobreponerse a los obstáculos que tienen que atravesar. (UFRGS, 2007)

En un primer esfuerzo de medición de la agencia y el empoderamiento de las personas, se diseñó la Escala de Agencia Personal y Empoderamiento (ESAGE) que incorporó reactivos agrupados en las siguientes variables: 1) Autoeficacia, 2) Autodeterminación, 3) Control sobre mis conductas, 4) Pensamiento independiente, 5) Identificación de necesidad de cambio, 6)

Miedo al éxito, 7) Reconocimiento de mi aprendizaje, 8) Percepción de mi contexto y 9) Control sobre mi entorno. La ESAGE es auto-aplicable y cada reactivo puede ser respondido en una escala tipo Likert de frecuencia con cuatro opciones: "nunca", "casi nunca", "casi siempre", "siempre". (UFRGS, 2007)

2.11 Liderazgo

Se consideran definiciones de liderazgo para tener claridad en el concepto.

“Liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se ejecutan mediante indicaciones y órdenes” (Huerta & Rodríguez, 2014)

“Un intento de utilizar de utilizar tipos de influencia, no coercitivos, para motivar a los individuos a que cumplan algún objetivo” Gibson. (Huerta & Rodríguez, 2014)

2.11.1. Liderazgo Situacional

La respuesta está en el liderazgo situacional, un modelo de gestión que se basa en evaluar las necesidades de cada momento, elegir la solución más acertada y utilizar la forma de liderazgo más útil para alcanzar nuestro objetivo. En definitiva, es una forma de **liderazgo flexible y adaptable** que rompe con la idea de un único modelo de gestión. De este modo, las organizaciones y sus líderes pueden adaptarse al entorno, aplicando a cada colaborador una técnica o estilo de liderazgo ajustado a sus necesidades. (Violan, 2017)

Así, existen hasta **cuatro tipos de liderazgo situacional** de acuerdo con cuatro niveles de desarrollo de los empleados: directivo, persuasivo, participativo y delegador. La clave está en elegir el adecuado para cada situación:

- **Directivo:** alta preocupación por las tareas. El líder es quien toma las decisiones definiendo el qué, cómo y cuándo. De otro modo, se generaría desconcierto y temor entre los nuevos empleados.
- **Persuasivo:** aunque el líder sigue definiendo tareas y roles ya empieza a solicitar el feedback -ideas, sugerencias, preguntas- del equipo y premia sus avances.
- **Participativo:** mayor interés por las personas y relaciones. Tanto las decisiones como el control se gestionan de forma conjunta. Supone un mayor nivel de motivación y de asunción de responsabilidades por parte de los empleados.

- **Delegador:** el líder detecta y evalúa el talento, llegando a delegar tareas en su equipo. Es el máximo nivel de autonomía para los colaboradores.

Este modelo flexible de gestión de equipos tiene muchos seguidores en el mundo actual. Para tener un punto de vista más amplio basta con repasar sus principales señas de identidad:

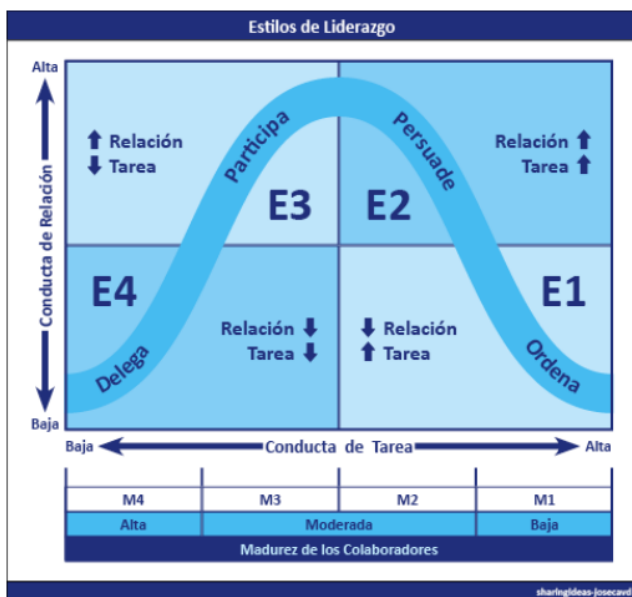
Adaptabilidad al 100 %. Ejercer el liderazgo situacional es una de las alternativas más sencillas de anticiparse, sobrellevar imprevistos y gestionar el cambio. El líder situacional moldea su comportamiento y nivel de apoyo según las circunstancias. Y en las organizaciones del siglo XXI, la flexibilidad es un rasgo altamente deseable y valorado en los líderes.

Personalización racional y emocional. Se ajusta al momento profesional de cada empleado y del equipo, con conductas más directivas o de asesoramiento, a la medida de cada situación. Todo ello se traduce en una mayor organización y eficacia empresarial.

Motivación y superación. Aplicado de forma adecuada, el liderazgo situacional es capaz de crear un ambiente laboral de confianza, respeto y autogestión. Todos -empresa, colaboradores y líder- se benefician de sus resultados. (Violan, 2017)

Figura 11

Estilos de Liderazgo Situacional



Fuente: (Vicente, 2014) extraído del sitio <http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

E1: el líder Ordena

1. Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.
2. Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.
3. Supervisa de cerca.
4. Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.

“El líder toma las decisiones”

E2: el líder Persuade

1. Dirige y apoya al mismo tiempo.
2. Explica sus decisiones.
3. Permite aclaraciones.
4. Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.
5. Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

**“El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador
y explicar sus argumentos”**

E3: el líder Participa

1. No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.
2. La comunicación es muy activa.
3. Les alienta y motiva.
4. Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.
5. Si puede, les genera ‘deudas’ personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.

**El líder y el colaborador toman juntos las decisiones,
o las toma el colaborador con el respaldo del líder**

E4: el líder Delega

1. Dirige y apoya en la distancia.

2. Observa y supervisa.
3. Fomenta el funcionamiento autónomo.
4. Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.
5. Les muestra su confianza.

El colaborador toma las decisiones

2.11.2. Características del Liderazgo Femenino

Las organizaciones, requieren de buenas líderes, ya que esto permite tener un equipo motivado y con sentido de pertenencia, ser más productivo, tener un clima organizacional positivo y sobre todo un nivel de confianza alto, así como también, incluso operar con menores índices de problemas financieros.

Tanto el hombre como la mujer tienen las mismas capacidades, sin embargo, se diferencian en la forma en la que obtienen los resultados. A diferencia del hombre que es más agresivo, competitivo, independiente y seguro de sí mismo al momento de tomar una decisión (o ejercer su liderazgo en alguna situación), el liderazgo femenino es de un estilo democrático / participativo y propicia el fortalecimiento de las relaciones interpersonales del equipo, además de que las mujeres ante la toma de decisiones se comportan de una manera más amable y empática con una visión a largo plazo, lo cual garantiza el avance y crecimiento de la empresa.

Es importante analizar diferentes acepciones de Liderazgo:

“Liderazgo es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de las metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se ejecutan mediante indicaciones y órdenes” (Huerta & Rodríguez, 2014)

“Es la capacidad de persuadir a otros que busquen con entusiasmo objetivos definidos” (Huerta & Rodríguez, 2014)

De acuerdo con el autor (Huerta & Rodríguez, 2014) la formación de un líder depende de varios factores:

Genética e infancia. El liderazgo de una persona se ve favorecido si esta ha nacido con capacidades mentales y físicas razonablemente buenas, y si en su infancia tuvo experiencias que la acercaron al liderazgo.

Educación: El líder necesita un tipo de educación adecuada, y no necesariamente formación

Experiencia: es necesario experimentar el liderazgo, buscar oportunidades para convertirse en líder, arriesgar y aprender de los triunfos y fracasos.

Fracasos: son experiencias absolutamente necesarias para llegar a ser un líder

Formación objetiva: una formación puede llegar a perfeccionar su estilo de liderazgo, pero existen límites reales sobre lo que la formación puede hacer por una persona.

De acuerdo con el autor Huerta & Rodríguez el líder requiere lo siguiente:

- a) Carisma: aprecio que se gana un líder por otras personas, seguidores o empleados
- b) Inteligencia: capacidad de pensar, dimensionar, analizar y diseñar estrategias para lograr un objetivo mancomunado
- c) Poder de convencimiento: contar con credibilidad, seguridad para expresarse y convencer
- d) Sensibilidad: capacidad de percibir, aceptar, reconocer y actuar con sensibilidad, observando todo el sistema de forma flexible
- e) Integridad: tener valores y representarlos. Va de la mano con la ética y la forma en que los valores se han gestado en nuestro interior
- f) Arrojo y valentía: asumir el reto del liderazgo de nuestras actividades
- g) Imparcialidad: capacidad de asimilar opiniones externas acerca de nuestra idea liderada. Aceptar el error como una posibilidad
- h) Innovador: buscar, desarrollar ese proceso creativo interior para sacar a flote nuevas ideas
- i) Tacto: capacidad de hacer sentir satisfecho y tener la sensación de ganancia y no pérdida.

Por otro lado, es importante considerar las características de los líderes:

1. Impulso: es un alto nivel de esfuerzo y un deseo de logro relativamente alto. Los líderes son ambiciosos, con gran cantidad de energía y demuestran iniciativa.

2. Deseo de dirigir: en los líderes se manifiesta un fuerte deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran esa disposición al tomar la responsabilidad.

3. Honestidad e integridad: los líderes construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores mostrando una alta congruencia entre sus palabras y acciones.

4. Autoconfianza: si la gente común busca líderes a quien seguir es por la falta de autoconfianza. Por lo tanto, los líderes deben convencer a sus seguidores de la rectitud de las metas y decisiones.

5. Inteligencia: los líderes deben ser suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, además de ser capaces de tener visión, solucionar problemas y tomar decisiones correctas.

6. Conocimiento relacionado con el puesto: los líderes deben tener un alto grado de conocimiento sobre asuntos técnicos de la compañía y de la industria.

Partiendo de las generalidades del liderazgo podemos ahora enfocarnos a ver el detalle del liderazgo femenino.

El liderazgo femenino se caracteriza por ser más solidario, flexible, cooperativo, participativo y por trascender al mero interés económico, es decir, el rol de una mujer como directiva es ser más negociadora.

Existen diferentes estilos de liderazgo, y un verdadero líder independientemente del género, puede ser una combinación de éstos al momento de actuar en determinadas situaciones a las que se enfrenta; sin embargo, hay uno que por lo general siempre lo va a definir.

(Urióstegui, 2016) Los rasgos típicos del liderazgo femenino podríamos decir que, las mujeres se caracterizan más por:

1. Su empatía al tomar en cuenta sentimientos y expectativas de su equipo de trabajo para impulsarlos profesionalmente y sacar lo mejor de ellos.

2. Son organizadas. tienen la habilidad de administrar el tiempo de manera eficiente al priorizar las tareas. Gusta por lograr objetivos concretos y la interacción entre todos los miembros de su equipo.

3. Son más directas al pedir o dar instrucciones a su equipo. Lo motivan y gana su confianza. Su retroalimentación es con base en resultados y logro de objetivos en vez de crítica y castigo de los incumplimientos.

4. Toman decisiones pensando en los intereses del equipo y/o involucrados en los proyectos que están bajo su dirección y prefiere hacer consenso para llegar a la decisión final. Comparte su “poder” y la información con su gente, lo que permite una mejor toma de decisiones.

5. Se dice que por naturaleza son más maternas que los hombres, por lo que buscan siempre conciliar y negociar antes de atacar.

6. En cuanto a la resolución de problemas, las mujeres son multimentales mezclando adecuadamente intuición y racionalidad.

7. Creatividad. Es una característica sobre todo en su manera de tomar el mando de su equipo. Lo que les permite que estén abiertas a opiniones, hacer grupos colaborativos y estar disponibles ante el cambio.

Ejercer un buen liderazgo es cuestión de aprendizaje, pues no todos nacemos sabiendo ser líderes, pero sí podemos convertirnos en una persona a la que su equipo la siga con “ojos cerrados” y los clientes la vean segura y profesional.

No tienes que ser un “hombre en los negocios” para que te tomen en serio, explota tus cualidades, trabaja en los aspectos que te hacen sentido del liderazgo femenino, aprende de tus errores o situaciones difíciles y si tienes dudas en Victoria¹⁴⁷ puedes encontrar un aliado a través de su Academia.

Es importante desarrollar la forma de delegar mejor las tareas para que las mujeres líderes se enfoquen en las estrategias del negocio.

El modelo definido en la Figura 12, propuesta del libro (W & D, 2016) establece un modelo de desarrollo de habilidades directivas que toda mujer debe considerar para desarrollar sus habilidades gerenciales o directivas.

Abordando el detalle de esta figura y conforme a los autores (W & D, 2016) se detallan los conceptos de la figura y son de interés de hacer hincapié para el liderazgo femenino:

1. Conocimiento de uno mismo: se refiere a la medida en que nos damos cuenta de cómo nos ven otros. Este saber se puede referir al aspecto físico, las conductas, las palabras y las expresiones, las decisiones y otros factores que generan la impresión que otros se forman de nosotros. El autoconocimiento le permitirá funcionar de forma más eficaz en el futuro y permite funcionar de forma positiva y constructiva. (W & D, 2016)

2. Conocer la personalidad: la personalidad se refiere al conjunto relativamente estable de atributos psicológicos que diferencian a un individuo de otro. Un elemento fundamental para conocernos mejor es saber cómo está construida la personalidad.

Considerando las características del líder ahora se detallan las características del liderazgo femenino, de acuerdo (Paredes, 2016)

1. Actitud de cambio sustentable

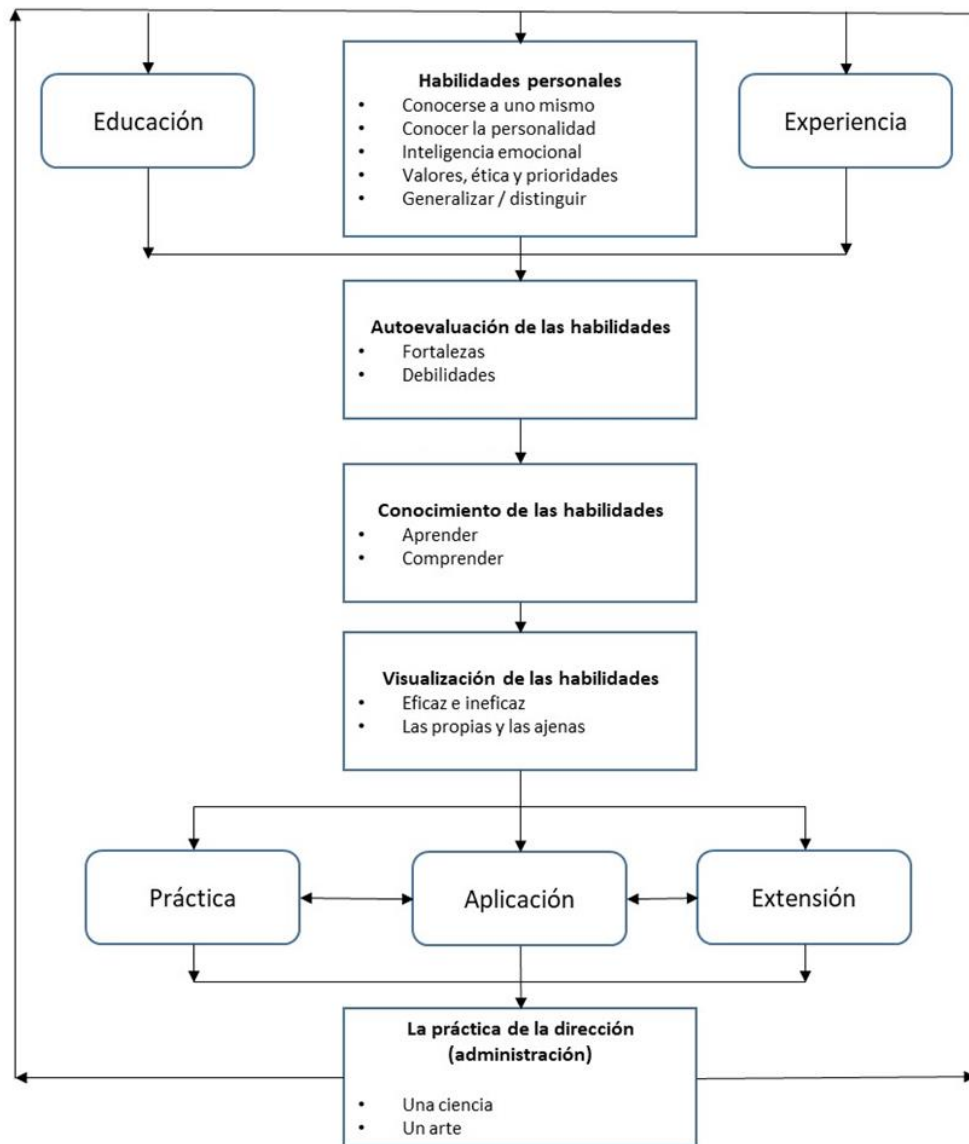
La mujer líder apuesta a lograr mejoras, cambios sustanciales. Su enfoque parte de que el espacio de dirección que ha ganado es merecido, necesario y debió haberse dado antes. Toman decisiones

clave con la mayor cantidad de información posible y la mayor diversidad de puntos de vista que puedan recolectar.

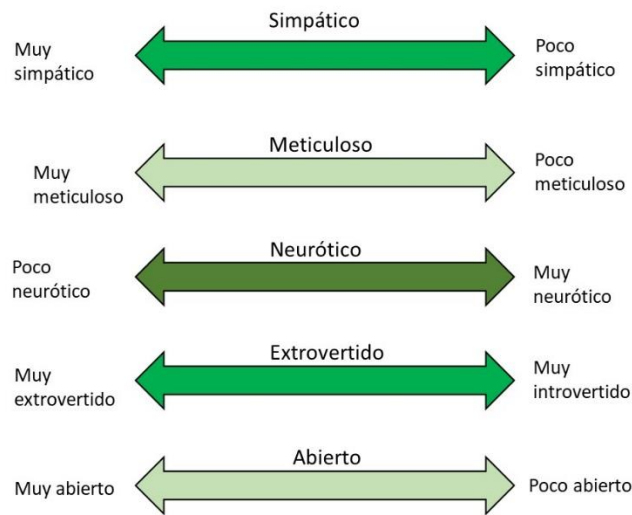
Si bien reciben y analizan estadísticas, buscan fortalecer su trabajo con aspectos cualitativos sustanciales que no se ven simplemente con lo que reflejan los números fríos.

Figura 12:

Modelo del Desarrollo de las Habilidades Directivas



Fuente: (W & D, 2016) Recuperado Habilidades Directivas Evaluación y Desarrollo Derechos Cengage Learning 2014

Figura 13***Modelo de los “Cinco Grandes” rasgos de la personalidad***

Fuente: (W & D, 2016) Recuperado Habilidades Directivas Evaluacion y Desarrollo Derechos Cengage Learning 2014

Cuando tiene oportunidad, la mujer apuesta por mayor dinamismo, apertura, eficiencia y rendimiento, pero con la virtud de que evalúa detenidamente los riesgos, asumiéndolos de manera responsable y con un mayor compromiso.

2. Solidaridad auténtica

Para la mujer líder, brindar comprensión, apoyo y soporte a los otros es parte de la rutina diaria. La administración tiene un mayor enfoque humano: generar ganancias –sin duda– pero sin descuidar los beneficios e impacto sociales.

Esto, además, promueve una mayor pluralidad, flexibilidad y creatividad en el trabajo. Al interior de la organización hay una búsqueda permanente para aumentar la integración, el sentido de pertenencia y la confianza entre los integrantes de un equipo, lo cual favorece que la misión de la empresa se perciba como más colectiva, sensible, participativa e inclusiva, desalentando el egoísmo, la competencia cruda y el aislamiento organizacional.

3. Comunicación plena y activa

Si algo distingue a la mujer es su capacidad para abrir e impulsar las interacciones constantes sobre aspectos relevantes. Las ejecutivas repasan, reflexionan, cuestionan, indagan mucho más que sus contrapartes masculinas, quienes limitan estos aspectos por temor a la crítica. Sin evadir los conflictos, son más abiertas a las negociaciones y conciliaciones.

Las mujeres líderes son más eficientes a la hora de motivar y sacar lo mejor de su personal gracias a la personalización de la relación, conocimiento personal e involucramiento que pueden ofrecer con mayor ventaja. De la misma manera, prefieren mantener contacto con su personal. No les gusta aislarse ni perderse en una agenda complicada.

Conforme avanza en la pirámide de posiciones, para ella se vuelve una prioridad mantener el balance entre trabajo y sus espacios familiares, personales y recreativos.

4. Desarrollo organizacional

La visión de colectividad de la mujer promueve un mayor respeto mutuo y sentido de colaboración en las organizaciones. Una clara distinción entre objetivos, recompensas, efectos y consecuencias entre el personal facilitan el flujo continuo de ideas para resolver los problemas cotidianos.

La psicología femenina de la búsqueda permanente de perfeccionismo, actitud crítica y exigencia metódica le dan personalidad a las metas, presentaciones, cuentas, reportes e indicadores.

En las organizaciones, una mujer líder también contribuye a generar otros cambios, los que se perciben desde los comportamientos cotidianos, los protocolos de trato, el uso de espacios, el ambiente de oficinas, las reuniones de trabajo, los estilos de comunicación, la presentación de productos, marcas, sellos de identidad y el estilo en los negocios.

5. Ajuste y mejora

Conservar la calma en los tiempos difíciles, permanecer en control ante la incertidumbre, no reaccionar excesiva ni visceralmente, resolver el problema administrativo antes de recuperarse y reconstruirse personalmente son algunas de las mayores cualidades a desarrollar en la mujer líder y ejecutiva. La estabilidad en el carácter permite evaluar cursos de acción y tomar el mejor para recuperarse de los errores.

La presente tabla muestra un comparativo de diferentes fortalezas del liderazgo femenino según fuentes reconocidas.

Tabla 4**Comparativo de fortalezas del liderazgo femenino entre Forbes y EEM**

Característica	Fuente Forbes	Fuente Escuela Europea de Management
Actitud de cambio sustentable	Si	
Solidaridad auténtica	Si	Sensibilidad a las necesidades de los compañeros
Comunicación plena y activa	Si	Comprensión
Desarrollo organizacional	Si	
Ajuste y mejora	Si	
Mayor preocupación por la imagen personal		Si
Capacidad de trabajo en equipo		Si

Fuente: (Paredes, 2016) y (Management, 2015) con información recuperada de <https://www.forbes.com.mx/autor/alfredo-paredes/> y Management, E. E. (30 de 11 de 2015). *Escuela Management EU*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/liderazgo/difiere-la-metodologia-del-liderazgo-femenino-la-los-hombres>

Vale la pena comparar los estilos de liderazgo femenino y masculino, para lo cual, se considera la aportación de la Escuela de Management EU (Management, 2015) resumido en la tabla siguiente:

Tabla 5**Comparativo del liderazgo Femenino y Masculino**

Liderazgo Femenino	Liderazgo Masculino
Capacidad de interactuar y relacionarse, así como el trabajo en equipo	Comunicación y la innovación
Baja capacidad para gestionar el estrés y las situaciones tensas	Flaqueza se centra en la poca organización y especialización.
Más cercano, expresivo y sociable	Exigencia, seriedad y autonomía.

Fuente: (Management, 2015) con información recuperada de Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/liderazgo/difiere-la-metodologia-del-liderazgo-femenino-la-los-hombres>

De acuerdo con la visión del autor (Malaret, 2016) las mujeres tienden a ser más democráticas y participativas como líderes, mientras que los hombres suelen adoptar estilos más autoritarios y directivos. Pero también considera que la mujer suele adoptar estilos de liderazgo masculino en los trabajos típicos de hombres, especialmente donde hay poco liderazgo femenino, al contrario, que en las que hay mujeres que ostentan posiciones de liderazgo, donde el estilo femenino democrático y participativo está mucho más extendido. En este caso la mujer desarrolla su propio estilo asertivo (sin pasarse) y competente (normalmente más que el hombre)

2.12 Estrategias para Atraer el Talento Femenino

2.12.1 Talento y sus generalidades

Es importante definir el concepto de talento para poder encuadrarlo a la perspectiva femenina. De acuerdo con la Real Academia Española de la Lengua, el talento posee varias acepciones, dentro de las cuales encontramos que el talento es la inteligencia o la capacidad de entender, pero también lo describe como la aptitud y la capacidad para el desempeño, o bien para el ejercicio de una determinada ocupación. (Monsalve Serrano, 2013)

Pilar Jericó (2001) habla del talento como la característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. Y, define al profesional con talento, como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización” (Monsalve Serrano, 2013)

Esta misma autora nos habla de seis tipos diferentes de talento: directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Y presenta los ingredientes que, bajo su propuesta, configuran la receta del talento. Éstos serían:

- Las capacidades
- El compromiso
- La acción

Figura 14

Receta del Talento



Fuente: (Monsalve Serrano, 2013) Guía "Jóvenes, talento y perfil emprendedor"

El psicólogo K.Anders Ericsson (profesor en la Universidad de Estocolmo y de la Universidad de Florida), se centró, junto con otros colegas, en el estudio de las trayectorias de los componentes de la Academia de Música de Berlín. Su objetivo era identificar los factores o elementos que configuraban el éxito en las carreras y trayectorias profesionales. Su premisa era identificar y comprobar la ecuación en la que se plasma el éxito, que éste se produce de la conjunción entre talento y dedicación (práctica y experiencia).

Tras su análisis llegó a la solución que las personas con mayor proyección y éxito son aquellas que trabajan más, es decir, que el talento existe como capacidad innata, pero que el factor fundamental es el trabajo y la práctica intensa. Concluyó, además, que, para ser un profesional excelente, de reconocido prestigio, era necesario dedicar un umbral de tiempo de dedicación traducido en 10.000 horas de prácticas. (Monsalve Serrano, 2013)

Las características personales que tienen las personas talentosas, de acuerdo con el autor (Gonzalez Aspuru, 2017) son:

- Adaptación
- Creencia
- Comunicación
- Consistencia
- Disciplina
- Responsable
- Empatía y
- Enfoque

Las personas con talento prosperan en un entorno en el que el trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de aprender y progresar, en lugar de sentirse obligadas a permanecer en

un puesto solo para poder hacer frente a sus gastos. (Chang, 2004). En este mismo libro la autora ofrece cinco consejos para retener el talento de las empresas:

1. Formación flexible. El personal talentoso desarrollo sus propias propuestas de mejorar su capacidad
2. Promoción flexible. Los miembros del equipo son los que indican cuando están dispuestos a desempeñar funciones de más responsabilidad.
3. Cargos laborales flexibles. Permitir que las personas exploren otras opciones o áreas de interés dentro de la organización
4. Estilo de gestión flexibles. Explicar a los empleados por qué es importante lo que están haciendo y cómo encaja en el conjunto
5. Retribución flexible. Quieren una retribución basada en su rendimiento y que este directamente conectada con los resultados que generan.

Para conocer con claridad los elementos para la retención del talento es importante conocer los motivadores del personal.

Figura 15

Motivadores

Los ocho elementos de motivación y su porcentaje de contribución	
1. El logro y reto. La consecución de la tarea encomendada.	35%
2. Reconocimiento.	20%
3. El trabajo en sí mismo.	10%
4. Tener responsabilidad y utilizarla.	10%
5. Posibilidad real y justa promoción y estatus.	10%
6. Desarrollo intelectual, personal y profesional.	5%
7. El dinero.	5%
8. Seguridad en el trabajo.	5%

Fuente: (Malaret, 2016) extraído del libro Reina Virgen. El liderazgo femenino al descubierto

Figura 16

Desmotivadores

Los ocho elementos del proceso de desmotivación y su porcentaje de contribución	
1. Normas, procedimientos y burocracia de la organización.	25%
2. Supervisión y relaciones con jefes.	25%
3. El dinero.	15%
4. Condiciones de trabajo.	10%
5. Relaciones con iguales y subordinados.	10%
6. Vida privada.	5%
7. Estatus.	5%
8. Seguridad en el trabajo.	5%

Fuente: (Malaret, 2016) extraído del libro Reina Virgen. El liderazgo femenino al descubierto

El autor (Gonzalez Aspuru, 2017) coincide con muchos puntos de las motivaciones descritas en las tablas anteriores. Argumenta que un aspecto fundamental para poder retener el talento es procurar que las personas deseen permanecer como parte del equipo en el largo plazo, por lo cual es imprescindible mostrarles el mapa, camino o ruta para su crecimiento tanto personal como profesional, basándose en tres elementos:

- a) El plan de desarrollo: se refiere al propio progreso personal; el crecimiento como persona; convertirse en alguien más hábil o diestro para algunas acciones; que lo que se aprende sirva en la vida diaria y el que convierta en alguien que tiene más herramientas para triunfar en la vida
- b) Plan de Crecimiento: se refiere al avance profesional; es decir, cuando se empieza a adquirir habilidades y conocimientos adicionales para poder desempeñar otros puestos.
- c) Plan de carrera: es el camino que existe en el organigrama para que las personas vayan avanzando, no importa si es una empresa grande o pequeña.

No hay persona que se quede en una empresa donde no perciba que existen posibilidades de crecer; si no siente que los mecanismos están implementados o si no escucha que hay otros ejemplos dentro de dicha organización de personas que ya lo hicieron. (Gonzalez Aspuru, 2017)

El autor ofrece también un listado de remuneraciones demandadas por el personal talentoso que puede resumirse en la tabla siguiente:

Tabla 6***Remuneraciones esperadas por el personal talentoso***

Remuneración directa	Remuneración Indirecta	Nuevas consideraciones
Salario	Beneficios no económicos: seguro de vida, seguro de gastos médicos menores o mayores, seguros dentales-	Home Office
Bonos de desempeño	Capacitación	Pet Friendly Apertura en la vestimenta (generación Millennial o Y)
Comisiones	Recreativos	Horarios Flexibles

Fuente: (Gonzalez Aspuru, 2017) Recuperado del libro *El Talento: La nueva guerra Corporativa*. México: Asgar.

De acuerdo con el autor (Muro, 2004) retener a hombres y mujeres no conlleva igual estrategia. Las mujeres con puestos cualificados tienen prioridades diferentes a las de los hombres. Para fidelizarlas hay que empezar por asumir que el sueldo ocupa la séptima posición en sus prioridades. Con una visión más estratégica, antepone todo lo relacionado con la coherencia del proyecto empresa, calidad de la alta dirección, posibilidades de desarrollo, reconocimiento y, de forma muy destacada, calidad de la relación el jefe directo y formación.

Para la mayoría de las mujeres, la retribución variable tiene la misma relevancia. Sin embargo, asignan mayor valoración al respecto de horarios y vacaciones, concepto de creciente importancia en ambas investigaciones para el sexo femenino. En ambos casos ocurre justo al contrario que los hombres, cuya valoración al respecto de los horarios es la menor.

Por otra parte, las mujeres esperan sobre todo de sus jefes, según el segundo estudio, reconocimiento, supervisión positiva y desarrollo de su carrera. Tienen una mayor inquietud de mejorar, por desarrollarse y por recibir ayuda y apoyo para ello. Además, el grupo de factores determinantes es más amplio, son más sensibles a más factores, y, por ello, se debe dar respuesta a más cuestiones para ganarse su entrega y permanencia. (Muro, 2004).

Entre los siguientes factores de importancia, ambos sexos coinciden en “que sea justo y equitativo” y “que me apoye y ayude”. Los hombres incluyen en este grupo los dos factores que

las mujeres tienen como determinantes y, además, dan importancia a “que me digan claramente qué esperan de mí”, factor que las mujeres no parecían tanto. En cambio, las mujeres sí contemplan en este grupo “trato personal respetuoso” (34.8%) cosa que los hombres apenas destacan en 25.7%.

Del resto de los factores se reduce que los hombres son más sensibles a que el jefe cumpla sus compromisos (31.3%) y sea un ejemplo de lo que predica (30.7%) mientras que las mujeres parecen ser más permisivas con eso (23.1% y 21.9% respectivamente). Sin llegar a porcentajes relevantes, si cabe mencionar, como ya hemos visto, el mayor aprecio de las mujeres a “que me enseñe” y al “respeto de los horarios y funciones de cada uno”, factor en el que estas casi duplican en votos a los hombres (9.36% frente 4.97%). (Muro, 2004)

Otro dato importante para la retención de los talentos es la edad. Las prioridades de los profesionales con edades de entre 40 y 49 años son más próximas a los valores estratégicos, las posibilidades de desarrollo, la calidad de la relación con el jefe directo, la credibilidad en el proyecto de las empresas y la calidad de la alta dirección se sitúan entre los primeros factores, incluso por delante del sueldo fijo. Entre los 30 y 39 el reconocimiento toma fuerza hasta ser el segundo factor de importancia. Retener el talento de los menores de 30 años exige, claramente una estrategia de fidelización a través del desarrollo de sus carreras profesionales, la calidad de la relación con el jefe directo, el aprendizaje y la formación. Son los únicos que otorgan consideración al respecto de horarios y vacaciones. Son los que dan más valor a la sensación de descontrol y agobio diario. Los jóvenes en primer lugar consideran que se les reconozca lo que hacen bien y le corrijan lo que hacen mal, en segundo lugar, reclaman se les escuche y se cuente con sus ideas y en tercer lugar que se desarrollen profesionalmente. (Muro, 2004)

Rompiendo el mito de que el talento se compra, ambos estudios muestran que, por el contrario, el talento se retiene y gestiona con jefes excelente, no con dinero, considerando este artículo, da la fórmula mágica:

- Optar por ser buenos jefes, buenos comunicadores, consecuentes y coherentes y en esa coherencia reconocer lo que se hace bien.
- Posibilidades de desarrollo
- Buen sueldo fijo, acompañado de un justo reconocimiento del día a día
- Elevada calidad de la alta dirección con un buen proyecto de empresa

Por otro lado, existen algunos factores que las mujeres consideran importantes al momento de retenerlas (Icare, 2018).

- Programas de trabajo flexibles. Oferta de programas de trabajo flexible a todos los empleados, incluyendo part-time, opciones de trabajo remoto o vacaciones adicionales o sin salario.
- Redes de apoyo internas y externas. Proveer un canal de información y de soporte para mujeres alternativo a través de incremento de oportunidades de networking.
- Intervenciones en “momentos de verdad”. Sobre-invertir en puntos críticos de la carrera, como la oferta de un transfer, una promoción o la vuelta tras una baja de maternidad.
- Involucrar a los hombres en los esfuerzos de diversidad. Fomentar que los hombres se involucren en iniciativas de diversidad, atendiendo eventos y promoviendo role models.

A manera de conclusión del presente capítulo podemos decir que el talento femenino puede ser retenido si encuentran en una opción laboral las siguientes opciones.

- Horarios flexibles
- reconocimiento
- Supervisión positiva y
- Desarrollo de su carrera

Que es la misma prioridad que le dan los jóvenes talentos del sexo que sean.

2.12.2 Medición del Talento.

De acuerdo con el autor Gonzalez Aspuru existen tres aspectos que deben tomarse en cuenta de una manera decisiva a la hora de explicarlo. En primer lugar, hay que tener claro qué es el buen talento; en segundo lugar, identificar que ese talento sea bueno para mi organización en específico y, por último, la estrategia para poder atraerlo a la empresa.

Comenzaremos por especificar el talento de buen nivel y para esto vamos a dividir al talento en niveles de jugadores. De acuerdo con las investigaciones de Brad & Geoff Smart en su libro Top Grading, tenemos jugadores A, B y C.

Por cierto, esta forma de clasificarlos tiene ya mucho tiempo que se ha empleado. El primero que implementó este famoso sistema fue Jack Welsh, uno de los ejecutivos más admirados del mundo, fue pionero en colocar al talento como pieza clave de la organización. El ingresó a General Electric en 1960 y fue escalando posiciones hasta que obtuvo la vicepresidencia

de la empresa y posteriormente, a sus 45 años, se convirtió en el CEO más joven de la historia en 1981.

Él realizó algo que lo hizo famoso: todos los años eliminaba de la nómina al 10% de los gerentes con peores resultados (empleados tipo c) y, al mismo tiempo, premiaba al 20% de los mejores (empleados tipo A) con bonos salariales y “stock-options”. Eso sí, sin reemplazar a las personas que iban saliendo. En 5 años redujo la plantilla de 411,000 a 300,000 colaboradores.

Según Brad y Geoff, la clave es llenar todas y cada una de las posiciones de la empresa con jugadores tipo A. Esto no es fácil, por supuesto, y genera algunas interrogantes: ¿cómo puedo identificarlos? ¿cómo los consigo? ¿cómo los atraigo? ¿cómo les pago? ¿cómo los retengo?

Por principio de cuentas, ambos autores recomiendan enfocarte solamente en los mejores, los de primer nivel. Nadie más tiene permitido participar en el proceso. Los jugadores tipo A se encuentran dentro de un plan de compensación específico. La clave sé que, dentro de ese rango, puedas encontrar jugadores tipo A. (Gonzalez Aspuru, 2017)

De acuerdo con el autor, los talentos tipo A son personas que les encantan:

- Los retos
- Las responsabilidades
- Los resultados (Accountability)
- Están acostumbrados a lograr lo que desean
- Es precisamente a través de sus resultados profesionales que sus metas personales se van haciendo realidad
- Les gusta ser reconocidos
- Competir
- Ser partícipes de una misión
- Saben y les gusta trabajar en equipo

2.13 Trabajo en Equipo – Equipos Mastermind

2.13.1 Definición de Equipos Mastermind.

Para alcanzar el éxito es necesario encontrar un equipo de personas que trabajen juntas para que puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y así lograr los propósitos definidos de las organizaciones.

(Lechter, 2014) establece el concepto de “Equipo Mastermind” como una coordinación de conocimientos y esfuerzo, en un espíritu de armonía, entre dos o más personas, para el logro de un propósito definido.

Después explica que un EQUIPO MASTERMIND es una alianza de cooperación que tiene la ventaja económica de los resultados que se obtienen del esfuerzo colectivo tales como la experiencia, la educación, la capacidad innata y la imaginación de las personas que conforman dicho equipo, es decir reúne a mujeres de ideas afines que comparten un interés en común: el espíritu de éxito.

Son equipos de mujeres en donde las mujeres líderes ayudan a otras mujeres a tener vidas mejores. Las mujeres profesionales ofrecen asesoría y oportunidades para guiar otras mujeres para que lleven su carrera profesional al siguiente nivel.

El periódico Los Angeles Times, continúa (Lechter, 2014), dio a conocer que en una encuesta llevada a cabo por Ernst & Young reveló que el 90% de las mujeres de negocios que son ejecutiva y que participaron en la encuesta indicaron que usar equipos de trabajo era su primera opción para resolver los problemas de negocios y el 82% de las mujeres encuestadas indicaron que una organización formada por grupos funcionales era crucial para alcanzar las metas en el mundo de los negocios.

2.13.2 Objetivos de Equipos Mastermind.

El objeto es que las mujeres líderes compartan los beneficios de su pericia, de su experiencia y de educación; que compartan lo que les ha funcionado y lo que no, es decir, que a partir de compartir sus experiencias y a través del trabajo en equipo se logre que aflore la genialidad del grupo.

En este tipo de reuniones las mujeres deben de conectarse, aprender una de las otras y a transformarse mediante la creación de un cambio innovador y eficaz en la cultura de los negocios. (Lechter, 2014)

2.14 Inteligencia Emocional de la Mujer

Hablar de la psicología no solo de la mujer, sino de cualquier ser humano implica entrar en una materia muy profunda, pero que sin duda vale la pena ir a la raíz para conocer el motivador real de ese nuevo modelo que demanda nuestra sociedad, que es el de una mujer empoderada, equilibrada e integral.

Esto sin duda nos debe llevar a conocer términos como “habilidades blandas, soft skills o Inteligencia Emocional”.

(Huerta & Rodríguez, 2014) definen la inteligencia emocional (IE) como a la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlos hacia un resultado positivo.

La inteligencia emocional es el resultado de un listado largo de habilidades que cualquier persona debe tomar en cuenta, y, por tanto, (Huerta & Rodríguez, 2014) definen las aptitudes emocionales que deben de contemplarse como parte de la inteligencia emocional en el libro *Desarrollo de Habilidades Directivas* como sigue:

- Autodominio: Manejo de emociones e impulsos con efectividad
- Confiabilidad: Honradez e integridad
- Escrupulosidad: Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones
- Adaptabilidad: Flexibilidad para cambios y desafíos
- Innovación: ideas y enfoque novedosos

En adición, cabe mencionar que existen diferentes corrientes ideológicas que consideran incluir en el nuevo modelo de la personalidad, a la esencia espiritual, y que traen consigo el nacimiento de nuevas teorías que implican el reconocimiento y aceptación de dualidad que todo hombre y mujer tiene en su interior: una parte femenina y una parte masculina que deben de estar perfectamente equilibradas para alcanzar el desarrollo pleno de todo ser humano tanto en el aspecto personal como en el profesional.

(Páez & Fernández, 2004) mencionan que la dimensión de Masculinidad-Feminidad se refiere al énfasis relacionado con el logro, el materialismo y la competición o bien con el compartir afectivo, la calidad de vida y armonía interpersonal.

Las culturas masculinas están focalizadas en los logros individuales y en acciones referidas a las tareas.

Las culturas femeninas, por su parte, enfatizan la armonía interpersonal y las relaciones comunales, no enfatizan las diferencias de rol de género, no son competitivas y valoran la cooperación y el cuidado de los débiles. Las culturas femeninas son más permisivas, valoran más la calidad de vida y aceptan la complementariedad de los sexos, por tanto, el bienestar emocional es más alto en las culturas femeninas desarrolladas (Páez & Fernández, 2004)

Figura 17

Dimensión Masculinidad-Femineidad – Diferencias Culturales

	Alta Maculinidad	Alta Feminidad, Expresividad
Valores y Actitudes	- Éxito material -Dinero y posesiones materiales son importantes	-Cuidar de Otros -Las personas y buenas relaciones son importantes
Conducta Social	- Ambición y asertividad -Competición -Equidad y rendimiento	-Modestia -Igualdad y solidaridad
Emociones	- Baja expresividad y vivencia emocional - Bajo apoyo efectivo	-Alta expresividad y vivencia emocional - Alto apoyo afectivo

Nota: Recuperado de: “Psicología Social, Cultura y Educación”, de Páez, D, 2004, p. 188, Madrid, España, Pearson/Prentice Hall

Capítulo 3: Metodología de la Investigación e Instrumento de Medición Aplicado

En el presente capítulo se encargará abordar la metodología de la investigación al presentar los pasos que se siguieron para la óptima resolución del problema planteado en este proyecto, así como también determinará las herramientas de estudio emplearon para reunir la información necesaria recabada a través del instrumento aplicado, así como validar las hipótesis definidas y poder contestar todas las preguntas de este proyecto de investigación.

3.1 Diseño de la Investigación

No Experimental

3.2 Tipo de la Investigación

Descriptiva y Exploratoria

3.3 Método de Investigación

Deductivo

3.4 Enfoque de la Investigación

Cualitativa

3.5 Alcances de la Investigación

Los alcances que tendrá este proyecto de investigación sólo incluirán hasta a las recomendaciones o conclusiones, sin embargo, sobre la base de los resultados que se obtengan, hay interés de que puedan comprobar los hallazgos en la implementación, pero estos sería parte de otro proyecto de investigación.

3.6 Técnicas de Investigación

Este proyecto de investigación se apoyará en las siguientes técnicas:

- Investigación Documental: Consulta de diversas fuentes de información como: fuentes bibliográficas, fuentes hemerográficas y fuentes electrónicas.
- Investigación de Campo: Escala Likert.

3.7 Variables de Estudio

Sobre la base del marco teórico, concluimos que el empoderamiento es un proceso y no puedes ser medido directamente, por tanto, en este proyecto de investigación y en contexto de la industria automotriz, el nivel de empoderamiento máximo se alcanza mediante la obtención de un puesto de poder de toma de decisiones en la organización.

Por tanto, en relación con las preguntas específicas de este proyecto de investigación, se procede a identificar con claridad las variables de estudio y realizar la investigación en relación con ellas, con el propósito de alcanzar el objetivo de responder dichas interrogantes.

Pregunta de Investigación 1:	
¿La diferencia de edades en las mujeres influye de manera significativa en la obtención de un puesto con poder de decisión en una organización de la industria automotriz?	
Variable Principal:	Obtención de Puesto con Poder de Decisión en la Organización (Evidencia de Empoderamiento Máximo).
Variable Secundaria:	Edad de las Mujeres
Pregunta de Investigación 2:	
¿Cómo se relaciona el estado civil de las mujeres que laboran en la industria automotriz con su nivel de empoderamiento y su posición jerárquica en una organización de la industria automotriz?	
Variable Principal:	Obtención de Puesto con Poder de Decisión en la Organización (Evidencia de Empoderamiento Máximo).
Variable Secundaria:	Estado Civil
Pregunta de Investigación 3:	
¿De qué manera el índice el nivel de educación de las mujeres para lograr empoderarse y ejercer un puesto de poder de toma de decisiones en el sector automotriz?	
Variable Principal:	Obtención de Puesto con Poder de Decisión en la Organización (Evidencia de Empoderamiento Máximo).
Variable Secundaria:	Nivel de Educación de las Mujeres
Pregunta de Investigación 4:	
¿La motivación de crecimiento generado en el núcleo familiar de las mujeres a temprana edad es una variable que determina de manera significativa que ellas logren el empoderamiento y el plantearse como objetivo primordial el destacar laboralmente y obtener un puesto de poder de toma de decisiones en el sector industria automotriz?	
Variable Principal:	Obtención de Puesto con Poder de Decisión en la Organización (Evidencia de Empoderamiento Máximo).
Variable Secundaria:	Motivación de Crecimiento Generado en el Núcleo Familiar

3.8 Formulación de la Hipótesis

Cuatro hipótesis, que definen aspectos importantes que se consideran están relacionados con el nivel de empoderamiento de la mujer y que se concretan en la obtención de puestos claves en la organización, se pretenden validar en este proyecto de investigación:

Hipótesis 1:

Ho (Hipótesis Nula): El nivel de empoderamiento y la obtención de puestos de poder de toma de decisiones por parte de las mujeres de la industria automotriz no está relacionada significativamente con su edad.

Hipótesis 2:

Ho (Hipótesis Nula): El estado civil de las mujeres no influye significativamente para la obtención de puestos de poder de toma de decisiones en la industria automotriz.

Hipótesis 3:

Ho (Hipótesis Nula): El nivel de educación no tienen relación significativa con el nivel de empoderamiento ejercido por el recurso femenino y la obtención de puestos de poder de toma de decisiones

Hipótesis 4:

Ho (Hipótesis Nula): La motivación de crecimiento generado en el núcleo familiar de las mujeres empoderadas en la industria automotriz no tienen relación significativa con nivel de empoderamiento

3.9 Población Objetivo

La población objetivo se conforma de las mujeres que desempeñan puestos medios y altos, así como las mujeres en puestos clave que tienen el potencial para ser desarrolladas que laboran en las empresas de un grupo de empresas de autopartes con presencia en global en diferentes países y que por temas de confidencialidad se denominará para esta para esta investigación “Grupo Auto 1”.

Dichas mujeres representan una población de 42 elementos, que representan el 8.9% de un total de 473 mujeres que laboran en todas las plantas de este grupo.

Tabla 7***Estadísticas de Personal Grupo Auto1***

No	Ubicación	No de Empleados	No de Mujeres	% Mujeres	No de Hombres	% Hombres	Total de Empleados en Mando Directivo o Gerencial	Total de Hombres en Mando Directivo o Gerencial	Total de Mujeres en Mando Directivo o Gerencial	Total Mujeres Profesionistas con Potencial para Crecer a Puestos Directivos o Gerenciales	Total Mujeres con Talento para Empoderar
1	Puebla 1	400	72	18%	328	82%	16	12	4	3	7
2	Puebla 2	270	32	12%	238	88%	10	8	2	3	5
3	Puebla 3	105	12	11%	93	89%	6	5	1	2	3
4	México 1	225	30	13%	195	87%	8	7	1	2	3
5	México 2	197	15	8%	182	92%	7	6	1	2	3
6	México 3	278	35	13%	243	87%	9	8	1	1	2
7	Querétaro	191	20	10%	171	90%	7	6	1	2	3
8	Aguascalientes	183	16	9%	167	91%	6	5	1	2	3
9	USA 1	286	54	19%	232	81%	7	4	3	2	5
10	USA 2	232	15	6%	217	94%	10	10	0	1	1
11	USA 3	211	45	21%	166	79%	6	6	0	1	1
12	Europa 1	255	11	4%	244	96%	6	5	1	1	2
13	Europa 2	197	33	17%	164	83%	6	5	1	1	2
14	Europa 3	205	48	23%	157	77%	6	6	0	1	1
15	Corporativo	75	35	47%	40	53%	16	12	4	2	6
Totales		3,310	473	14%	2,837	86%	126	105	21	26	47
									4%	5%	10%

Nota: Elaboración Propia, datos obtenidos en el campo.

3.10 Palabras Clave

Mujer, Talento, Liderazgo, Empoderamiento, Sector Automotriz

3.11 Definición del Instrumento de Medición

El instrumento de medición es un cuestionario tipo escala de Likert con 5 dimensiones, las cuales se basan en las palabras clave definidas para esta investigación. De cada variable se definió un mínimo de 5 ítems o preguntas específicas, sin embargo, con el fin de poder obtener la mayor información sobre el tema de las encuestadas en algunas variables de decidió incluir más preguntas, incluyendo una pregunta abierta para poder obtener la mayor cantidad de información posible que soporte este importante proyecto de investigación.

3.12 Tipo de Instrumento de Medición

Cuestionario

3.13 Tipo de Preguntas

Escala Likert y preguntas abiertas.

3.14 Cantidad de Preguntas

Escala de Likert conformada por 36 ítems en total, divididos por variables de la siguiente manera: 12 ítems referentes a la variable mujer, 5 ítems referente a la variable talento, 8 ítems para la variable liderazgo, 5 ítems para la variable empoderamiento y 6 ítems para la variable sector automotriz. De la misma manera se decidió incluir dos preguntas abiertas enfocadas a conocer sobre lo que pueden hacer las mujeres desde el rol que desempeñan dentro de su lugar de trabajo para que se reconozca el talento de las mujeres y se promueva su empoderamiento, así como también conocer su opinión sobre el perfil que debe de tener una mujer para destacar en el sector automotriz.

3.15 Vía de Aplicación

Encuesta electrónica y presencial

3.16 Objetivo del Instrumento de Medición

Evaluar si el sector automotriz reconoce y propicia el desarrollo del talento femenino y si se considera importante desarrollar un plan para el empoderamiento y desarrollo del liderazgo de las mujeres en el sector.

3.17 Indicaciones Generales para Contestar el Instrumento de Medición

1. Marque con una X la respuesta que muestren su tipo de puesto, rango de edad y nacionalidad.
2. Lea detenidamente cada pregunta antes de responderla.
3. Es importante que procure contestar todas las preguntas.
4. Conteste conforme el grado de acuerdo que usted tiene con la aseveración.
5. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas.

A continuación, le pedimos indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones. Para cada afirmación, coloque el número en la columna que mejor indique su grado de acuerdo o desacuerdo, considerando los siguientes puntajes:

- (5) Muy de acuerdo
- (4) De acuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo

(2) En desacuerdo

(1) Muy en desacuerdo

3.18 Escala Likert

Ver en apartado “Anexo” de este proyecto de investigación las Tablas 8-11.

3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable

Así que una vez recibida la información de las respuestas de las encuestadas se procedió a calcular el coeficiente de Alfa Cronbach del instrumento mediante los cálculos de las varianzas individuales y totales de cada ítem de las 42 encuestadas y aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:

α = Alfa de Crombach

K = Número de Items

V_i = Varianza de cada Item

V_t = Varianza del total

Sobre la base de los datos de las Tablas 12-18 del presente apartado “Anexo” donde se presenta la consolidación de resultados de la escala Likert y cálculo de varianzas individuales y totales (Estadísticos 1-8), se procedió a calcular los datos según la fórmula del coeficiente de Alfa Cronbach, obteniendo los resultados siguientes:

K - No de Items	36
$\sum V_i$	58,91
$\sum V_t$	287,23

Seccion 1	1,029
Seccion 2	0,795
Absoluto S2	0,795
α	0,818

Límite de Efectividad Alfa de Cronbach >0.8

En conclusión, podemos decir que para el caso de la escala de Likert desarrollada para este proyecto de investigación se tendría calculando la varianza de los ítems un valor de 0.818 es mayor que 0.8, por lo tanto, indica una buena consistencia interna para esta escala.

3.20 Cálculo del Tamaño de la Muestra

Una vez elaborado el instrumento de investigación, se ha procedido a realizar el cálculo del tamaño de la muestra es el menor número de unidades muestrales que se necesitan para conformar una muestra (n) que asegure un error estándar del valor determinado. Es decir, el número de elementos de la muestra.

El tamaño se calculó en dos en pasos:

Fórmula Extendida:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z_{\alpha}^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z_{\alpha}^2}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z α : es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%. Los valores de Z α se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar N (0,1).

Los valores de Z α más utilizados y sus niveles de confianza son:

Valor de Z α	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

(Por tanto, como pretendemos obtener un nivel de confianza del 95% necesitamos poner en la fórmula Z α =1.96)

Donde: n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

(sigma) = Desviación estándar de la población, que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z α : Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma con relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o con relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del encuestador.

Aplicando la formula con los datos correspondientes al este proyecto de investigación y considerando que según Tabla 1 la población de mujeres con posibilidad de ser empoderadas son 47, se consideran los siguientes valores y cálculos:

$$N = 47$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 95\%$$

$$Z\alpha: 1.96, \text{ Error estándar } e=0.05; \text{ Probabilidad}=0.5.:$$

Donde:

$$\sigma=0.5^2 =0.25$$

$$n = (47*0.25 * 1.96^2) / (0.05^2)*(47-1) + 0.25*(1.96^2)$$

$$n= (47 * 0.25* 3.8416)/ (0.0025 * 46) + 0.25* (3.8416)$$

$$n= 45,1388/ (0,1150) + (0.9604)$$

$$n= 45,1388/ 1.0754$$

$$n = 41,9740 = 42 \text{ mujeres}$$

Ahora bien, con el fin de poder comprobar que los resultados son correctos se procedió a utilizar una calculadora de tamaño de muestra on line dando los siguientes resultados:

Margen: 5%

Nivel de confianza: 95%

Poblacion: 47

Tamaño de muestra: 42

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

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

3.21 Recolección de Datos

Ahora bien, una vez comprobado el tamaño de la muestra se procedió a enviar este cuestionario vía electrónica o hacer entrevistas de manera presencial a 42 mujeres que laboran en las diferentes empresas de Grupo Auto 1.

3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento

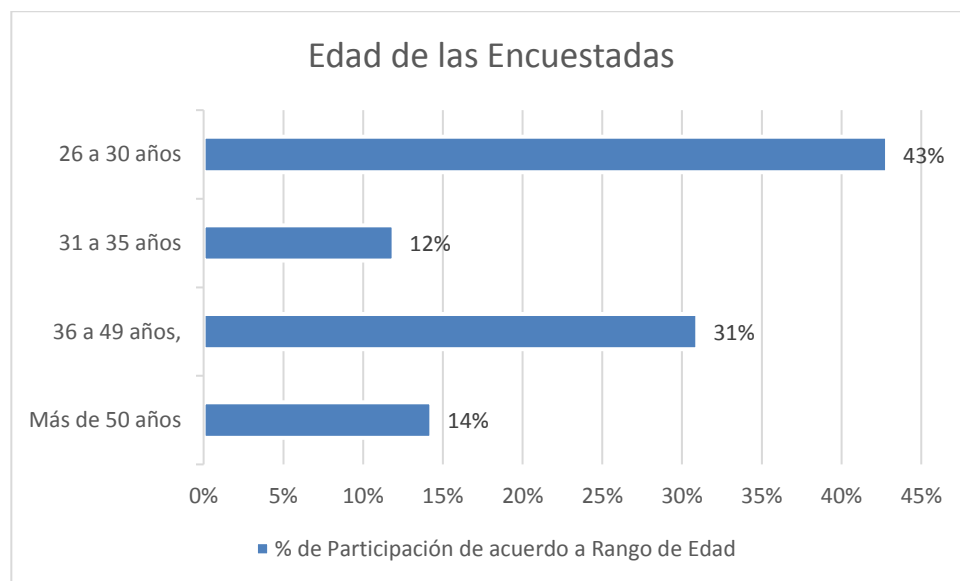
3.22.1 Perfil de las Encuestadas

El tamaño de muestra fue de 42 personas de las cuales 19 son mujeres con puesto directivo o gerenciales y 23 son mujeres con el perfil para llegar a cubrir dichos puestos en un futuro si reciben la debida capacitación y empoderamiento por parte de la organización.

Entre la población de encuestadas se encontró que el mayor porcentaje se encuentran en el rango de 26 a 30 años, representado con un 43%, mientras que el 31% de las mujeres se encuentra en el rango de 36 a 41 años. Las mujeres de una edad mayor de 50 años representan el 14% y las de una edad entre 26 y 30 años representan el 12%

Gráfica 1

Edad de las Encuestadas

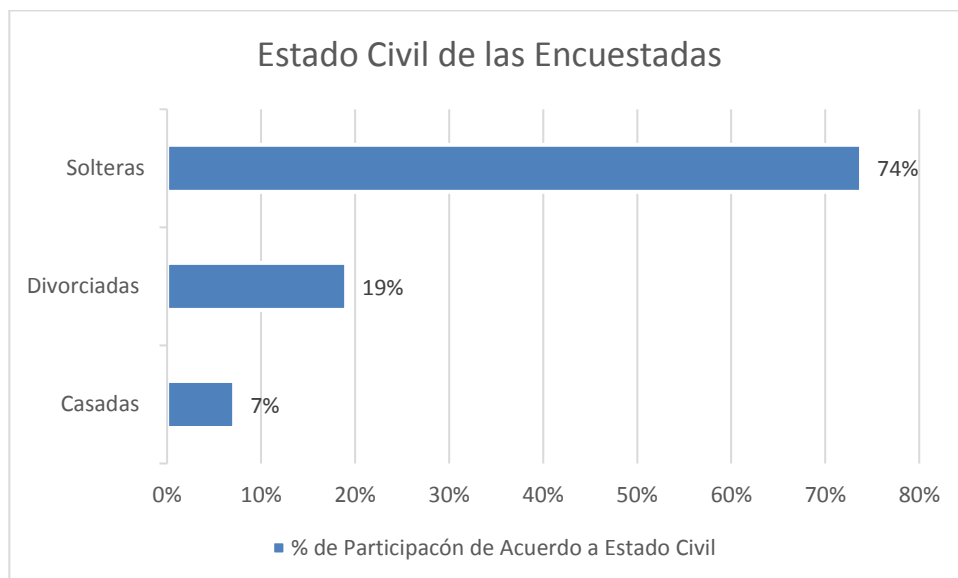


Nota: Fuente: Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Referente al estado civil de las encuestadas, el del total de las encuestados 74% son solteras, 19% divorciadas y únicamente el 7% casadas.

Grafica 2

Estado Civil de las Encuestadas

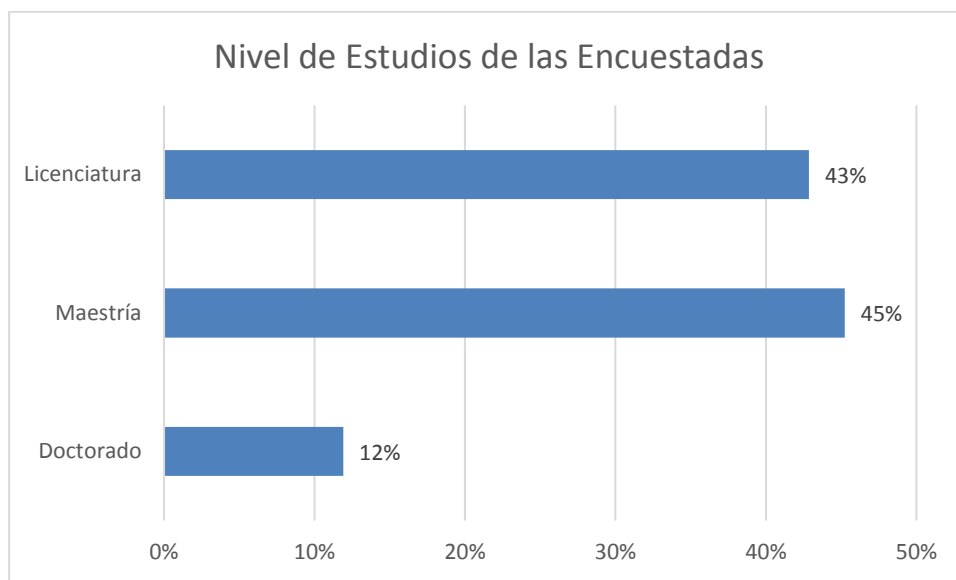


Nota: Fuente: Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

En cuanto a la nacionalidad de las encuestadas se observa que el mejor porcentaje es de mujeres de origen americano con un 45%, seguido de las mujeres de origen europeo con 31% y finalmente por mujeres mexicanas con un porcentaje de 14%.

Grafica 3

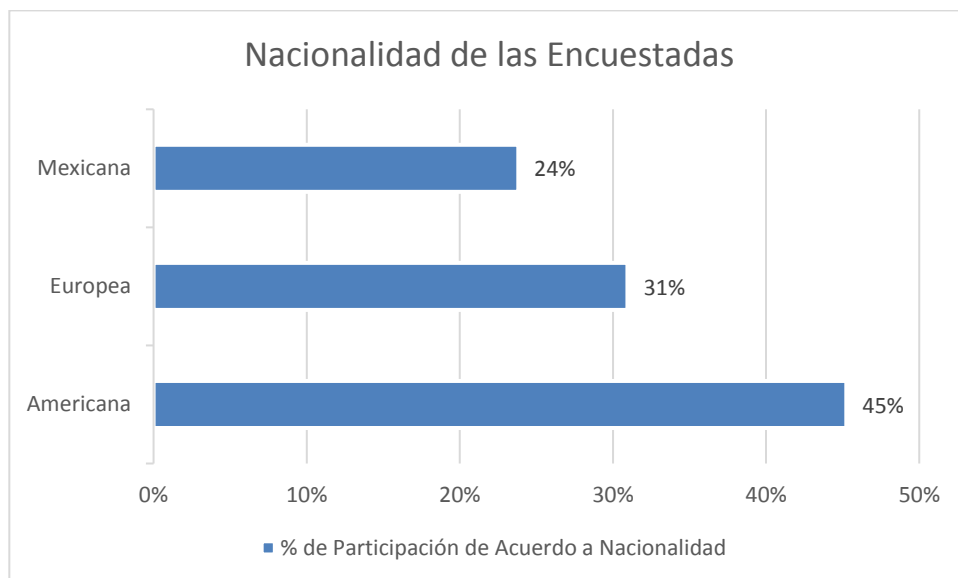
Nivel de Estudio de las Encuestadas



Nota: Fuente: Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Grafica 4

Análisis de la Nacionalidad de las Encuestadas



Nota: Fuente: Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

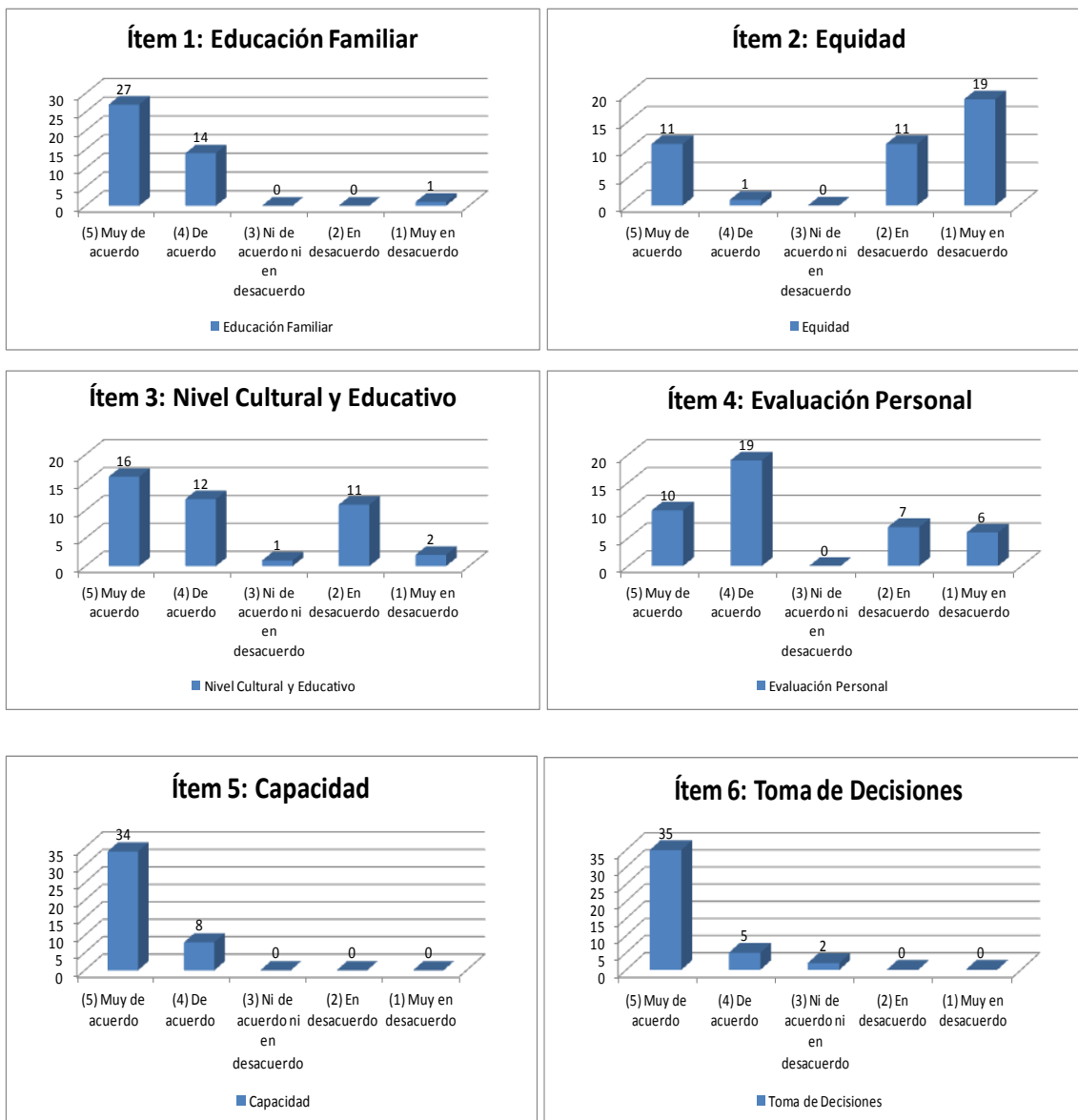
3.22.2 Consolidación de Resultados de la Escala de Likert

Una vez, realizado la validación del cuestionario y de haber analizado los datos más relevantes sobre el perfil de las 42 encuestadas se procedió a hacer la consolidación de los resultados de la Escala Likert para poder elaborar las gráficas de los 36 ítems.

Por tanto, en esta sección se analizan los resultados gráficamente y son de gran utilidad para responder a las preguntas de la presente investigación, es decir, se analizaron las respuestas de todos y cada uno de los 36 ítems de manera individual, generando las tablas consolidadas de resultados para poder elaborar una gráfica por ítem que muestran el nivel de acuerdo que las encuestadas en cada uno de los ítems como se muestra en las Tablas 19-22 del apartado “Anexo” que presentan la consolidación de resultados de escala Likert para elaboración de graficas por ítem con los datos de las respuestas de las 42 encuestadas (Ítem del 1-36), así como las Tablas 23-26 del mismo apartado “Anexo”, donde se presenta un resumen con las respuestas de todos los ítems.

Gráfica 5

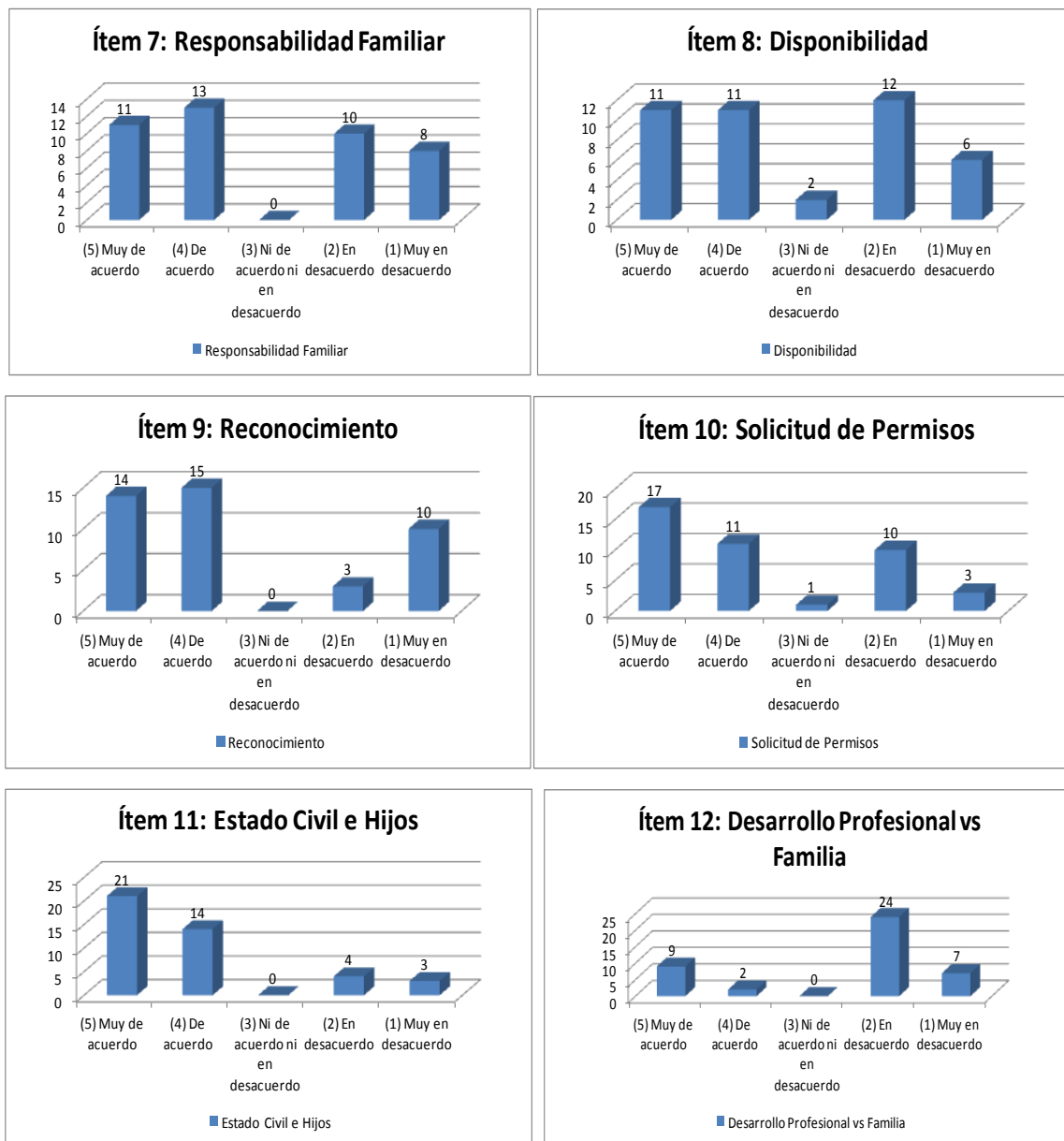
Gráficas de Respuestas por Ítem del 1 al 6



Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Gráfica 6

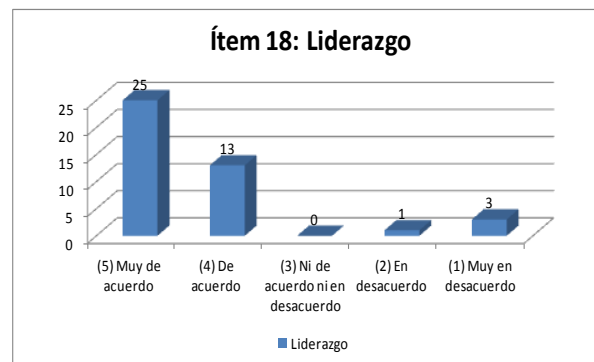
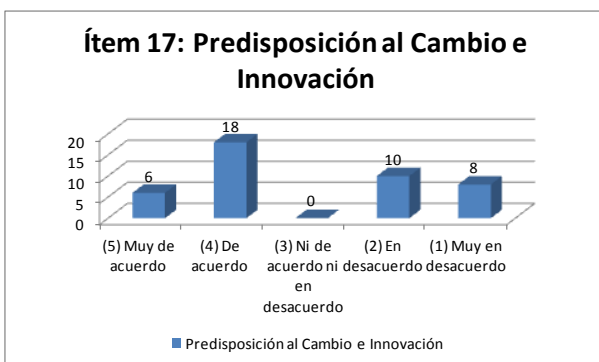
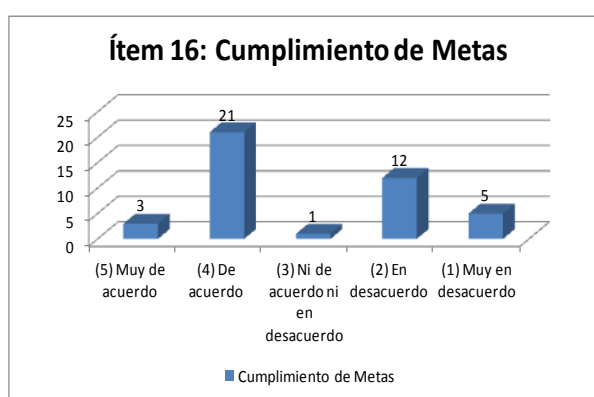
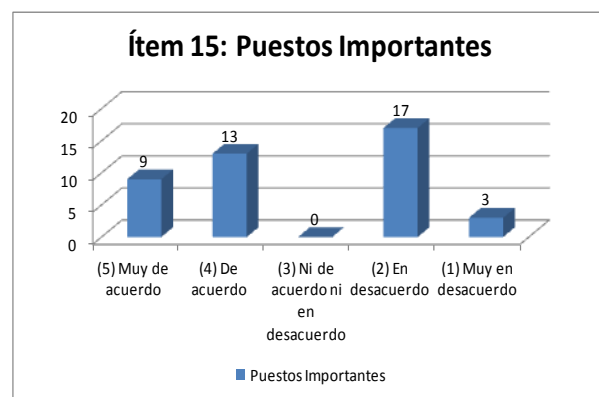
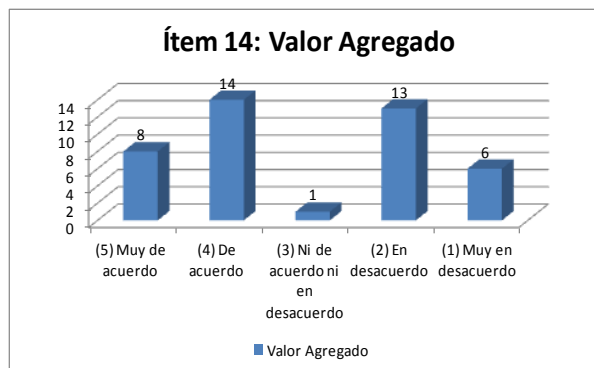
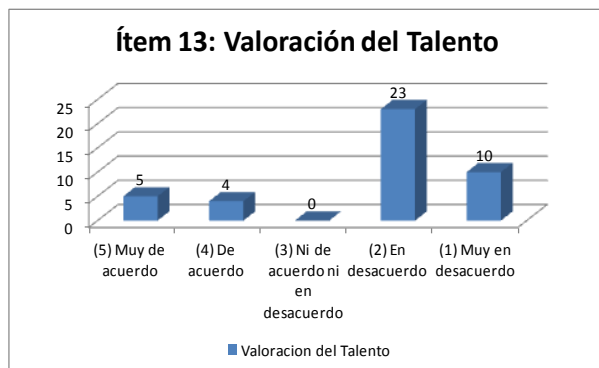
Gráficas de Respuestas por Ítem del 7 al 12



Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Gráfica 7

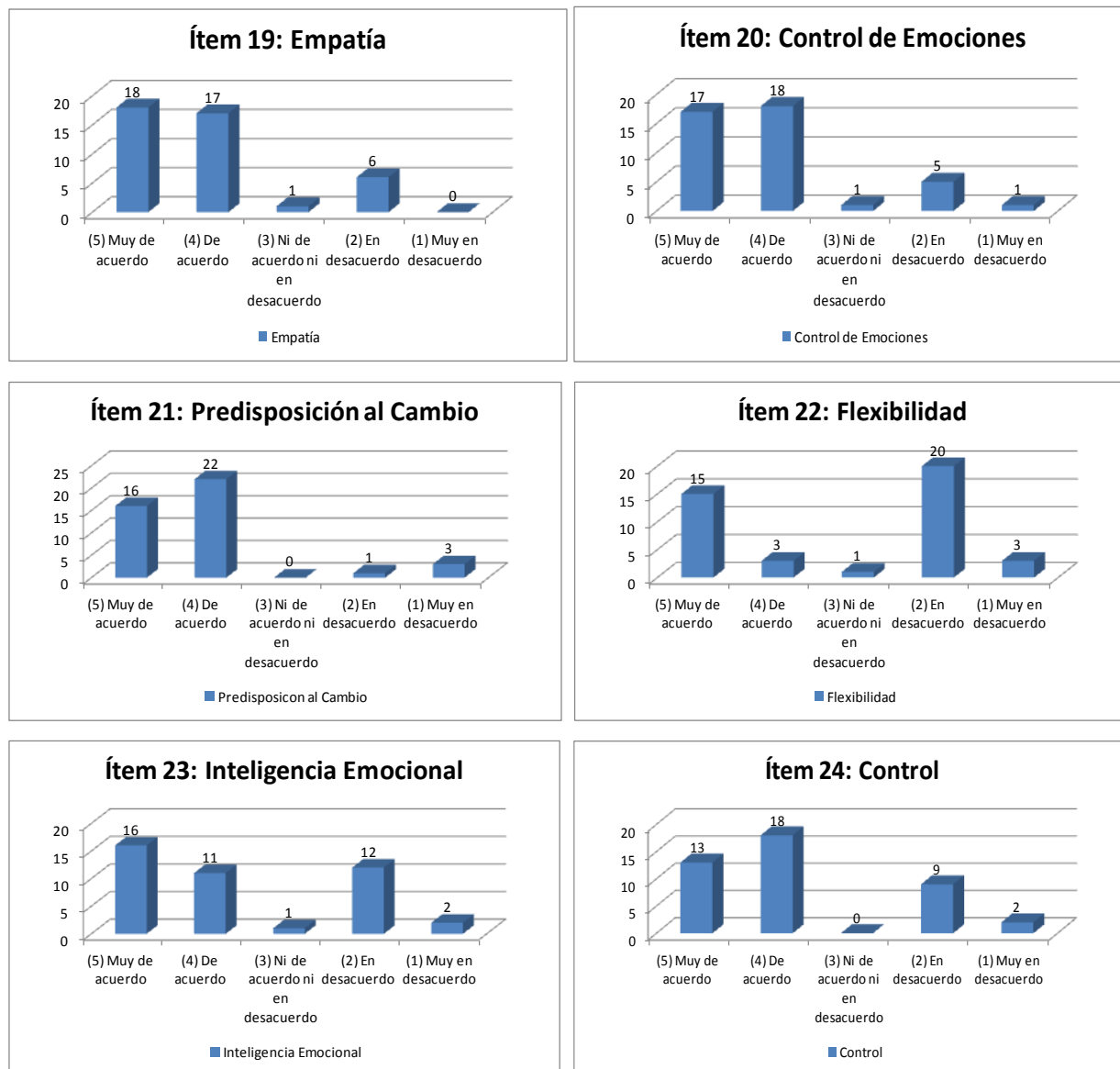
Gráficas de Respuestas por Ítem del 13 al 18



Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Gráfica 8

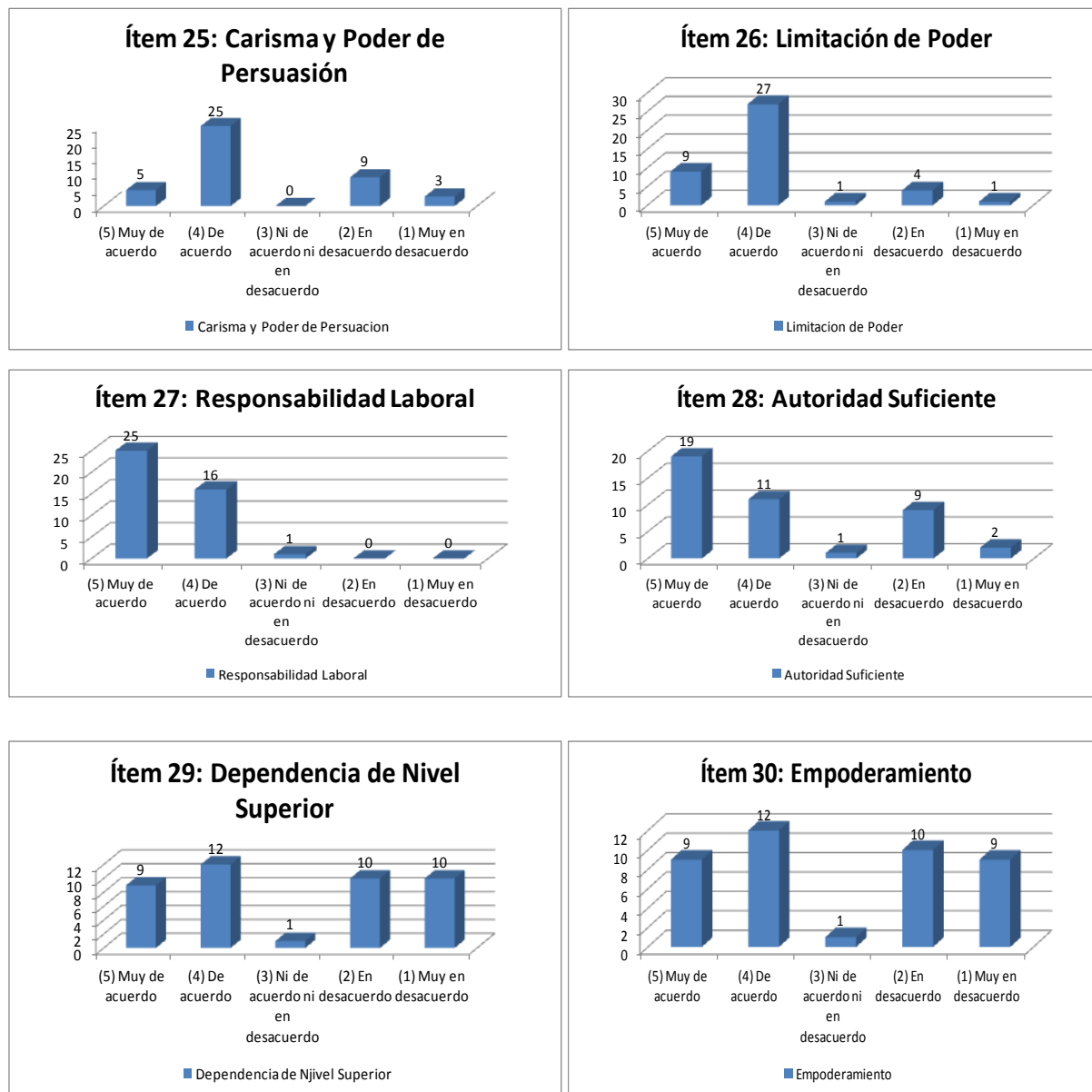
Gráficas de Respuestas por Ítem del 19 al 24



Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Gráfica 9

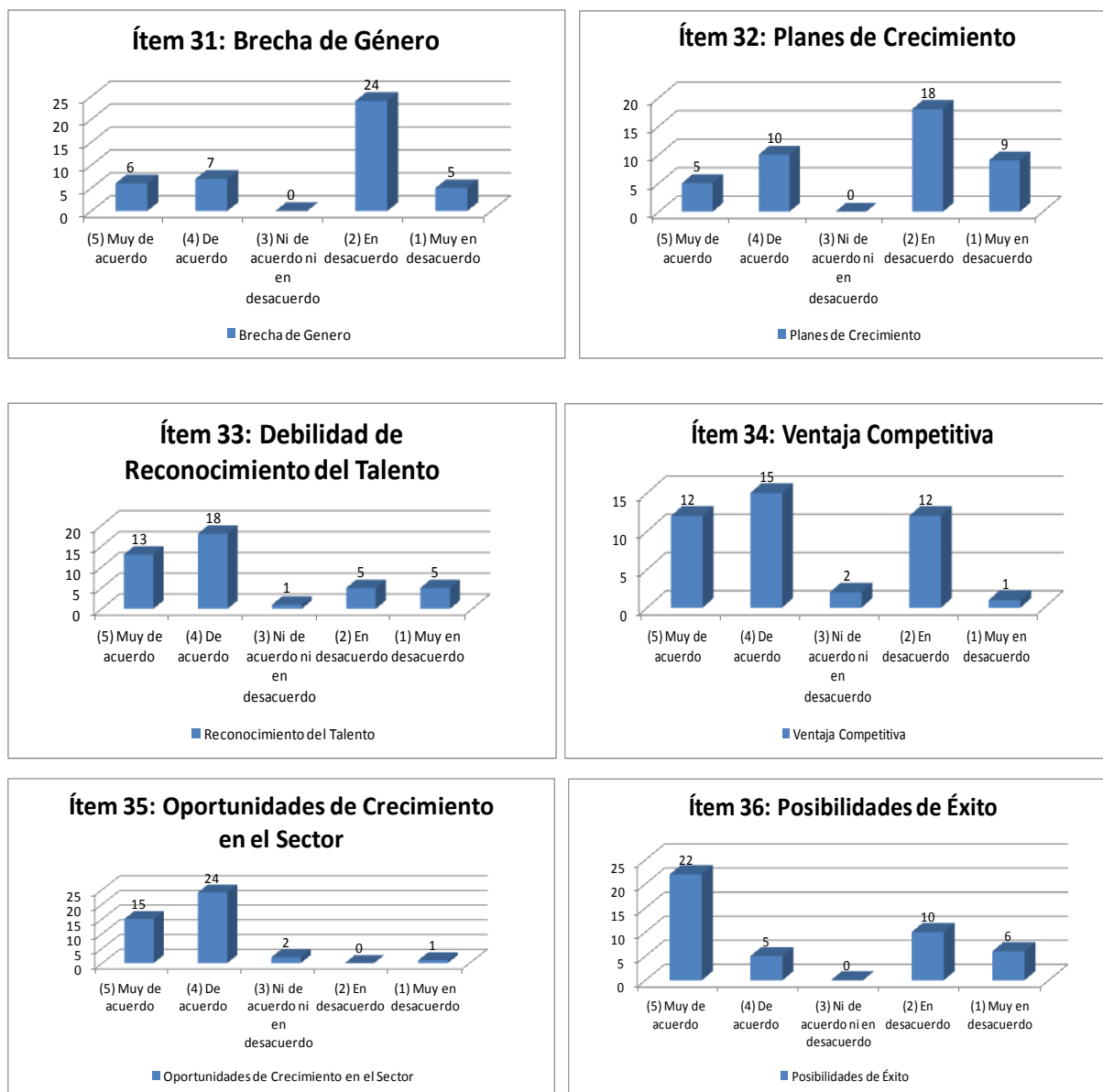
Gráficas de Respuestas por Ítem del 25 a la 30



Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Gráfica 10

Gráficas de Respuestas por Ítem del 31 a la 36



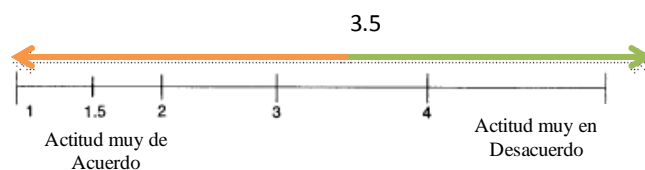
Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

3.22.3 Definición de Criterios para la Interpretación Global de Resultados

Posteriormente del análisis de cada una de las gráficas por ítem se hizo una consolidación de respuestas mediante la definición del criterio que se siguió para interpretar los resultados de la encuesta con una escala de Likert de 5 puntos, el cual consideraron respuestas mayores o iguales a 3.5 como “Actitud Muy de Acuerdo” y menores a 3.5 como “Actitud muy en Desacuerdo” como se observa en gráfica 5.

Gráfica 11

Criterios de Interpretación Global de Resultados de Encuesta



Nota: Fuente Elaboración Propia sobre la base de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición.

Esto con el fin de que se pudiera contar con una evaluación final de cada ítem que reflejara las respuestas de las 42 encuestadas. Dichas respuestas se muestran a detalle en las Tablas 27 y 28 del apartado “Anexo” donde se presentan los resultados del cálculo de la calificación promedio para cada uno de los 36 ítems, tanto para los ítems con respuestas de actitud muy de acuerdo, así como los ítems con respuestas de actitud de muy en desacuerdo.

3.22.4 Interpretación Final del Instrumento de Medición

Sobre la base de las respuestas de las 42 encuestadas con un valor de 3.5 o más puntos podemos destacar como puntos relevantes de proyecto de investigación:

- Aunque el 74% de las encuestas han expresado que la falta de reconocimiento del talento femenino es una debilidad del sector automotriz y que el 64% considera que son reducidas las posibilidades que aún tienen las mujeres de alcanzar puestos gerenciales y directivos en el sector y deben de incrementarse, también el 64% considera que el empoderamiento femenino será una ventaja competitiva y el reconocimiento de su talento será más apreciado en el futuro, por lo tanto, el 95% de las mujeres consideran que es medular empoderar a las mujeres y otorgar mayor nivel de responsabilidad en la ejecución de tareas de relevancia y ejecución de resultados en la organización.

- Ahora bien, aunque el 82% de las mujeres consideran que aún existen oportunidades de mejorar para otorgar más responsabilidad a las mujeres en el ámbito laboral, así como también para no limitar tanto el poder que le es otorgado y aumentar la autoridad del género femenino en las organizaciones, el 71% de las encuestadas consideran que pueden obtener puestos por su inteligencia capacidad y no únicamente por su carisma y su poder de persuasión.

Entre las fortalezas del género femenino se destacan los siguientes aspectos medulares:

- Más del 80% de mujeres opinaron que el género femenino tiene la capacidad para desenvolverse en actividades fuera del hogar y dirigir grandes empresas hacia el éxito y que es capaz de tomar decisiones importantes y hacer más rentables a las organizaciones, lo cual demuestra el nivel de autoestima y confianza en sí mismas de las mujeres de estas nuevas generaciones.

- Alrededor del 85% cree que el liderazgo femenino para que tenga éxito debe de estar basado en las propias características en vez de querer imitar el rol tradicional del liderazgo masculino, y el 83% de las mujeres encuestadas consideran que el liderazgo femenino se caracteriza por ser inclusivo y alentar a la participación al compartir el poder y la información con aquellos que conduce.

- Es de vital importancia para toda organización tener una gran adaptabilidad a los grandes cambios que demanda la era actual, por lo que el 90% de las mujeres encuestadas considera que la mayor predisposición al cambio del género femenino es definitivamente una fortaleza y esto aporta a las organizaciones el aumentar su visión de innovación en el futuro.

- El 75% de las encuestadas estuvieron de acuerdo en que el predominio de lo emocional en el género femenino capacitada a las mujeres para tener en cuenta el lado “humano” de las personas y generar altos niveles de empatía, así como también que las emociones femeninas pueden ser controladas y asegurar una toma de decisiones objetiva y acertada.

Por otro lado, los resultados de la aplicación de este instrumento de medición han proporcionado información relevante sobre las debilidades del género femenino en su desempeño profesional en el sector automotriz con el fin de poder desarrollar un plan de mejorar que minimice dichas debilidades, por tanto, las respuestas de las 42 encuestadas con un valor menor de 3.5 han dado también una visión con una gran perspectiva sobre el tema de este proyecto de investigación. Entre los puntos relevantes destaca lo siguiente:

- El 98% de las mujeres consideran que no gozan de los mismos derechos que los hombres para desempeñar funciones directivas en la organización.
- El 88% opina que las mujeres casadas o con hijos tienen mayores desventajas laborales y de crecimiento en comparación con las mujeres solteras. Lo cual se refuerza con los resultados del estado civil de las encuestadas que reflejó que la preferencia del sector automotriz en cuanto al estado civil se refiere son las mujeres solteras o divorciadas siendo el 74% el porcentaje de estas dos categorías en comparación de un porcentaje de 26% solamente para las mujeres casadas y divorciadas con hijos.
- El 79% de mujeres consideran que no se valora al 100% su talento y capacidad en el entorno laboral, y el 48 % de las encuestadas considera que las mujeres en la organización tienen acceso escaso a puestos importantes y no son considerados colaboradores clave en la organización.
- Se detectó que el 72% las mujeres están muy en desacuerdo en que el desarrollo profesional de las mujeres a nivel directivo y gerencial no puede ser compartido al mismo tiempo que las responsabilidades personales femeninas en el hogar.
- El 69% de las mujeres considera que atender asuntos personales durante la jornada laboral o en el hogar cuando se tiene responsabilidades con hijos si es considerado poco profesional y una desventaja con respecto a los colaboradores masculinos.
- 66% de las encuestadas opina que solicitar permisos continuos por atender asuntos familiares es considerado inaceptable para la organización y limita a la mujer para ser considerada en posiciones de mayor rango y responsabilidad.
- El 57% de las mujeres no considera que la responsabilidad de la mujer más allá del trabajo la limita para tomar responsabilidad equiparable a los hombres en la organización, ni que la falta de su disponibilidad en horarios posteriores a la jornada regular de trabajo afecte su desempeño y sea una limitante para su desarrollo y crecimiento.
- El 52% de las encuestadas considera que el sector automotriz no está trabajando eficientemente todavía para reducir la brecha de género y que no tiene definida una técnica para la medición eficiente del talento del personal femenino, ni cuenta con planes de crecimiento de personal, ni programas de acompañamiento e instrucción personalizados para el personal destacado femenino, considerando esta una gran oportunidad de mejora.

- 52 % no consideró que las mujeres son más flexibles y se pueden comunicar de manera más efectiva que los hombres; lo que hace inferir sobre la base de los últimos tres porcentajes mencionados que es un gran porcentaje de mujeres el que no se autoevalúa como mejor que el hombre en estos aspectos.

- El 50% de las mujeres, considera que no cuentan con el empoderamiento adecuado para alcanzar su crecimiento profesional.

- El 48% de las encuestadas no considera que el valor agregado del personal femenino es mayor que el aportado por el personal masculino y el 43% considera que el tiempo promedio en alcanzar las metas de las mujeres no es más corto que el esperado por los mandos altos en la organización.

- El 25% opino que en ámbito automotriz hay que dejar a un lado las emociones y ser siempre cerebral para poder ser considerada un igual ante los hombres.

Otros Aspectos:

Otros datos interesantes de esta investigación es la información que se pudo recabar sobre la base de las respuestas abiertas de las 42 encuestas, teniendo como información básica que el 90% de las encuestadas consideran que el perfil que debe de tener una mujer para triunfar en la industria automotriz es una educación relacionada con la administración de negocios e análisis de información financiera, pero al mismo tiempo con una formación técnica o ingenieril que dote a la mujer de los conocimientos necesarios para poder entender al mismo tiempo las aéreas productivas operativas como las administrativas y tener un mejor desempeño y visión para la toma acertada de decisiones.

- El 69% de las encuestadas consideran que en su hogar no se le dio una formación familiar, cultural y educativa enfocada al crecimiento profesional a nivel gerencial y directivo y que han tenido que desarrollar por cuenta propia la iniciativa de prepararse y trabajar muy duro para poder alcanzar los puestos que ahora ocupan, pero hubiera sido más fácil para ellas el camino si desde el hogar hubieran sido formadas.

Por tanto, cabe destacar que es de vital importancia trabajar desde el núcleo familiar para educar a las mujeres de una forma diferente que busqué conciliar no sólo el desarrollo de la mujer en su rol de futura madre y esposa sino también a la par un desarrollo en el área profesional como una mujer capaz de destacar y hacer una carrera de éxito en actividades en las que los hombres

se han desempeñado primordialmente en el pasado, pero sin olvidar el importante rol que debe de seguir desempeñando en el ámbito familiar.

Es el hogar en donde se hace la formación de los valores, creencias y metas de los individuos por lo que es imperante que a las mujeres se les eduque con una alta autoestima para que desarrolle sus talentos y habilidades específicas para llegar a los niveles más altos de las organizaciones, y es importante darles la oportunidad de acceder a una educación académica y cultural de alta calidad y en los niveles de maestría y doctorado que las dote de las herramientas adecuadas para poder desempeñarse y destacar en el ámbito laboral específico que impone el sector automotriz.

Es necesario que las organizaciones tomen consciencia de la brecha de género y las grandes oportunidades que tienen si fomentan la creación de iniciativas en pro de la igualdad de género, con el objetivo de maximizar el aprovechamiento de sus recursos humanos, y empoderarlas y así poder alcanzar conjuntamente resultados jamás pensados.

Es verdad que el sector automotriz es un sector en crecimiento en el que vale la pena desarrollarse profesionalmente a largo plazo, pero también es de medular importancia reconocer que en estos tiempos el reconocimiento del talento femenino es aún una debilidad en la industria automotriz, sin embargo, es cierto también que las mujeres tienen aún reducidas posibilidades de éxito para alcanzar puestos gerenciales y directivos en este sector y que debe de desarrollarse un plan de acción para incrementar dichas oportunidades de crecimiento y tomar de experiencia los casos de éxito en donde las mujeres empoderadas han alcanzado resultados extraordinarios en este tipo de organizaciones, y definir un plan innovador de mentoring & coaching para empoderar a las mujeres que se desempeñan en puestos de menor responsabilidad pero que tienen el potencial para suceder a las mujeres pioneras que han llegado a puestos gerenciales y directivos en este importante sector, ya que éste sin duda en el futuro, reconocerá el talento femenino y considerará su empoderamiento como una ventaja competitiva a mediano y largo plazo.

3.23 Validación de Hipótesis

3.23.1 Fuente de Datos

Resultados de instrumento de medición aplicado

3.23.2 Definición de Método Cualitativo Aplicado

Debido que para este proyecto de investigación se han definido variables cualitativas por tratarse de una investigación del tipo descriptiva y exploratoria; en el presente apartado se

muestra el tratamiento estadístico de los datos extraídos del instrumento de medición y la aplicación de la prueba de chi cuadrada de Pearson para poder proceder a validar o rechazar las cuatro hipótesis nulas de este trabajo de investigación.

Para ello es necesario evaluar la relación de dependencia o independencia entre las variables cualitativas nominales y estudiar su distribución conjunta mediante la elaboración de las tablas de contingencia definidas para cada hipótesis planteada.

3.23.3 Resultados Estadísticos de la Prueba Chi de Pearson para la determinación de la relación de las variables cualitativas

3.23.3.1 Validación de Hipótesis 1

Para poder validar la primera hipótesis nula que pretende determinar si el desempeño de la mujer en puestos de autoridad en la industria automotriz y la edad son independientes, por lo tanto, como primer paso, procedemos a retomar la pregunta de investigación relacionada con dicha hipótesis, así como también la variable principal y secundaria, así como las hipótesis nula y alternativa.

Pregunta de Investigación: ¿La diferencia de edades en las mujeres influye de manera significativa en la obtención de un puesto con poder de decisión en una organización de la industria automotriz?	
Variable Principal:	Obtención de Puesto con Poder de Decisión en la Organización (Evidencia de Empoderamiento Máximo).
Variable Secundaria:	Edad de Mujeres
Ho. Hipótesis Nula:	El nivel de empoderamiento y la obtención de puestos de poder de toma de decisiones por parte de las mujeres de la industria automotriz no está relacionada significativamente con su edad.
Ha: Hipótesis Alternativa:	El nivel de empoderamiento y la obtención de puestos de poder de decisión por parte de las mujeres en la industria automotriz y la edad están relacionados significativamente.

Como paso dos procederemos a generar una tabla de contingencia mediante el conteo de frecuencias provenientes de los resultados del instrumento de medición; que para este caso particular se trata de una tabla de doble entrada de 2x4, donde en cada casilla figura el número de mujeres de cada tipo de rango de edad que poseen o no un puesto con poder de decisión y la evidencia máxima de empoderamiento de las mujeres en la organización.

Tabla 29***Distribución de Frecuencia del Puesto de Poder de Decisión Según la Edad***

		Edad				Marginal
		Más de 50 años	36 a 49 años	31 a 35 años	26 a 30 años	
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	4	10	3	2	19
	NO	2	3	2	16	23
Marginal		6	13	5	18	42

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Sobre la base de la tabla de distribución de frecuencias anterior, podemos decir, que entre la población encuestada se encontró que el mayor porcentaje de mujeres se encuentran en el rango de 26 a 30 años, representado con un 43%, mientras que el 31% de las mujeres se encuentra en el rango de 36 a 41 años. Las mujeres con un rango de edad de más de 50 años representan el 14% y las de una edad entre 26 y 30 años representan el 12%.

3.23.3.1.1 Cálculo de Tablas con Datos Estadísticos de Hipótesis 1

Ahora bien, una vez realizado el análisis preliminar de la tabla de contingencia se procede a cargar los datos de dicha tabla en el programa Minitab seleccionando: Estadísticas – Tablas- Prueba de Chi Cuadrada por Asociación, datos resumidos en tabla de dos factores, generando la tabla de resultados de la corrida de dicha prueba que se muestra a continuación, así como la generación de todas las tablas relacionadas como la tabla de conteos observados, la tabla de conteros esperados, la tabla de residuos estandarizados, la tabla de las contribuciones individuales a la prueba de Chi-Cuadrada, así como las prueba de evaluación independencia de las variables de estudio a través de la evaluación de los valores p y los valores de Chi-Cuadrada de Pearson para la Hipótesis 1.

Tabla 30

Resultados Corrida de Prueba de Chi Cuadrada por Asociación – Datos resumidos en Tabla de Dos Factores - Puesto de Poder de Toma de Decisión y Edad

	Más de 50 años	36 a 49 años,	31 a 35 años	26 a 30 años	Todo
1	4	10	3	2	19
	2.714	5.881	2.262	8.143	
	0.7804	1.6985	0.4908	-2.1527	
	0.6090	2.8850	0.2409	4.6341	
2	2	3	2	16	23
	3.286	7.119	2.738	9.857	
	-0.7093	-1.5438	-0.4461	1.9566	
	0.5031	2.3833	0.1990	3.8282	
Todo	6	13	5	18	42

Contenido de la celda: Conteo
 Conteo esperado
 Residuos estandarizados
 Contribución a Chi-cuadrada

Chi-cuadrada de Pearson = 15.282, GL = 3, Valor p = 0.002



Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Tabla 31

Tabla de Conteos Observados de Hipótesis 1

		Más de 50 años	36 a 49 años,	31 a 35 años	26 a 30 años
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	4	10	3	2
	NO	2	3	2	16

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Ahora bien, la tabla de conteos esperados representada los valores esperados si las variables fueran independientes.

Tabla 32**Tabla de Conteos Esperados de Hipótesis 1**

		Más de 50 años	36 a 49 años,	31 a 35 años	26 a 30 años
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	2.71400	5.88100	2.26200	8.14300
	NO	3.28600	7.11900	2.73800	9.85700

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Tabla 33**Tabla de Residuos Estandarizados de Hipótesis 1**

		Más de 50 años	36 a 49 años,	31 a 35 años	26 a 30 años
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	0.7804	1.6985	0.4908	-2.1527
	NO	-0.7093	-1.5438	-0.4461	1.9566

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Sobre la base de la tabla de residuos estandarizados podemos definir que las mujeres en el rango de edad de 36 a 49 años con un puesto de poder de toma de decisiones son más de las esperadas para el tamaño de la muestra, mientras que las mujeres en el rango de edad de 26 a 30 años con un puesto de poder de toma de decisiones son menos de las esperadas para el tamaño de la muestra.

Tabla 34**Tabla de Contribución a Chi-cuadrada de Hipótesis 1**

		Más de 50 años	36 a 49 años,	31 a 35 años	26 a 30 años
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	0.609	2.885	0.2409	4.6341
	NO	0.5031	2.3833	0.199	3.8282

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Las mujeres con rangos de edad de 26 a 30 años son la que tienen los valores más grandes de contribución al estadístico de chi cuadrada y por tanto son las que indican la mayor

dependencia de la variable edad en relación con la obtención de puestos de poder por parte del personal femenino en una organización de la industria automotriz.

3.23.3.1.2 Cálculo de Grados de Libertad de Hipótesis 1

Con el propósito de determinar el valor asociado al estadístico de prueba se deben de calcular los grados de libertad (GL) que son el número de informaciones independientes sobre un estadístico. Los grados de libertad de una tabla son iguales al número de filas -1, multiplicado por el número de columnas menos 1). Para este caso en particular tenemos 2 filas y 4 columnas, por tanto, los grados de libertad son 3.

3.23.3.1.3 Evaluación de Independencia de las Variables de Estudio de Hipótesis 1

Ahora bien, con el fin de hacer la evaluación final de la independencia de las variables de estudio, se procede a hacer la validación a través de la evaluación del valor p generado en la corrida de Minitab con el nivel de significancia determinado para este proyecto de investigación que para este caso particular es de 0.05 con un nivel de confianza del 95%, lo que indica un nivel de riesgo del 5% de concluir que existe una asociación entre las variables cuando no hay asociación real.

Si el Valor de p es \leq Nivel de Significancia (α), entonces las variables tienen una asociación estadísticamente significativa.

Sobre la base del resultado de la corrida de Minitab, el valor p es igual a 0.002, por tanto, debido a que para rechazar la hipótesis nula p debe ser menor que 0.05 ($p < 0.05$), y en el resultado de p para este caso particular es 0.002 y este valor es menor que 0.05, determinamos que, en base a estos resultados, se rechaza hipótesis nula H_0 .

Ahora bien, debido a que la hipótesis nula a contrastar será la de independencia entre los factores, siendo la hipótesis alternativa la de dependencia entre los factores, como segunda comprobación, también procedemos a comparar el valor de Chi-Cuadrada de Pearson calculado estadísticamente y compararlo con el valor tabulado de Chi-Cuadrada para un nivel de confianza determinado y $(n-1)(k-1)$ grados de libertad.

Si el valor calculado es mayor que el valor de tablas de una $\chi^2_{(n-1)(k-1)}$ significará que las diferencias entre las frecuencias observadas y las frecuencias teóricas o esperadas son muy elevadas y por tanto diremos con un nivel de confianza 95% que existe dependencia entre los factores o atributos analizados. Es decir,

$\hat{\chi}^2 > \hat{\chi}_{(n-1)(k-1)}^2 \Rightarrow$ Rechazar hipótesis nula (dependencia entre las variables)

$\hat{\chi}^2 < \hat{\chi}_{(n-1)(k-1)}^2 \Rightarrow$ Aceptar hipótesis nula (independencia entre las variables)

Para el ejemplo particular, sobre la base de la corrida de Minitab, con 3 grados de libertad (GL = 3), el valor de Chi-cuadrada de Pearson es igual a 15.282, mientras que el valor crítico según la tabla de distribución de Chi-cuadrada con un nivel de significancia de 0.05 es de 7.8147, por tanto, dado que $15.282 > 7.8147$, se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que hay dependencia significativa entre la edad y el puesto de poder de toma de decisiones.

Por tanto, dados los dos análisis realizados para evaluar la independencia de las variables, podemos concluir que, si existe una asociación estadísticamente significativa entre la variable principal y secundaria, es decir que podemos afirmar con un 95% de nivel de confianza, que la edad y el puesto de poder de toma de decisiones de las mujeres en la organización son dependientes y por lo tanto si están relacionadas significativamente.

3.23.3.2 Validación de Hipótesis 2

Ahora bien, para poder validar la segunda hipótesis nula que pretende determinar si el desempeño de la mujer en puestos de autoridad en la industria automotriz y el estado civil son independientes, debemos proceder como se realizó con la hipótesis 1, a retomar la pregunta de investigación relacionada con dicha hipótesis, así como también la variable principal y secundaria, así como las hipótesis nula y alternativa.

Pregunta de Investigación:	
¿Cómo se relaciona el estado civil de las mujeres que laboran en la industria automotriz con su nivel de empoderamiento y su posición jerárquica en una organización de la industria automotriz?	
Variable Principal:	Obtención de Puesto con Poder de Decisión en la Organización (Evidencia de Empoderamiento Máximo).
Variable Secundaria:	Estado Civil
Ho. Hipótesis Nula:	El estado civil de las mujeres no influye significativamente para la obtención de puestos de poder de toma de decisiones en la industria automotriz
Ha: Hipótesis Alternativa:	La obtención de puestos de poder de decisión por parte de las mujeres en la industria automotriz y su estado civil están relacionados significativamente

Tabla 35***Distribución de Frecuencia del Puesto de Poder de Decisión Según el Estado Civil***

		Estado Civil			
		Casadas	Divorciadas	Solteras	Marginal
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	2	5	12	19
	No	1	3	19	23
Marginal		3	8	31	42

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Sobre la base de la tabla de contingencia anterior se infiere que entre la población encuestada el mayor porcentaje de mujeres encuestadas son solteras, representadas por un 74% de la población total, posteriormente siguen las divorciadas con 19% y finalmente las casadas con solo un 7%.

3.23.3.2.1 Cálculo de Tablas con Datos Estadísticos de Hipótesis 2

Así como se realizó con la hipótesis 1, se procede a cargar los datos de la tabla de contingencia de la Hipótesis 2, en el programa Minitab seleccionando: Estadísticas – Tablas- Prueba de Chi Cuadrada por Asociación, datos resumidos en tabla de dos factores, generando la tabla de resultados de la corrida de dicha prueba que se muestra a continuación, así como la generación de todas las tablas relacionadas como la tabla de conteos observados, la tabla de conteros esperados, la tabla de residuos estandarizados, la tabla de las contribuciones individuales a la prueba de Chi-Cuadrada, así como las prueba de evaluación independencia de las variables de estudio a través de la evaluación de los valores p y los valores de Chi-Cuadrada de Pearson para la Hipótesis 2.

Tabla 36

Resultados de Corrida de Prueba de Chi Cuadrada por Asociación – Datos resumidos en Tabla de Dos Factores - Puesto de Poder de Toma de Decisión y Estado Civil

	Casadas	Divorciadas	Solteras	Todo
1	2	5	12	19
	1.357	3.619	14.024	
	0.5518	0.7259	-0.5404	
	0.3045	0.5269	0.2921	
2	1	3	19	23
	1.643	4.381	16.976	
	-0.5016	-0.6598	0.4912	
	0.2516	0.4353	0.2413	
Todo	3	8	31	42

Contenido de la celda: Conteo
 Conteo esperado
 Residuos estandarizados
 Contribución a Chi-cuadrada

Chi-cuadrada de Pearson = 2.052, GL = 2, Valor p = 0.359
 Chi-cuadrada de la tasa de verosimilitud = 2.058, DF = 2, Valor p = 0.357

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Tabla 37

Tabla de Conteos Observados de Hipótesis 2

		Estado Civil		
		Casadas	Divorciadas	Solteras
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	2	5	12
	No	1	3	19

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Como se ha definido la tabla de conteos observados es la tabla de datos resumidos de los resultados del instrumento de investigación, mientras que la tabla de conteos esperados representada los valores esperados si las variables fueran independientes.

Tabla 38***Tabla de Conteos Esperados de Hipótesis 2***

		Estado Civil		
		Casadas	Divorciadas	Solteras
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	1.357	3.619	14.024
	No	1.643	4.381	16.976

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Tabla 39***Tabla de Residuos Estandarizados de Hipótesis 2***

		Estado Civil		
		Casadas	Divorciadas	Solteras
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	0.5518	0.7259	-0.5404
	No	0.2516	0.4353	0.2413

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Sobre la base de la tabla de residuos estandarizados generada para esta hipótesis podemos definir que las mujeres divorciadas con un puesto de poder de toma de decisiones son más de las esperadas para el tamaño de la muestra, mientras que las mujeres solteras con o sin un puesto de poder de toma de decisiones son menos de las esperadas para el tamaño de la muestra.

Tabla 40***Tabla de Contribución a Chi-cuadrada de Hipótesis 2***

		Estado Civil		
		Casadas	Divorciadas	Solteras
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	0.3045	0.5262	0.2921
	No	0.2516	0.4353	0.2413

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Las mujeres divorciadas son la que tienen los valores más grandes de contribución al estadístico de chi cuadrada y por tanto son las que indican la mayor dependencia de la variable

estado civil en relación con la obtención de puestos de poder por parte del personal femenino en una organización de la industria automotriz.

3.23.3.2.2 Cálculo de Grados de Libertad de Hipótesis 2

Con el propósito de determinar el valor asociado al estadístico de prueba se deben de calcular los grados de libertad (GL) que son el número de informaciones independientes sobre un estadístico. Los grados de libertad de una tabla son iguales al número de filas -1, multiplicado por el número de columnas menos 1). Para este caso en particular tenemos 2 filas y 3 columnas, por tanto, los grados de libertad son 2.

3.23.3.2.3 Evaluación de Independencia de las Variables de Estudio de Hipótesis 2

Ahora bien, con el fin de hacer la evaluación final de la independencia de las variables de estudio, se procede a hacer la validación a través de la evaluación del valor p generado en la corrida de Minitab con el nivel de significancia determinado para este proyecto de investigación que para este caso particular es de 0.05 con un nivel de confianza del 95%, lo que indica un nivel de riesgo del 5% de concluir que existe una asociación entre las variables cuando no hay asociación real.

Si el Valor de p es \leq Nivel de Significancia (α), entonces las variables tienen una asociación estadísticamente significativa.

Sobre la base del resultado de la corrida de Minitab, el valor p es igual a 0.359, por tanto, debido a que para rechazar la hipótesis nula p debe ser menor que 0.05 ($p < 0.05$), y en el resultado de p para este caso particular es 0.359 y este valor es mayor que 0.05, determinamos que, en base a estos resultados, se valida la hipótesis nula H_0 .

Por tanto, debido a que la hipótesis nula a contrastar será la de independencia entre los factores, siendo la hipótesis alternativa la de dependencia entre los factores, como segunda comprobación, también procedemos a comparar el valor de Chi-Cuadrada de Pearson calculado estadísticamente y compararlo con el valor tabulado de Chi-Cuadrada para un nivel de confianza determinado y $(n-1)(k-1)$ grados de libertad.

Si el valor calculado es mayor que el valor de tablas de una $\chi^2_{(n-1)(k-1)}$ significará que las diferencias entre las frecuencias observadas y las frecuencias teóricas o esperadas son muy elevadas y por tanto diremos con un nivel de confianza 95% que existe dependencia entre los factores o atributos analizados. Es decir,

$\hat{\chi}^2 > \hat{\chi}_{(n-1)(k-1)}^2 \Rightarrow$ Rechazar hipótesis nula (dependencia entre las variables)

$\hat{\chi}^2 < \hat{\chi}_{(n-1)(k-1)}^2 \Rightarrow$ Aceptar hipótesis nula (independencia entre las variables)

Para el ejemplo particular, sobre la base de la corrida de Minitab, con 2 grados de libertad (GL = 3), el valor de Chi-cuadrada de Pearson es igual a 2.052, mientras que el valor crítico según la tabla de distribución de Chi-cuadrada con un nivel de significancia de 0.05 es de 5.9915, por tanto, dado que $2.052 < 5.9915$, se acepta la hipótesis nula, y se concluye que hay no dependencia significativa entre el estado civil y el puesto de poder de toma de decisiones, y lo tanto, ambas variables son independientes.

Por tanto, dados los dos análisis realizados para comprobar la independencia de las variables, podemos concluir que, no existe una asociación estadísticamente significativa entre la variable principal y secundaria. Es decir que podemos concluir con un 95% de nivel de confianza, que el estado civil y el puesto de poder de toma de decisiones de las mujeres en la organización son independientes y por lo tanto no están relacionadas significativamente.

3.23.3.3 Validación de Hipótesis 3

Ahora bien, para poder validar la tercera hipótesis nula que pretende determinar si el desempeño de la mujer en puestos de autoridad en la industria automotriz y el nivel de educación son independientes, debemos proceder como se realizó con las dos primeras hipótesis, y retomar la pregunta de investigación relacionada con dicha hipótesis, así como también la variable principal y secundaria, así como las hipótesis nula y alternativa.

Pregunta de Investigación 3:	
¿De qué manera el índice el nivel de educación de las mujeres para lograr empoderarse y ejercer un puesto de poder de toma de decisiones en el sector automotriz?	
Variable Principal:	Obtención de Puesto con Poder de Decisión en la Organización (Evidencia de Empoderamiento Máximo).
Variable Secundaria:	Nivel de Educación de las Mujeres
Ho. Hipótesis Nula:	El nivel de educación no tiene relación significativa con el nivel de empoderamiento ejercido por el recurso femenino y la obtención de puestos de poder de toma de decisiones.
Ha: Hipótesis Alternativa:	La obtención de puestos de poder de decisión por parte de las mujeres en la industria automotriz y su nivel de educación son dependientes.

Tabla 41***Distribución de Frecuencia del Puesto de Poder de Decisión Según el Nivel de Educación***

		Nivel de Educación			
		Doctorado	Maestría	Licenciatura	Marginal
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	2	14	3	19
	No	3	5	15	23
Marginal		5	19	18	42

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Sobre la base de la tabla de frecuencias anterior, se conoce que el mayor porcentaje se mujeres encuestadas tienen un nivel de educación de maestría, representadas por un 45% de la población total, sin embargo, el porcentaje de mujeres con nivel de licenciatura es de 43%, y únicamente, un 12% tienen un nivel de doctorado.

3.23.3.3.1 Cálculo de Tablas con Datos Estadísticos de Hipótesis 3

Así como se realizó con las hipótesis 1 y 2, se procede a cargar los datos de la tabla de contingencia de la Hipótesis 3, en el programa Minitab seleccionando: Estadísticas – Tablas- Prueba de Chi Cuadrada por Asociación, datos resumidos en tabla de dos factores, generando la tabla de resultados de la corrida de dicha prueba que se muestra a continuación, así como la generación de todas las tablas relacionadas como la tabla de conteos observados, la tabla de conteros esperados, la tabla de residuos estandarizados, la tabla de las contribuciones individuales a la prueba de Chi-Cuadrada, así como las prueba de evaluación independencia de las variables de estudio a través de la evaluación de los valores p y los valores de Chi-Cuadrada de Pearson para la Hipótesis 3.

Tabla 42

Resultados Corrida de Prueba de Chi Cuadrada por Asociación – Datos resumidos en Tabla de Dos Factores - Puesto de Poder de Toma de Decisión y Nivel de Educación

	Doctorado	Maestría	Licenciatura	Todo
1	2	14	3	19
	2.262	8.595	8.143	
	-0.174	1.844	-1.802	
	0.0303	3.3986	3.2481	
2	3	5	15	23
	2.738	10.405	9.857	
	0.158	-1.676	1.638	
	0.0251	2.8075	2.6832	
Todo	5	19	18	42

Contenido de la celda: Conteo
 Conteo esperado
 Residuos estandarizados
 Contribución a Chi-cuadrada

Chi-cuadrada de Pearson = 12.193, GL = 2, Valor p = 0.002

Chi-cuadrada de la tasa de verosimilitud = 12.992, DF = 2, Valor p = 0.002

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Tabla 43:

Tabla de Conteos Observados de Hipótesis 3

		Nivel de Educación		
		Doctorado	Maestría	Licenciatura
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	2	14	3
	No	3	5	15

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Como hemos definido en la evaluación de las dos primeras hipótesis, la tabla de conteos esperados representada los valores esperados si las variables fueran independientes.

Tabla 44**Tabla de Conteos Esperados de Hipótesis 3**

		Nivel de Educación		
		Doctorado	Maestría	Licenciatura
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	2.262	8.595	8.143
	No	2.738	10.405	9.857

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Tabla 45**Tabla de Residuos Estandarizados de Hipótesis 3**

		Nivel de Educación		
		Doctorado	Maestría	Licenciatura
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	-0.174	1.844	-1.802
	No	0.158	-1.676	1.638

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Sobre la base de la tabla de residuos estandarizados generada para esta hipótesis podemos definir que las mujeres con nivel de maestría con un puesto de poder de toma de decisiones son más de las esperadas para el tamaño de la muestra, mientras que las mujeres con un nivel de licenciatura con un puesto de poder de toma de decisiones son menos de las esperadas para el tamaño de la muestra.

Tabla 46**Tabla de Contribución a Chi-cuadrada de Hipótesis 3**

		Nivel de Educación		
		Doctorado	Maestría	Licenciatura
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	0.0303	3.3986	3.2481
	No	0.0251	2.8075	2.6832

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Las mujeres con nivel de educación de maestría, seguidas de las mujeres de nivel de licenciatura con puestos de poder de decisión son la que tienen los valores más grandes de

contribución al estadístico de chi cuadrada y por tanto son las que indican la mayor dependencia de la variable nivel de educación en relación con la obtención de puestos de poder por parte del personal femenino en una organización de la industria automotriz.

3.23.3.3.2 Cálculo de Grados de Libertad de Hipótesis 3

Con el propósito de determinar el valor asociado al estadístico de prueba se deben de calcular los grados de libertad (GL) que son el número de informaciones independientes sobre un estadístico. Los grados de libertad de una tabla son iguales al número de filas -1, multiplicado por el número de columnas menos 1). Para este caso en particular tenemos 2 filas y 3 columnas, por tanto, los grados de libertad son 2.

3.23.3.3.3 Evaluación de Independencia de las Variables de Estudio de Hipótesis 3

Ahora bien, con el fin de hacer la evaluación final de la independencia de las variables de estudio, se procede a hacer la validación a través de la evaluación del valor p generado en la corrida de Minitab con el nivel de significancia determinado para este proyecto de investigación que para este caso particular es de 0.05 con un nivel de confianza del 95%, lo que indica un nivel de riesgo del 5% de concluir que existe una asociación entre las variables cuando no hay asociación real.

Si el Valor de p es \leq Nivel de Significancia (α), entonces las variables tienen una asociación estadísticamente significativa.

Sobre la base del resultado de la corrida de Minitab, el valor p es igual a 0.002, por tanto, debido a que para rechazar la hipótesis nula p debe ser menor que 0.05 ($p < 0.05$), y en el resultado de p para este caso particular es 0.002 y este valor es menor que 0.05, determinamos que, en base a estos resultados, se rechaza hipótesis nula H_0 .

Ahora bien, debido a que la hipótesis nula a contrastar será la de independencia entre los factores, siendo la hipótesis alternativa la de dependencia entre los factores, como segunda comprobación, también procedemos a comparar el valor de Chi-Cuadrada de Pearson calculado estadísticamente y compararlo con el valor tabulado de Chi-Cuadrada para un nivel de confianza determinado y $(n-1)(k-1)$ grados de libertad.

Si el valor calculado es mayor que el valor de tablas de una $\chi^2_{(n-1)(k-1)}$ significará que las diferencias entre las frecuencias observadas y las frecuencias teóricas o esperadas son muy elevadas y por tanto diremos con un nivel de confianza 95% que existe dependencia entre los factores o atributos analizados. Es decir,

$\hat{\chi}^2 > \hat{\chi}_{(n-1)(k-1)}^2 \Rightarrow$ Rechazar hipótesis nula (dependencia entre las variables)

$\hat{\chi}^2 < \hat{\chi}_{(n-1)(k-1)}^2 \Rightarrow$ Aceptar hipótesis nula (independencia entre las variables)

Para el ejemplo particular, sobre la base de la corrida de Minitab, con 2 grados de libertad (GL = 2), el valor de Chi-cuadrada de Pearson es igual a 12.193, mientras que el valor crítico según la tabla de distribución de Chi-cuadrada con un nivel de significancia de 0.05 es de 5.9915, por tanto, dado que $12.193 > 5.9915$, se rechaza la hipótesis nula, y se concluye que hay dependencia significativa entre el nivel de educación y el puesto de poder de toma de decisiones.

Por tanto, dados los dos análisis realizados para determinar la independencia de las variables, podemos concluir que, si existe una asociación estadísticamente significativa entre la variable principal y secundaria, es decir que podemos afirmar con un 95% de nivel de confianza, que el nivel de educación de las mujeres que trabajan en la industria automotriz y el puesto de poder de toma de decisiones de las mujeres en la organización son dependientes y por lo tanto si están relacionadas significativamente.

3.23.3.4 Validación de Hipótesis 4

Por último, para poder validar la tercera hipótesis nula que pretende determinar si el desempeño de la mujer en puestos de autoridad en la industria automotriz y la motivación de crecimiento generado en el núcleo familiar de las mujeres son independientes, debemos proceder como se realizó con las tres primeras hipótesis, y retomar la pregunta de investigación relacionada con dicha hipótesis, así como también la variable principal y secundaria, así como las hipótesis nula y alternativa.

Pregunta de Investigación 4: ¿La motivación de crecimiento generado en el núcleo familiar de las mujeres a temprana edad es una variable que determina de manera significativa que ellas logren el empoderamiento y el plantearse como objetivo primordial el destacar laboralmente y obtener un puesto de poder de toma de decisiones en el sector industria automotriz?	
Variable Principal:	Obtención de Puesto con Poder de Decisión en la Organización (Evidencia de Empoderamiento Máximo).
Variable Secundaria:	Motivación de Crecimiento Generado en el Núcleo Familiar
Ho. Hipótesis Nula:	La motivación de crecimiento generado en el núcleo familiar de las mujeres empoderadas en la industria automotriz no tiene relación significativa con nivel de empoderamiento.
Ha: Hipótesis Alternativa:	La obtención de puestos de poder de decisión por parte de las mujeres en la industria automotriz y la motivación de crecimiento generado en el núcleo familiar están relacionadas significativamente

Tabla 47***Distribución de Frecuencia del Puesto de Poder de Decisión Según la Motivación de Crecimiento Generado en el Núcleo Familiar***

		Motivación de Crecimiento Generado en el Núcleo Familiar			
		Alto - Grado de Acuerdo (5)	Medio - Grado de Acuerdo (4)	Bajo- Grado de Acuerdo (3,2,1)	Marginal
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	7	8	4	19
	No	3	11	9	23
Marginal		10	19	13	42
		24%	45%	31%	100%

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Sobre la base de la tabla de frecuencias anterior, se obtiene que el 24% de las mujeres encuestadas contestaron que están muy de acuerdo en que en su hogar se le dio una formación familiar, cultural y educativa enfocada al crecimiento profesional a nivel gerencial y directivo, mientras que 45% de las mujeres encuestadas contestaron con un medio grado de acuerdo, dando un total de 69%, en contraste con el 31% del total de mujeres encuestadas que contestaron con algún grado de desacuerdo al mencionar que no recibieron en su núcleo familiar ninguna motivación de crecimiento en su núcleo familiar.

3.23.3.4.1 Cálculo de Tablas con Datos Estadísticos de Hipótesis 4

Así como se realizó con las tres primeras hipótesis, finalmente se procede a cargar los datos de la tabla de contingencia de la Hipótesis 3, en el programa Minitab seleccionando: Estadísticas – Tablas- Prueba de Chi Cuadrada por Asociación, datos resumidos en tabla de dos factores, generando la tabla de resultados de la corrida de dicha prueba que se muestra a continuación, así como la generación de todas las tablas relacionadas como la tabla de conteos observados, la tabla de conteros esperados, la tabla de residuos estandarizados, la tabla de las contribuciones individuales a la prueba de Chi-Cuadrada, así como las prueba de evaluación independencia de las variables de estudio a través de la evaluación de los valores p y los valores de Chi-Cuadrada de Pearson para la Hipótesis 4.

Tabla 48

Resultados de Corrida de Prueba de Chi Cuadrada por Asociación – Datos resumidos en Tabla de Dos Factores - Puesto de Poder de Toma de Decisión según la Motivación de Crecimiento Generado en el Núcleo Familiar

	Alto - Grado de Acuerdo (5)	Medio - Grado de Acuerdo (4)	Bajo- Grado de Acuerdo (3,2,1)	Todo
1	7	8	4	19
	4.524	8.595	5.881	
	1.1642	-0.2030	-0.7756	
	1.3554	0.0412	0.6016	
2	3	11	9	23
	5.476	10.405	7.119	
	-1.0581	0.1845	0.7050	
	1.1197	0.0341	0.4970	
Todo	10	19	13	42

Contenido de la celda: Conteo
 Conteo esperado
 Residuos estandarizados
 Contribución a Chi-cuadrada

Chi-cuadrada de Pearson = 3.649, GL = 2, Valor p = 0.161

Chi-cuadrada de la tasa de verosimilitud = 3.713, DF = 2, Valor p = 0.156

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Tabla 49

Tabla de Conteos Observados de Hipótesis 4

		Motivación de Crecimiento Generado en el Núcleo Familiar		
		Alto - Grado de Acuerdo (5)	Medio - Grado de Acuerdo (4)	Bajo- Grado de Acuerdo (3,2,1)
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	7	8	4
	No	3	11	9

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

La tabla de conteos es muy importante ya que es la que determina los valores esperados si las variables fueran independientes.

Tabla 50**Tabla de Conteos Esperados de Hipótesis 4**

		Motivación de Crecimiento Generado en el Núcleo Familiar		
		Alto - Grado de Acuerdo (5)	Medio - Grado de Acuerdo (4)	Bajo- Grado de Acuerdo (3,2,1)
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	4.524	8.595	5.881
	No	5.476	10.405	7.119

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Tabla 51:**Tabla de Residuos Estandarizados de Hipótesis 4**

		Motivación de Crecimiento Generado en el Núcleo Familiar		
		Alto - Grado de Acuerdo (5)	Medio - Grado de Acuerdo (4)	Bajo- Grado de Acuerdo (3,2,1)
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	1.1642	-0.203	-0.7756
	No	-1.0581	0.1845	0.7050

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Sobre la base de la tabla de residuos estandarizados generada para esta hipótesis podemos definir que en puestos de poder de toma de decisiones con alto grado de acuerdo en la pregunta de motivación de crecimiento generada en el núcleo familiar son más de las esperadas para el tamaño de la muestra, mientras que aquellas que están muy de acuerdo sin puesto de poder de toma de decisiones son menos de las esperadas para el tamaño de la muestra.

Tabla 52**Tabla de Contribución a Chi-cuadrada de Hipótesis 4**

		Motivación de Crecimiento Generado en el Núcleo Familiar		
		Alto - Grado de Acuerdo (5)	Medio - Grado de Acuerdo (4)	Bajo- Grado de Acuerdo (3,2,1)
Puesto con Poder de Decisión en la Organización	SI	1.3554	0.0412	0.6016
	No	1.1197	0.0341	0.4970

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la corrida de los resultados del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1 en el programa Minitab.

Las mujeres con mayor grado de acuerdo con o sin puestos de toma de decisión en la organización son la que tienen los valores más grandes de contribución al estadístico de chi cuadrada y por tanto son las que indican la mayor dependencia de la variable motivación de crecimiento generado en el núcleo familiar en relación con la obtención de puestos de poder por parte del personal femenino en una organización de la industria automotriz.

3.23.3.4.2 Cálculo de Grados de Libertad de Hipótesis 4

Con el propósito de determinar el valor asociado al estadístico de prueba se deben de calcular los grados de libertad (GL) que son el número de informaciones independientes sobre un estadístico. Los grados de libertad de una tabla son iguales al número de filas -1, multiplicado por el número de columnas menos 1). Para este caso en particular tenemos 2 filas y 3 columnas, por tanto, los grados de libertad son 2.

3.23.3.4.3 Evaluación de Independencia de las Variables de Estudio de Hipótesis 4

Ahora bien, con el fin de hacer la evaluación final de la independencia de las variables de estudio, se procede a hacer la validación a través de la evaluación del valor p generado en la corrida de Minitab con el nivel de significancia determinado para este proyecto de investigación que para este caso particular es de 0.05 con un nivel de confianza del 95%, lo que indica un nivel de riesgo del 5% de concluir que existe una asociación entre las variables cuando no hay asociación real.

Si el Valor de p es \leq Nivel de Significancia (α), entonces las variables tienen una asociación estadísticamente significativa.

Sobre la base del resultado de la corrida de Minitab, el valor p es igual a 0.161, por tanto, debido a que para rechazar la hipótesis nula p debe ser menor que 0.05 ($p < 0.05$), y en el resultado de p para este caso particular es 0.161 y este valor es mayor que 0.05, determinamos que, en base a estos resultados, se valida la hipótesis nula H_0 .

Por tanto, debido a que la hipótesis nula a contrastar será la de independencia entre los factores, siendo la hipótesis alternativa la de dependencia entre los factores, como segunda comprobación, también procedemos a comparar el valor de Chi-Cuadrada de Pearson calculado estadísticamente y compararlo con el valor tabulado de Chi-Cuadrada para un nivel de confianza determinado y $(n-1)(k-1)$ grados de libertad.

Si el valor calculado es mayor que el valor de tablas de una $\hat{\chi}_{(n-1)(k-1)}^2$ significará que las diferencias entre las frecuencias observadas y las frecuencias teóricas o esperadas son muy

elevadas y por tanto diremos con un nivel de confianza 95% que existe dependencia entre los factores o atributos analizados. Es decir,

$$\hat{\chi}^2 > \hat{\chi}_{(n-1)(k-1)}^2 \Rightarrow \text{Rechazar hipótesis nula (dependencia entre las variables)}$$

$$\hat{\chi}^2 < \hat{\chi}_{(n-1)(k-1)}^2 \Rightarrow \text{Aceptar hipótesis nula (independencia entre las variables)}$$

Para el ejemplo particular, sobre la base de la corrida de Minitab, con 2 grados de libertad (GL = 3), el valor de Chi-cuadrada de Pearson es igual a 3.649, mientras que el valor crítico según la tabla de distribución de Chi-cuadrada con un nivel de significancia de 0.05 es de 5.9915, por tanto, dado que $3.649 < 5.9915$, se acepta la hipótesis nula, y se concluye que hay no dependencia significativa entre la motivación de crecimiento generado en núcleo familiar y el puesto de poder de toma de decisiones, y lo tanto, ambas variables son independientes.

Por tanto, dados los dos análisis realizados para comprobar la independencia de las variables, podemos concluir que, no existe una asociación estadísticamente significativa entre la variable principal y secundaria. Es decir que podemos concluir con un 95% de nivel de confianza, que la motivación de crecimiento generado en núcleo familiar y el puesto de poder de toma de decisiones de las mujeres en la organización son independientes y por lo tanto no están relacionadas significativamente.

3.23.4 Resumen de Resultados de las Hipótesis

Con el fin de poder consolidar los resultados de las cuatro hipótesis planteadas en este proyecto de investigación procedemos a elaborar la siguiente tabla de resumen la cual rechaza las hipótesis nulas 1 y 3 y valida las hipótesis nulas 2 y 4.

Tabla 53
Resumen de Resultados de Hipótesis

Hipotesis	Relación	Resultado
1	El nivel de empoderamiento y la obtención de puestos de poder de toma de decisiones por parte de las mujeres de la industria automotriz no está relacionada significativamente con su edad.	Rechazada
2	El estado civil de las mujeres no influye significativamente para la obtención de puestos de poder de toma de decisiones en la industria automotriz	No Rechazada
3	El nivel de educación no tienen relación significativa con el nivel de empoderamiento ejercido por el recurso femenino y la obtención de puestos de poder de toma de decisiones	Rechazada
4	La motivación de crecimiento generado en el núcleo familiar de las mujeres empoderadas en la industria automotriz no tienen relación significativa con su obtención de puestos de poder de toma de decisiones.	No Rechazada

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos de la validación de las hipótesis a través de los resultados de los datos estadísticos generados en el programa Minitab.

Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente, en este último capítulo procederemos a presentar las conclusiones generales de este proyecto de tesis, así como resumir las respuestas de las preguntas de investigación y los hallazgos encontrados después de realizar la validación de las hipótesis, para finalmente proceder a plantear un plan sugerido para la implementación exitosa del proceso de Empowerment del talento femenino en la industria automotriz y definir otras importantes recomendaciones generales que ayudaran al corporativo de Grupo Auto 1 a evaluar esta propuesta de proyecto e incluirlo como parte de sus estrategias de desarrollo de personal de su plan de negocios 2019.

4.1 Contestación de Preguntas de Investigación

Después haber recabado la información referente a este importante tema en el marco teórico y se ha aplicado la metodología de la investigación definida en este proyecto de tesis, contamos con la evidencia necesaria para proceder a contestar las preguntas de investigación y resumir los datos generados de la validación de las hipótesis.

Pregunta Inicial:

- **¿El empoderamiento es una estrategia que desarrolla el talento y el liderazgo de las mujeres en la industria automotriz para qué obtenga y se desempeñen de manera destacada en la industria automotriz?**

R. - Podemos concluir que el empoderamiento es definitivamente una estrategia que desarrolla el talento y el liderazgo de las mujeres en la industria automotriz, lo cual, por supuesto hace que dichas mujeres puedan obtener puestos de poder de decisión en los cuales, sin duda, se pueden desempeñar de manera destacada, al mismo tiempo que dichas organizaciones serán capaz de aumentar el desarrollo y rentabilidad de la empresa al maximizar sus resultados financieros y operativos al utilizar las fortalezas del género femenino en pro del crecimiento de las empresas y cumplir con los requerimientos que se demandan de las mismas en esta nueva era.

Preguntas Generales:

- **¿Es importante la idea del proyecto de investigación, y vale la pena investigarla?**

R.- Definitivamente el empoderamiento de la mujer en la industria de automotriz es de gran relevancia ya que en México el índice de contratación de las mujeres en este importante sector fue del 18% en año 2017, en comparación con el 7 % en el sector de la confección según datos proporcionados por el INEGI. (APIPEG, 2018) y se espera un crecimiento mayor en los próximos

años debido a la industria automotriz terminal y de autopartes en México representó el 2.9% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y el 18.3% del PIB manufacturero en el país durante el primer trimestre de 2018, según datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA). (Enfásis, 2018).

- **¿Qué hace diferente este problema de otro? ¿A quién beneficia? ¿Qué aporta?**

R.- El abordar el tema del empoderamiento es diferente a otro ya que da respuesta es un proceso de vital importancia que contribuye al bienestar personal de las mujeres, pero al mismo tiempo conlleva a un bienestar económico y social no solo a nivel nacional sino global. El otorgar el poder a las mujeres, entendido, no cómo la dominación sobre los demás o el detrimento del género masculino o de sus congéneres, sino como la capacidad de las mujeres de aumentar su AUTOCONFIANZA e influir en los cambios al lograr que ellas actúen como mujeres con derechos, no sometidas al control ni limitadas por los roles que la sociedad las ha impuesto.

- **¿Cuáles serán los impactos sociales y organizacionales de empoderar a las mujeres?**

R.- Al asegurar que todos los colaboradores trabajen en sinergia en la sociedad y las organizaciones de manera persistente y constante, hará que se obtengan mejoras y beneficios para todos, ya que las mujeres tendrán la oportunidad de incrementar sus capacidades individuales, así como su nivel de educación y su poder de participar en procesos de desarrollo que potencialicen sus habilidades y aumenten sus oportunidades de crecimiento, al mismo tiempo que las empresas podrán aumentar su generación de ingresos y productividad, al encontrar el engrane perfecto en los puestos en lo que cada género sea más competitivo.

Preguntas Específicas:

- **¿Cuál es la situación de igualdad de género en la industria automotriz?**

R.- Aunque es cierto que la situación de igualdad de género en la industria automotriz está aún muy lejos de ser equitativa y sobre la base de los datos estadísticos del personal de Grupo 1 que indican que el personal de género masculino es 86% y el personal femenino es solamente 14%, en los últimos años ha ido en aumento y presenta una tendencia hacia el alza. El impulsar la equidad de género significa que en México estamos evolucionando. La inclusión de la mujer en las empresas es un cambio social importante, que implica dejar a un lado la discriminación y a atreverse a trabajar en equipo aprovechando así las capacidades diferentes de ambos sexos. En adición es importante también trabajar en poder disminuir la brecha de igualdad basada en la

diferencia de género, sino también, en la desigualdad, generada en la industria basada principalmente en la nacionalidad, edad y nivel de educación de las mujeres con talento.

- **¿Cuál es el perfil de las mujeres empoderadas la industria automotriz?**

R.- Sobre la base del instrumento de medición y la información generada del perfil de las encuestadas de las mujeres con puestos de poder de decisión en la industria automotriz, se pueden concluir ciertos rasgos o características comunes entre las mujeres de éxito en la industria automotriz tales como la preferencia de mujeres con estado civil solteras o divorciadas, al estar representadas por el 63.2% y 26.3%, respectivamente, dejando sólo un 10.5% a las mujeres casadas.

Referente a la edad, las mujeres empoderadas tienen en su mayoría una edad de 36 a 49 años representado por el 52.6% de la población, seguido de las mujeres mayores de 50 años con un 21.1% y el 15.8% por las mujeres de 31 a 35 años, siendo casos muy puntuales las mujeres que se desempeñan en dichos puestos con una edad de 30 años o menor.

Así mismo, se concluye que para que una mujer pueda hacer una carrera destacada en la industria automotriz es clave esencial, el nivel de educación o preparación obtenido, considerando el nivel de maestría una característica preferencial en las mujeres con poder de toma de decisiones, al estar representadas por un 73.7% de la población total de las mujeres detectadas con talento en la organización,

En adición, también se considera fundamental, un rasgo característico la motivación de crecimiento generada o fomentada en el núcleo familiar de las mujeres desde su infancia o en su entorno actual, siendo el 84.2% las mujeres que han llegado a alcanzar puestos relevantes en la industria automotriz y que definen que su familia es el motor que las motiva a ser mejores cada día y desempeñar sus roles de manera destacada.

Finalmente podemos destacar, que debido a que las empresas de la industria automotriz en el país están representadas por empresas de capital extranjero existe una preferencia a otorgar oportunidades a las mujeres extranjeras que, a sus congéneres de nacionalidad mexicana, siendo el 76% las mujeres con puestos de poder de nacionalidad extranjera en comparación con el 24% de las mujeres mexicanas que tienen la oportunidad de poder desempeñarse en dichos puestos.

- **¿La adecuada y oportuna detección del talento innato en el personal femenino es un factor clave para aplicar la estrategia del empoderamiento y lograr que desempeñen puestos de poder de toma de decisiones?**

R.- Como organizaciones es de vital importancia el de detectar el talento de manera oportuna a todos los niveles ya que el talento no tiene sexo, color ni edad, y la alta gerencia debe de ser capaz de entender que el limitar a las mujeres implica una gran barrera para el crecimiento y desarrollo empresarial y económico y debe de invertir sus recursos para convertir esa barrera en oportunidades de progreso.

- **¿El empoderamiento de las mujeres es una estrategia sustentable de mejora continua que las organizaciones de la industria automotriz deben de definir como clave para lograr la maximización de los resultados operativos y financieros en la empresa a largo plazo mediante la utilización de las fortalezas del género femenino?**

R.- La nueva era implica hacer las cosas de siempre de manera diferente, y por tanto, las organizaciones requieren fortalece su adaptabilidad al cambio al crear equipos de hombres y mujeres con potencial y cualidades que se complementen y se apoyen y basen su fortaleza, mediante el crecimiento de sus capacidades, confianza, así como el otorgamiento de autonomía en su toma de decisiones y darles el poder de ejercer el control sobre los ejecución de los resultados definidos, con una visión a largo plazo al dejar a un lado la obtención de resultados inmediatos que estén destinados al fracaso de la organización en un entorno donde se quiera seguir alimentando los prejuicios culturales arcaicos donde se exalta la sumisión y abnegación de la mujer el lugar de la representación de la mujer independiente y empoderada, en donde se enaltezcan sus rasgos de autonomía y confianza en el propio criterio para la toma de decisiones trascendentes para el desarrollo exitoso de la organización, al prepararlas para gestar en su interior nuevos proyectos y realidades para promover ideas y planes más rentables y productivos.

- **¿La implementación temprana del empoderamiento en el personal femenino desarrolla líderes que obtengan puestos de poder de toma de decisiones en la industria automotriz y fomenten un nuevo estilo de liderazgo que asegure la inclusión exitosa de las nuevas generaciones como la Milenial al del sector automotriz?**

R.- Al empoderar a la mujer, se fomenta un tipo diferente de liderazgo más ad hoc a las demandas de los nuevos tiempos, basado en el convencimiento y no en miedo y la posición de autoridad,

ya que no se busca substituir al hombre sino el enriquecerse a través de las diferencias de las cualidades del género femenino en un marco de igualdad. Al implementarse el empoderamiento femenino en las etapas tempranas de incorporación de las mujeres en el ámbito empresarial se asegura que las mujeres laboren con gran motivación y se coloquen la camiseta viendo la obtención de los objetivos organizaciones como propios al fomentar relaciones laborales ganar-ganar.

4.2 Conclusiones Generales de la Validación de Hipótesis

Después de dar seguimiento al proceso de validación de hipótesis que se detalla en el capítulo anterior, podemos inferir que el empoderamiento de las mujeres reflejado en la obtención de puestos de poder de toma de decisiones ocupados por mujeres en la industria automotriz está relacionado significativamente con la edad y el nivel de educación, y es independiente del estado civil y el nivel de motivación de crecimiento fomentado en las mujeres en su núcleo familiar desde su infancia o en su etapa de madurez actual

4.3. Conclusiones y Recomendaciones Generales

Sobre la base de las respuestas generadas en el apartado anterior, así como las variables relacionadas significativas definidas en la validación de hipótesis, podemos concluir que el empoderamiento de las mujeres es muy importante ya que apoya a desarrollar el talento del personal femenino y al mismo tiempo asegura que la organización cuente con colaboradoras de alto nivel que aporten sus capacidades y habilidades para la obtención de los objetivos financieros y operativos definidos por la alta dirección.

Sin embargo, es importante destacar que para que la mujer continúe sobresaliendo en la industria automotriz, no debe comportarse como una mujer “alfa”, fuerte, segura, fría y calculadora que logra su crecimiento profesional mediante el detrimento del desempeño de sus contrapartes masculinos, sino es de vital importancia que se desempeñe como una mujer integral que tiene fuerza interna, y que a su vez, mediante el reconocimiento y valorización de su feminismo pueda dictar un cambio en la cultura laboral así como la instauración de una nueva visión empresarial que permita, tener una líder que no imite al hombre sino que potencialice sus fortalezas, y equilibre su parte femenina y masculina para alcanzar resultados sobresalientes en una industria preponderantemente masculina.

Es decir, el liderazgo femenino para que tenga éxito debe de estar basado en sus propias características en vez de imitar el rol tradicional de liderazgo masculino, y no debe de estar

enfocado en una lucha de géneros o de la pérdida de la autenticidad del género femenino al pretender imitar a los hombres, sino deberá de consistir en maximizar y potencializar el uso de las características distintivas del género femenino tales como el ser más democráticas, inclusivas, su anhelo de participación, su capacidad de compartir el poder y la información con aquellos a quienes conduce, así como su mayor predisposición al cambio y a la innovación.

Se propone, que la mujer brille y demuestre todo su potencial para dirigir y llevar al éxito a las organizaciones de un sector tan exigente y demandante como lo es el automotriz, sin olvidar que el verdadero papel de una mujer en las organizaciones debe ser un liderazgo compartido, ya que la aportación, tanto de la mujer como del hombre a los negocios es inclusiva y la colaboración de ambos es lo que hace exitosa a una organización, especialmente, en una industria tan demandante como la industria automotriz. .

La mujer empoderada que tiene éxito en la industria automotriz es una mujer que tiene como prioridad el autoconocimiento y la autoconfianza, que sabe que es importante conocerse, y valorarse para lograr tener un autoconcepto sano y por ende, una autoestima sana, que tiene un alto grado de autoconfianza y autoestima que es capaz de conocer tanto sus lados positivos como sus áreas de mejora y son capaces de desarrollar el término de Resiliencia y además de saber sacar lo mejor de cualquier situación desde un lado más humano, que se algo que las nuevas organizaciones demandan.

La industria automotriz puede y debe beneficiarse del sexto sentido más desarrollado de las mujeres ya que al ser capaces de ver más allá de las situaciones evidentes, son la fuerza clave para que el sistema industrial y automotriz pueda maximizar el potencial de sus colaboradores de la generación X que cada día busca salirse más de las imposiciones sociales y que empiezan a voltear a los beneficios de una vida equilibrada, así como incluir exitosamente en sus filas a las nuevas generaciones Milenian, Xenial que demandan un ambiente laboral más flexible, y que salen de los anticuados esquemas típicos de comportamiento de la antigua generación “baby boomer”.

La mujer en la industria había sido hasta este momento un tema de raras excepciones, pero el tipo de liderazgo que puede desarrollar una mujer especialmente en la industria automotriz es un arma clave de las empresas que harán que los resultados se logren de mejor forma en un mundo cambiante en donde aún sigue habiendo una fuerte dependencia al recurso humano y que

solo el talento femenino que logre desarrollar altamente sus habilidades de liderazgo puede hacer una diferencia significativa.

Por otro lado, es recomendable, reforzar, la respuesta contralada del autoconocimiento en el personal femenino como elemento básico para dichas mujeres puedan ser empoderadas y consideradas como recursos humanos clave para potencializar la productividad y rentabilidad organizacional, ya que es de vital importancia que las mujeres cuenten con las herramientas necesarias para conocerse en todas las facetas y en todas las situaciones para que puedan así controlar sus respuestas y poder enfrentar la presión y gran demanda del sector de manera exitosa al mismo tiempo de que equilibran sus necesidades personales y sus responsabilidades familiares.

El rol actual de la mujer ya no es un rol de sumisión y de desarrollo único en el ámbito del hogar ni tampoco un rol feminista mal entendido que obligue a la mujer a desentenderse del importante rol que tiene la mujer en el núcleo familiar y la educación de las nuevas generaciones sino por el contrario, el de un rol de igualdad con el hombre en el que ambos compartan un vida equilibrada laboral que les permita a ambos responsabilizarse de la misma manera y al mismo nivel, en la construcción de un hogar estable que cultive los valores más altos en sus hijos y por tanto, las futuras generaciones.

Se requieren verdaderas líderes exitosas no sólo en el ámbito laboral sino en el personal. Una colaboradora satisfecha en su vida laboral se reflejará en su vida personal y viceversa.

Ahora bien, cabe destacar que, al aplicar el instrumento de medición y sobre la base de las entrevistas realizadas cara a cara con las mujeres participantes en este proyecto, se obtuvieron importantes aportaciones referentes a acciones específicas que se puede hacer para que se reconozca el talento de las mujeres y se promueva su empoderamiento desde este nuevo rol que se propone desempeñen dichas mujeres dentro y fuera de su lugar de trabajo, siendo las más destacadas las siguientes:

- Propiciar la búsqueda de la contratación de más mujeres en puestos clave, para posteriormente desarrollarlas en el área para que tengan bases para su crecimiento profesional.
- Propiciar que las mujeres continúen trabajando bajo altos estándares y principios, generando el respeto y la valoración del trabajo femenino y su manera objetiva de ver los problemas y abordarlos.
- Compartir experiencia con los colaboradores sin distinción de género ya que son los rasgos de personalidad son los que se deben de aprovechar en un colaborador, y estos rasgos no

sólo los determina un género tales como la inteligencia, trabajo en equipo, la ética, el entusiasmo, y de esa manera poder así fomentar una cultura pro-igualdad de género.

- Romper con los paradigmas de estereotipos hacia una mujer basada en una idiosincrasia latina demostrando que las mujeres tienen la misma inteligencia que los hombres, mediante la aplicación de un liderazgo situacional que gane el respeto de los superiores y subordinados, demostrando que las mujeres sí pueden determinar cuándo tener una actitud amable y cuando una actitud fuerte para tomar decisiones rápidas que le permitan afrontar los retos profesionales sin miedo al fracaso y sobre la base de la obtención de resultados.

- Lograr que las mujeres se desempeñen de forma sobresaliente, comprometida y eficiente sin importar el puesto que ocupen en las organizaciones, decidiéndose a tomar el rol de líderes, demostrando con hechos la enorme capacidad del talento femenino y lograr obtener el voto de confianza de los altos niveles jerárquicos para que se reconozcan la gran capacidad de la mujer.

- Robustecer la capacitación de las mujeres de manera significativa para satisfacer las necesidades de las organizaciones.

- Apoyar a otras mujeres compartiendo el conocimiento y alentándolas para que busquen nuevas oportunidades para demostrar sus habilidades gerenciales e integrarlas en proyectos claves para la organización que exponga su talento ante la alta dirección para que sea reconocido su talento.

- Demostrar que las mujeres pueden alcanzar y exceder las metas definidas por la organización y proponer nuevas ideas y proyectos que se implementen con éxito.

- Crear una red de apoyo mutuo entre las mujeres que destaque el talento femenino de las mujeres que tienen el potencial y la disponibilidad para enfocarse a su crecimiento laboral y desarrollo profesional, es decir, hacer círculos de apoyo en las que las mujeres líderes ayuden a otras mujeres a tener éxito y obtener resultados sobresalientes dentro y fuera de la organización.

- Definición de equipos de trabajo Mastermind, según área de trabajo y subordinadas a empoderar, con el fin de poder acrecentar los conocimientos y experiencia de las mujeres en desarrollo por parte de las mujeres líderes.

- Crear un decálogo en donde se resalten las características femeninas y compartirlo dentro de un Círculo Mujeres Empoderadas

- Creación de Sharepoint como un sistema de información para las mujeres empoderadas.

- Desarrollar una página de Facebook para poder mantener en las mujeres continuamente informadas y motivadas con casos de éxito de mujeres exitosas en el sector y de esa manera fomentar el empoderamiento de mujeres.

- Fortalecer los canales de comunicación entre las mujeres empoderadas para compartir de manera eficiente las mejores prácticas de las mujeres empoderadas a través de toda la organización.

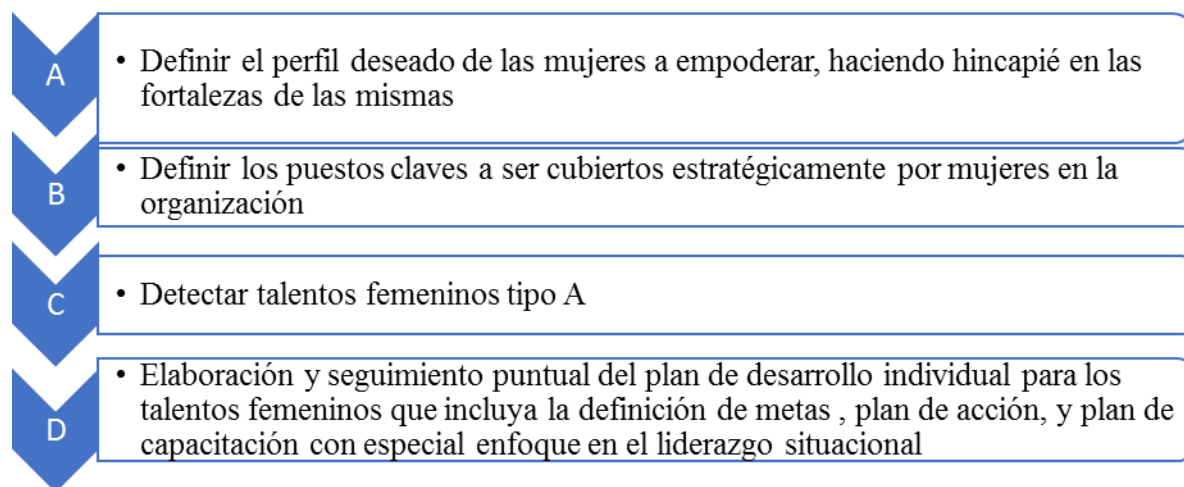
- Programación de reuniones periódicas de mujeres con frecuencia mínimo bimestral.

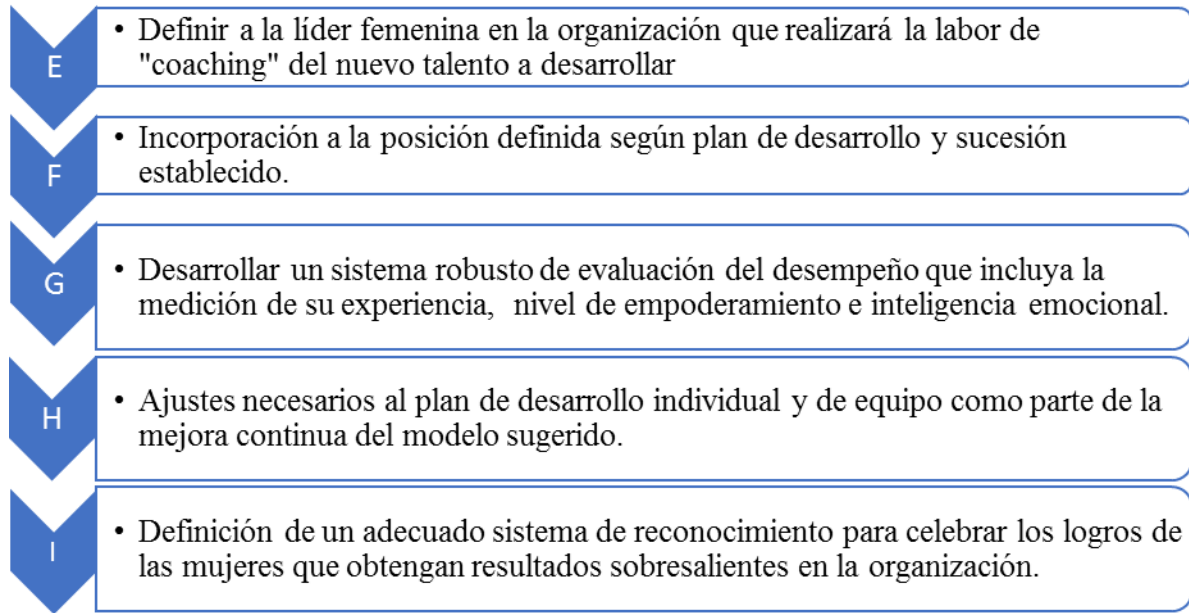
- Realizar actividades de integración de manera semestral.

4.4. Sugerencia para la Implementación del Proceso de Empoderamiento Femenino

Después de haber contestado las preguntas de investigación de este importante proyecto, procederemos de manera final a desarrollar el proceso sugerido de implementación para el empoderamiento del personal femenino con talento de Grupo Auto 1, que se planea presentar a su dirección corporativa de recursos humanos, sobre la base de los resultados de este proyecto de investigación, dejando abierta la decisión de aceptación o rechazo de la ejecución del mismo a la alta gerencia, así mismo como la definición del plan detallado de tiempos con fechas compromiso y responsables para pasar del papel a la realidad este sugerencia como una parte del sistema de “Buzón de Procesos de Mejora” definido por la organización.

Debido a la envergadura de este proyecto, cabe destacar que el logro exitoso del proceso de empoderamiento femenino no es algo que se pueda o pretenda implementar de la noche a la mañana y que debe de ser basado en la definición de un método sólido que tenga la posibilidad de incrementar una participación gradual de la mujer en puestos de poder dentro de la industria automotriz, basado en el seguimiento de los siguientes pasos:





A. Definir el Perfil de las Mujeres a Empoderar

Con el fin de poder definir de manera exitosa el perfil de las mujeres a empoderar y haciendo énfasis en las mayores fortalezas de dicho género, se sugiere tomar en cuenta los puntos descritos a continuación,

- Actitud de cambio sustentable
- Solidaridad autentica
- Comunicación plena y activa
- Desarrollo organizacional
- Ajuste y mejora
- Comprensión o sensibilidad a las necesidades de los compañeros
- Capacidad de trabajo en equipo

B. Definir los puestos claves a ser cubiertos por las mujeres empoderadas de la organización

Cada planta productiva deberá definir los puestos en los que se podrá sacar el mejor partido de las fortalezas del género femenino de acuerdo con su estrategia y visión empresarial, pero como sugerencia podemos mencionar las siguientes posiciones:

- 1) Directora General
- 2) Gerente de Operaciones

- 3) Gerente de Recursos Humanos
- 4) Gerente de Calidad
- 5) Gerente de Logística
- 6) Gerente de Compras

C. Detectar talentos femenino tipo A.

La detección de los recursos humanos femeninos no se considera una tarea fácil, sin embargo, si es fundamental y, por tanto, se sugiere el uso de las siguientes herramientas de evaluación:

- a) Análisis Psicométricos que permitan evaluar a que recursos tienen las necesidades de:
 - Reconocimiento
 - Competencia Leal
 - Ser partícipes de una misión
 - Saber y gustar del trabajar en equipo
- b) Entrevistas para evaluar:
 - Los retos
 - Las responsabilidades
 - Los resultados (Accountability)
 - Enfoque para lograr lo que desean
 - Capacidad de alinear los resultados profesionales con sus metas personales
 - Nivel de ejecución (Llevar del papel a la realidad las metas definidas por la organización).

D. Elaboración y seguimiento puntual de plan de desarrollo para los talentos femeninos

Elaboración y seguimiento puntual de un plan de desarrollo individual para los talentos femeninos que considere los siguientes aspectos:

1. Definición clara y precisa de objetivos y metas.
2. Plan de ejecución de metas.
3. Plan de capacitación que se enfoque en el fortalecimiento emocional de la mujer, así como sus habilidades "blandas" y el liderazgo situacional, que a través de la medición del nivel de madurez en la posición de la colaboradora y asegurar que pueda desempeñarse en los diferentes estilos del liderazgo situacional desde el E1

al E4, en donde inicia con un estilo básico enfocado en “Ordenar”, seguido de la “Persuasión”, la “Participación y la “Delegación Efectiva”, siendo este último estilo de liderazgo (E4) el nivel óptimo de Empowerment que es el sugerido por el presente estudio a manejar por las mujeres empoderadas de la organización y que se definió a detalle en la Figura 11 del Capítulo 2 de este proyecto de investigación, el cual le permitirá a la mujer poder fortalecer sus habilidades para alcanzar los mayores resultados en la organización.

E. Definir a la líder femenina en la organización que realizará la labor de "coaching" del nuevo talento a desarrollar

Es de medular importancia definir a la “coach” que será la responsable de desarrollar a la nueva persona hasta llegar al nivel de empoderamiento deseado desde su incorporación a la organización hasta que alcance la posición de poder de toma de decisiones definida en el plan de desarrollo y sucesión. Así mismo, deberá de proporcionarle a la mujer las herramientas necesarias para que ella pueda fungir como “coach” de las futuras generaciones de mujeres a empoderar y puedan ser reconocidas como activos valiosos para los equipos de trabajo al desempeñar un papel de inspiradora, líder y motivadora en toda la organización.

F. Incorporación de la candidata a la posición definida

Sobre la base del plan de desarrollo y de sucesión se procederá a efectuar la incorporación exitosa de la candidata a la posición definida.

G. Sistema robusto de evaluación del desempeño

Posteriormente a la toma de la nueva posición será importante proceder a realizar una evaluación periódica individual del desempeño del personal estratégico femenino, tomando en cuenta la medición de la experiencia, nivel de empoderamiento e inteligencia emocional de las mujeres y el siguiente esquema de revisiones sugeridas sobre el cumplimiento de los objetivos:

Etapas E1: Revisiones semanales durante un periodo de 3 a 6 meses.

Etapas E2: Revisiones cada 10 días durante los meses 7 al 12.

Etapas E3: Revisiones quincenales de los meses 12 al 15.

Etapas E4: Revisiones mensuales de los meses 15 al 24.

De esta manera al tener un enfoque fuerte en la evaluación del desempeño del personal femenino nos ayudará a distinguir a los colaboradores que sobresalen del resto y determinar quiénes serán incluidas en las próximas etapas de este plan de empoderamiento organizacional.

H. Ajustes al plan de desarrollo individual y de equipo como parte de la mejora continua del modelo sugerido.

El plan de desarrollo generado desde la incorporación del personal a la organización hasta la obtención de los puestos para los cuales fueron desarrolladas las mujeres talentosas de la organización deberá revisarse y mejorarse continuamente, por lo tanto, sobre la base de las evaluaciones de desempeño, deberá de desarrollarse un plan robusto de entrenamiento enfocado no solo al fortalecimiento de sus conocimientos técnicos sino al de la inteligencia emocional de la mujer, así como sus habilidades "blandas" y el liderazgo situacional, con el fin de lograr que dichos recursos siempre se mantengan a la vanguardia y sean un activo real para la organización.

I. Definición de un adecuado sistema de reconocimiento para celebrar los logros de las mujeres que obtengan resultados sobresalientes en la organización.

Con el fin de mantener al personal motivado y enfocado a la obtención continua de los resultados en la organización es de vital importancia el definir el sistema de reconocimiento del personal femenino involucrado en este importante proyecto, ya que con seguridad el premiar a las buenas colaboradoras, logrará que las mujeres empoderadas mantengan la motivación necesaria para alcanzar las metas de la compañía.

Es decir, es importante reconocer los logros obtenidos y celebrarlos, ya esto hará que se pueda ampliar y mejorar la satisfacción de las colaboradoras, así como la rentabilidad y productividad de la empresa. La gente que se siente apreciada por otros posee una actitud positiva y mayor confianza y habilidad para contribuir a las metas en un ambiente laboral agradable y motivante. Por tanto, para las mujeres líderes que encabezarán este importante proyecto, una gran tarea será la convencer honestamente a los miembros de sus equipos de que son valiosas para los proyectos y la organización y así poder asegurar la retención del talento desarrollado no solo a corto sino a largo plazo.

Lista de Referencias

- Alvaréz Madrid, M. (8 de Marzo de 2018). Baja Participación de la Mujer en el Mercado Mexicano. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Baja-participacion-de-la-mujer-en-mercado-laboral-mexicano-20180308-0044.html>. Ciudad de México. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Baja-participacion-de-la-mujer-en-mercado-laboral-mexicano-20180308-0044.html>
- AMIA. (2018). *Cuadros y Gráficas Mensuales*. México: AMIA.
- APIPEG. (Marzo de 2018). <https://apipeg.com/>.
- Arredondo, J. (21 de 06 de 2016). *KellyServices.Com.MX*. Obtenido de <http://blog.kellyservices.com.mx/empoderamiento-las-mujeres-la-industria-automotriz>
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz. (2016). *Estadísticas a propósito de...Industria Automotriz*. México: AMIA. Obtenido de <http://www.amia.com.mx/>
- Barrios, A. Y. (2016). Participación femenina en el mercado laboral en México al Primer Trimestre 2016. *Economía Global*, Año 9, Núm. 3 / julio-septiembre 2016. Obtenido de http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e903/Yeni_y_Oscar.pdf
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2001). *Empowerment Takes More Than a Minute*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Calidad & Gestion*. (2015). Obtenido de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/55_empowerment_gestion_calidad.html
- Calidad & Gestion*. (2015). Obtenido de http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/55_empowerment_gestion_calidad.html
- CEFP. (9 de Marzo de 2017). *La Industria Automotriz en México y el TLCAN*. México: Cámara de Diputads LXIII Legislatura.

Chang, J. (2004). *Ganar la batalla por el talento*. España: Ediciones Deusto-Planeta de Agotini.

Cluster Industrial. (27 de Diciembre de 2017). Obtenido de

<https://clusterindustrial.com.mx/post/3150/desarrollo-de-la-industria-automotriz-en-mexico-2017>

Contreras, F., Pedraza, J., & Mejia, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas - Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-191.

Crece Negocio. (2016). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-empowerment/>

Economía, S. d. (s.f.). Obtenido de

http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/peia_ok.pdf

El Financiero. (Diciembre de 2017). *El Financiero.com.mx*. Obtenido de

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/exportacion-de-autos-aumenta-16-en-diciembre-amia>

Enfásis, R. L. (11 de Julio de 2018). <http://www.logisticamx.enfasis.com>. Obtenido de

<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/81127-tiene-industria-automotriz-impacto-pib-mexico>

Forbes. (21 de Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/inversion-extranjera-directa-a-mexico-sube-11-1-en-2017/>

Gali, A. (2017). *Primer Informe de Gobierno*. Puebla.

García, C. (8 de Marzo de 2018). <https://www.autocasion.com>. Obtenido de

<https://www.autocasion.com/actualidad/noticias/los-10-paises-que-mas-coches-fabrican>

Gonzalez Aspuru, L. F. (2017). *El Talento: La nueva guerra Corporativa*. Mexico: Asgar.

Hernández, L. (30 de 03 de 2017). Los países con mayor producción automotriz durante 2016.

Huerta, J. J., & Rodríguez, G. I. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Icare. (10 de 05 de 2018). *icare*. Obtenido de <http://www.icare.cl/contenido-digital/promover-retener-talento-femenino/>

INEGI. (2012). Sistema de Cuentas Nacionales de México. México.

Kelly Services. (21 de 07 de 2017). <http://blog.kellyservices.com.mx/>. Obtenido de <http://blog.kellyservices.com.mx/empoderamiento-las-mujeres-la-industria-automotriz>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administracion: Una Perpespectiva Global y Empresarial*. Ciudad de Mexico: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

Lechter, S. (2014). *Piense y Hágase Rico para Mujeres*. Ciudad de México: Grupo Editorial Tomo S.A de C.V.

Malaret, J. (2016). *Reina Virgen. El liderazgo femenino al descubierto*. Mexico: Dias de Santos.

Management, E. E. (30 de 11 de 2015). *Escuela Management EU*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/liderazgo/difiere-la-metodologia-del-liderazgo-femenino-la-los-hombres>

Maubert, I. (24 de Agosto de 2013). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/266240>

Miranda, A. V. (2007). *Scielo.Org.Mxn*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000100010

- Monsalve Serrano, J. E. (Dic de 2013). *Guía "Jóvenes, talento y perfil emprendedor"*. Obtenido de Injuve: <http://www.injuve.es/conocenos/ediciones-injuve/guia-jovenes-talento-y-perfil-emprendedor>
- Muro, P. (01 de 01 de 2004). *¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuada?* Obtenido de Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. :
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/ulasp/reader.action?docID=3158770&query=>
- OICA. (2018). Obtenido de <http://www.oica.net/>
- OICA. (2018). Obtenido de <http://www.oica.net/>
- ONU Mujeres. (2011). *Principios para el empoderamiento de las mujeres, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres*. Obtenido de <http://www.unwomen.org/es/partnerships/businesses-and-foundations/womens-empowerment-principles>
- Ortíz, O. M. (2015). "Participación económica y social de las Mujeres" - Conferencia de Secretarios del Trabajo de la STPS. *Revista Digital*.
- Páez, D., & Fernández, I. (2004). *Psicología Social, Cultura y Educación*. Madrid, España: Pearson/Prentice Hall.
- Paredes, A. (19 de 01 de 2016). *Forbes Mexico*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/las-5-virtudes-del-liderazgo-femenino/>
- Rendón, T. y. (15 de 06 de 2004). <http://www.economia.unam> - *Feminización de la fuerza de trabajo en México a principio de siglo*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/reseconinforma/pdfs/324/05Rendon.pdf>

RIM Buscador Industrial . (17 de Enero de 2018). Obtenido de

http://rim.com.mx/PORTAL/Services?operacion=busqueda_nota&PUEBLA%20DESTACA%20EN%20INDUSTRIA%20AUTOMOTRIZ%20&id_nota=963

Ruiz Durán, C. (Septiembre de 2016). Desarrollo y estructura de la industria automotriz en México. México: Fundación Friedrich Ebert México. doi:ISBN: 978-607-7833-69-7

Sánchez, A. (05 de 09 de 2017). Automotrices de EU hacen inversión histórica en México. *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/automotrices-de-eu-hacen-inversion-historica-en-mexico.html>

Secretaría de Economía. (2012). *Monografía de la Industria Automotriz*. México: Secretaría de Economía. Obtenido de

http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/Estudios/monografia_automotriz_marzo.pdf

Secretaría de Economía. (2016). Datos Recopilados sobre la Industria Automotriz.

Ser Gerente. (2017). Obtenido de <http://www.sergerente.net/que-es-empowerment>

Solis, E. (8 de Enero de 2018). *Expansión*. Obtenido de

<https://expansion.mx/economia/2018/01/08/la-exportacion-de-autos-en-mexico-crece-121-en-2017>

Toledo, E. (16 de 01 de 2017). EE. UU. absorbe el 77 % de la exportación de autos fabricados en México. http://www.milenio.com/negocios/EU-exportacion-automotriz-Mexico-AMIA_0_885511456.html, México.

UFRGS, I. d. (29 de 07 de 2007). *Periodicos electronicos de Psicología* . Obtenido de

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-96902007000300004

Uróstegui, L. (13 de Diciembre de 2016). *Entrepreneur.com*. Obtenido de

<https://www.entrepreneur.com/article/286469>

Vicente, J. C. (10 de 02 de 2014). *Gestion de la Comunicación de las empresas*. Obtenido de

<http://sharingideas-josecavd.blogspot.com/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

Violan, M. (14 de 12 de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de [https://retos-](https://retos-directivos.eae.es/los-4-estilos-de-liderazgo-situacional-que-debes-conocer/)

[directivos.eae.es/los-4-estilos-de-liderazgo-situacional-que-debes-conocer/](https://retos-directivos.eae.es/los-4-estilos-de-liderazgo-situacional-que-debes-conocer/)

W, G. R., & D, V. F. (2016). *Habilidades Directivas Evaluacion y Desarrollo*. Mexico:

Cengage Learning.

Zabludovsky, G. (15 de 05 de 2007). <http://www.scielo.org.mx/> *Las mujeres en México:*

Trabajo, educación superior y esferas de poder. Obtenido de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422007000200002&lng=es&tlng=es.

Anexo

Tabla 8.
3.18 Escala Likert - Instrumento de Medición Empoderamiento de la Mujer en la Industria Automotriz – Ítem 1-8
Perfil de la Encuestada

Tipo de Puesto que Ocupa:	Estado Civil	Hijos	Rango de Edad	Nacionalidad	Nivel de Estudios
Coordinación	Soltera	Con Hijos	Más de 50 años	Europea	Doctorado
Jefatura	Casada	Sin Hijos	36 a 49 años,	Americana	Maestría
Gerencial	Divorciada		31 a 35 años	Mexicana	Licenciatura
Directivo	Otro Especifique		26 a 30 años	Otra Especifique	Otra Especifique
Otro Especifique			Otro Especifique		

Variable	No Ítem	Ítem	(5) Muy de acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(1) Muy en desacuerdo
----------	------------	------	--------------------	----------------	---	-------------------	--------------------------

Mujer	1	La familia debe educar a las mujeres para que desarrollen las habilidades necesarias para desempeñar puestos de poder y liderazgo
	2	Las mujeres gozan de los mismos derechos que los hombres para desempeñar funciones directivas en la organización
	3	El nivel cultural y educativo alto influye para que las mujeres obtengan oportunidades de ascenso a niveles directivos
	4	¿En el caso de quien responde, considera que en su hogar se le dio esa formación familiar, cultural y educativa enfocada al crecimiento profesional a nivel gerencial y directivo?
	5	Las mujeres tienen la capacidad para desenvolverse en actividades fuera del hogar y dirigir grandes empresas hacia el éxito
	6	Las mujeres pueden tomar decisiones importantes y hacer más rentables a las organizaciones
	7	La responsabilidad de la mujer más allá del trabajo la limita para tomar responsabilidades equiparables a los hombres en la organización
	8	La falta de disponibilidad de las mujeres en horarios posteriores a la jornada regular de trabajo afecta su desempeño y es una limitante para su desarrollo y crecimiento.

Nota: Elaboración Propia sobre la base de los conceptos investigados en el Marco Teórico Conceptual

Tabla 9
3.18 Escala Likert -Instrumento de Medición Empoderamiento de la Mujer en la Industria Automotriz – Ítem 9-18

Variable	No Ítem	Ítem	(5) Muy de acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(1) Muy en desacuerdo
Mujer	9	Atender asuntos personales durante la jornada laboral o en el hogar cuando se tiene responsabilidades con hijos es considerado poco profesional y una desventaja con respecto a los colaboradores masculinos.					
	10	Solicitar permisos continuos por atender asuntos familiares es considerado inaceptable para la organización y limita a la mujer para ser considerada en posiciones de mayor rango y responsabilidad.					
	11	Las mujeres casadas o con hijos tienen mayores desventajas laborales y de crecimiento en comparación con las mujeres solteras.					
	12	El desarrollo profesional de las mujeres a nivel directivo y gerencial no puede ser compartido al mismo tiempo que las responsabilidades personales femeninas en el hogar					
Talento	1	Se valora el talento y capacidad de las mujeres en el entorno laboral y se direcciona adecuadamente como una ventaja estratégica para las organizaciones					
	2	El valor agregado del personal femenino es mayor que el aportado por el personal masculino					
	3	Las mujeres en la organización tienen puestos importantes y son considerados colaboradores clave					
	4	El tiempo promedio en alcanzar las metas de las mujeres es más corto que el esperado por los mandos altos en organización					
	5	La organización tiene definida una técnica para la medición eficiente del talento del personal					
Liderazgo	1	El liderazgo femenino para que tenga éxito debe de estar basado en sus propias características en vez de imitar el rol tradicional de liderazgo masculino					
	2	Las mujeres tienden a ser más democráticas y participativas que los hombres					
	3	El liderazgo femenino es inclusivo, alienta la participación y comparte el poder y la información con aquellos a quienes conduce.					

Nota: Elaboración Propia sobre la base de los conceptos investigados en el Marco Teórico Conceptual

Tabla 10
3.18 Escala Likert -Instrumento de Medición Empoderamiento de la Mujer en la Industria Automotriz – Ítem 19-29

Variable	No Ítem	Titulo	Ítem	(5) Muy de acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(1) Muy en desacuerdo
Liderazgo	4	La mayor predisposición de las mujeres al cambio ayuda a las organizaciones a ser mas innovadoras						
	5	Las mujeres son flexibles y se pueden comunicar de manera más efectiva que los hombres						
	6	El predominio de lo emocional en el genero femenino capacitada a las mujeres para tener en cuenta el lado “humano” de las personas y generar altos niveles de empatía.						
	7	Las emociones femeninas pueden ser controladas y asegurar una toma de decisiones objetiva y acertada						
Empoderamiento	8	El carisma y el poder de persuasión es un herramienta que puede ser aplicada en las organizaciones para que las mujeres puedan ascender a puestos de mayor responsabilidad						
	1	Las organizaciones le dan poder de decisión limitado a los colaboradores de genero femenino						
	2	Es importante dar a las mujeres en el ámbito laboral mayor responsabilidad para la ejecución de las tareas, las metas y los resultados.						
	3	Las mujeres tienen la autoridad suficiente para resolver los problemas y mayor autonomía en el desempeño de sus funciones						
	4	La dependencia del nivel superior de las mujeres en la toma de decisiones fomenta el respeto y el apoyo al alcance del resultados y el trabajo en equipo						
	5	¿En el caso de quien responde, considera que cuenta con el empoderamiento adecuado para alcanzar su crecimiento profesional?						

Nota: Elaboración Propia sobre la base de los conceptos investigados en el Marco Teórico Conceptual

Tabla 11**3.18 Escala Likert Instrumento de Medición Empoderamiento de la Mujer en la Industria Automotriz – Ítem 30-36 & Preguntas Abiertas**

Variable	No Ítem	Ítem	(5) Muy de acuerdo	(4) De acuerdo	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(1) Muy en desacuerdo
Sector Automotriz	1	El sector automotriz está trabajando para reducir la brecha de género					
	2	Las empresas del sector automotriz cuentan con planes de crecimiento personal, así como programas de acompañamiento e instrucción personalizados para el personal destacado femenino					
	3	El reconocimiento del talento femenino es una debilidad en la industria automotriz					
	4	El sector automotriz reconocerá el talento femenino y considerará al empoderamiento una ventaja competitiva en el futuro					
	5	El sector automotriz es un sector en crecimiento en el que vale la pena desarrollarse profesionalmente y como mujer a largo plazo					
	6	Las mujeres tienen posibilidades de éxito para alcanzar puesto gerenciales y directivos en el sector automotriz					

Preguntas Abiertas:

1. ¿Qué puedes hacer desde el rol que desempeñas dentro de tu lugar de trabajo para que se reconozca el talento de las mujeres y se promueva su empoderamiento?

2. ¿A tu consideración qué tipo de perfil debe de tener una mujer para destacar en el sector automotriz?

Nota: Elaboración Propia sobre la base de los conceptos investigados en el Marco Teórico Conceptual

Tabla 12
3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 1

Variable	Mujer					
	1	2	3	4	5	6
No ítem # Total Ítems	11	12	13	14	15	16
Temática del Ítem	Educación Familiar	Equidad	Nivel Cultural y Educativo	Evaluación Personal	Capacidad	Toma de Decisiones
No de Ítem	La familia debe educar a las mujeres para que desarrollen las habilidades necesarias para desempeñar puestos de poder y liderazgo	Las mujeres gozan de los mismos derechos que los hombres para desempeñar funciones directivas en la organización	El nivel cultural y educativo alto influye para que las mujeres obtengan oportunidades de ascenso a niveles directivos	¿En el caso de quien responde, considera que en su hogar se le dio esa formación familiar, cultural y educativa enfocada al crecimiento profesional a nivel gerencial y directivo?	Las mujeres tienen la capacidad para desenvolverse en actividades fuera del hogar y dirigir grandes empresas hacia el éxito	Las mujeres pueden tomar decisiones importantes y hacer mas rentables a las organizaciones
1	5	1	5	5	5	5
2	5	2	5	4	5	5
3	4	2	4	2	5	5
4	4	2	2	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5
6	4	1	4	1	5	5
7	5	5	4	2	5	5
8	5	1	2	1	5	5
9	4	2	4	4	5	3
10	5	1	5	5	5	5
11	5	1	4	4	4	5
12	5	1	2	4	5	5
13	5	2	5	4	5	5
14	4	1	5	2	5	5
15	5	2	2	4	4	4
16	5	5	5	4	5	5
17	5	1	2	4	5	5
18	5	4	4	5	5	5
19	5	1	4	2	5	5
20	4	2	3	4	5	3
21	4	1	5	5	4	5
22	5	1	4	5	5	5
23	5	1	2	4	5	5
24	5	2	5	4	5	5
25	4	1	1	2	5	5
26	4	1	1	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5
28	4	5	4	1	5	5
29	5	5	4	2	5	5
30	5	1	2	1	5	5
31	4	2	5	4	5	4
32	5	1	5	5	5	5
33	4	1	4	4	4	5
34	5	2	2	5	5	5
35	5	5	5	4	5	5
36	4	5	2	1	5	5
37	4	1	2	4	4	4
38	5	5	5	5	5	5
39	5	5	5	4	5	5
40	5	2	4	2	5	5
41	1	1	2	1	4	5
42	5	5	5	5	5	5
	ESTADÍSTICOS 1					
Varianza - 42 Encuestadas	0.54	2.83	1.83	1.96	0.16	0.27

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 13

3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 2

Variable	Mujer					
No ítem	7	8	9	10	11	12
# Total Ítems	17	18	19	110	111	112
Temática del Ítem	Responsabilidad Familiar	Disponibilidad	Ausuntos Personales	Permisos Extraordinarios	Estado Civil e Hijos	Desarrollo Profesional vs Familia
No de Ítem	La responsabilidad de la mujer más allá del trabajo la limita para tomar responsabilidad equiparables a los hombres en la organización	La falta de disponibilidad de las mujeres en horarios posteriores a la jornada regular de trabajo afecta su desempeño y es una limitante para su desarrollo y crecimiento.	Atender asuntos personales durante la jornada laboral o en el hogar cuando se tiene responsabilidades con hijos es considerado poco profesional y una desventaja con respecto a los colaboradores masculinos.	Solicitar permisos continuos por atender asuntos familiares es considerado inaceptable para la organización y limita a la mujer para ser considerada en posiciones de mayor rango y responsabilidad.	Las mujeres casadas o con hijos tienen mayores desventajas laborales y de crecimiento en comparación con las mujeres solteras.	El desarrollo profesional de las mujeres a nivel directivo y gerencial no puede ser compartido al mismo tiempo que las responsabilidades personales femeninas en el hogar
1	4	5	5	5	5	5
2	4	5	5	5	5	2
3	2	4	1	4	2	2
4	1	4	1	4	4	2
5	5	2	4	4	5	2
6	4	1	5	2	1	5
7	2	2	4	2	4	2
8	1	1	1	2	5	1
9	5	4	4	1	4	2
10	1	1	1	1	1	1
11	5	5	5	5	5	5
12	4	5	5	5	5	5
13	4	5	5	5	5	2
14	4	4	4	5	2	2
15	1	4	1	4	4	1
16	5	2	4	4	5	2
17	4	5	5	5	5	5
18	2	2	4	2	4	2
19	2	2	2	2	5	2
20	5	4	4	3	4	2
21	2	2	2	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5
23	4	5	5	5	5	5
24	4	3	5	5	5	2
25	2	4	4	4	2	2
26	1	4	1	4	4	1
27	5	2	4	4	5	2
28	2	2	4	2	4	2
29	2	2	4	2	4	2
30	1	1	1	2	5	1
31	5	4	4	5	4	2
32	1	1	1	1	1	1
33	5	5	5	5	4	5
34	4	5	5	5	5	5
35	4	3	5	5	5	2
36	2	4	2	5	2	2
37	1	4	1	4	4	2
38	4	2	5	5	5	4
39	5	2	4	4	5	2
40	2	2	4	2	5	2
41	4	1	1	2	5	1
42	5	5	4	5	4	2
ESTADÍSTICOS 2						
Varianza - 42 Encuestadas	2.37	2.17	2.55	1.98	1.55	2.01

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 14

3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 3

Variable No ítem # Total Ítems Temática del Ítem No de Ítem	Talento				
	1 I13	2 I14	3 I15	4 I16	5 I17
	Valoración del Talento	Valor Agregado	Puestos Importantes	Cumplimiento de Metas	Predisposición al Cambio e Innovación
	Se valora el talento y capacidad de las mujeres en el entorno laboral y se direcciona adecuadamente como una ventaja estratégica para las organizaciones	El valor agregado del personal femenino es mayor que el aportado por el personal masculino	Las mujeres en la organización tienen puestos importantes y son considerados colaboradores clave	El tiempo promedio en alcanzar las metas de las mujeres es más corto que el esperado por los mandos altos en organización	La organización tiene definida una técnica para la medición eficiente del talento del personal
1	2	5	4	5	4
2	2	5	2	1	1
3	1	2	4	2	4
4	2	4	1	4	1
5	5	2	5	4	4
6	1	5	2	1	5
7	2	4	2	2	4
8	2	5	5	4	2
9	4	1	4	4	5
10	1	4	2	2	2
11	1	2	2	4	2
12	2	4	4	4	4
13	2	4	2	1	1
14	1	2	4	2	4
15	2	4	2	4	1
16	5	2	5	4	4
17	2	4	4	4	4
18	2	4	2	2	4
19	2	5	5	4	2
20	4	1	4	5	5
21	2	4	2	2	2
22	1	2	2	4	2
23	2	5	4	3	4
24	5	3	2	1	1
25	1	2	4	2	4
26	2	4	1	4	1
27	5	2	5	4	4
28	2	4	2	2	4
29	2	4	2	2	4
30	2	5	5	4	2
31	4	1	4	5	5
32	1	2	2	2	2
33	1	2	2	4	2
34	2	1	4	4	4
35	2	1	2	1	1
36	1	2	4	2	4
37	2	4	1	4	1
38	5	2	5	4	5
39	5	2	5	4	4
40	2	4	2	2	4
41	2	5	5	4	2
42	4	1	4	4	5
	ESTADÍSTICOS 3				
Varianza - 42 Encuestadas	1.80	2.01	1.87	1.57	2.04

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 15
3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 4

Variable	Liderazgo			
	1	2	3	4
No ítem # Total Ítems	I18	I19	I20	I21
Temática del Ítem	Liderazgo	Empatía	Control de Emociones	Predisposicion al Cambio
No de Ítem	El liderazgo femenino para que tenga éxito debe de estar basado en sus propias características en vez de imitar el rol tradicional de liderazgo masculino	Las mujeres tienden a ser mas democráticas y participativas que los hombres	El liderazgo femenino es inclusivo, alienta la participación y comparte el poder y la información con aquellos a quienes conduce.	La mayor predisposición de las mujeres al cambio ayuda a las organizaciones a ser mas innovadoras
1	4	4	4	4
2	5	4	4	5
3	4	5	4	4
4	4	4	5	4
5	5	5	5	4
6	5	3	4	5
7	5	5	5	5
8	1	5	4	1
9	5	2	3	5
10	5	2	5	5
11	5	4	2	4
12	4	4	4	4
13	5	4	4	5
14	4	5	4	4
15	4	4	4	4
16	5	5	5	4
17	4	4	4	4
18	5	5	5	5
19	2	5	4	2
20	5	2	5	5
21	5	2	5	5
22	5	4	2	4
23	4	4	4	4
24	5	4	4	5
25	4	5	4	4
26	4	4	2	4
27	5	5	5	4
28	5	5	5	5
29	5	5	5	5
30	1	5	4	1
31	5	2	2	4
32	5	2	5	5
33	5	4	2	4
34	4	4	4	4
35	5	4	5	5
36	4	5	4	4
37	4	4	1	4
38	5	5	5	4
39	5	5	5	4
40	5	5	5	5
41	1	5	4	1
42	5	4	5	5
	ESTADISTICOS 4			
Varianza - 42 Encuestadas	1.25	1.03	1.14	1.13

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 16
3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 5

Variable No Ítem # Total Items Temática del Ítem No de Ítem	Liderazgo							
	5		6		7		8	
	I22	I23	I24	I25				
	Flexibilidad	Inteligencia Emocional	Control	Carisma y Poder de Persuación				
	Las mujeres son flexibles y se pueden comunicar de manera más efectiva que los hombres	El predominio de lo emocional en el genero femenino capacitada a las mujeres para tener en cuenta el lado "humano" de las personas y generar altos niveles de empatía.	Las emociones femeninas pueden ser controladas y asegurar una toma de decisiones objetiva y acertada	El carisma y el poder de persuasión es un herramienta que puede ser aplicada en las organizaciones para que las mujeres puedan ascender a puestos de mayor responsabilidad				
1	5	4	5	4				
2	5	5	4	4				
3	2	4	4	4				
4	2	5	5	4				
5	2	4	5	2				
6	2	5	5	5				
7	5	5	5	2				
8	2	2	4	4				
9	2	2	3	1				
10	5	5	4	1				
11	2	2	2	4				
12	2	4	2	4				
13	5	5	4	4				
14	4	4	4	4				
15	1	2	4	4				
16	2	2	5	2				
17	4	4	4	4				
18	5	5	5	2				
19	2	2	4	4				
20	2	2	2	4				
21	5	5	4	5				
22	2	2	2	4				
23	2	4	5	4				
24	5	5	4	4				
25	1	4	4	4				
26	2	1	1	4				
27	3	3	5	2				
28	5	5	5	2				
29	5	5	5	2				
30	2	2	4	4				
31	2	2	2	5				
32	5	5	4	1				
33	2	2	2	4				
34	2	4	2	4				
35	5	5	4	4				
36	1	4	4	4				
37	2	1	1	4				
38	5	5	4	5				
39	4	4	4	2				
40	5	5	5	2				
41	2	2	2	4				
42	5	5	5	5				
	ESTADÍSTICOS 5							
Varianza - 42 Encuestadas	2.29	1.89	1.50	1.38				

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 17
3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 6

Variable No ítem # Total Ítems Temática del Ítem No de Ítem	Empoderamiento				
	1	2	3	4	5
	I26	I27	I28	I29	I30
	Limitación de Poder	Responsabilidad Laboral	Autoridad Suficiente	Dependencia de Nivel Superior	Empoderamiento
	Las organizaciones le dan poder de decisión limitado a los colaboradores de género femenino	Es importante dar a las mujeres en el ámbito laboral mayor responsabilidad para la ejecución de las tareas, las metas y los resultados.	Las mujeres no tienen la autoridad suficiente para resolver los problemas y mayor autonomía en el desempeño de sus funciones	La dependencia del nivel superior de las mujeres en la toma de decisiones fomenta el respeto y el apoyo al alcance del resultados y el trabajo en equipo	¿En el caso de quien responde, considera que cuenta con el empoderamiento adecuado para alcanzar su crecimiento profesional?
1	2	4	5	4	4
2	4	5	5	5	5
3	5	4	4	1	4
4	4	4	2	2	1
5	4	5	2	2	4
6	5	5	1	4	1
7	4	5	5	4	5
8	2	5	4	1	5
9	5	4	5	5	4
10	4	5	5	2	5
11	4	5	2	1	2
12	5	4	2	4	4
13	4	5	5	5	5
14	4	4	4	2	4
15	4	4	2	2	1
16	4	5	1	1	4
17	5	4	4	4	4
18	4	5	5	4	5
19	2	5	4	1	5
20	5	4	5	5	4
21	4	5	5	1	5
22	4	5	2	1	2
23	4	4	2	4	4
24	4	5	5	5	1
25	3	4	4	2	4
26	4	4	2	2	1
27	4	5	1	4	4
28	4	5	5	4	5
29	4	5	5	4	5
30	2	5	4	1	5
31	4	4	5	5	4
32	4	5	5	3	5
33	4	5	2	1	2
34	5	4	2	4	4
35	4	5	5	5	5
36	2	4	4	2	4
37	4	4	2	2	1
38	4	5	5	2	4
39	4	3	3	5	4
40	4	5	5	4	4
41	1	5	4	1	4
42	5	5	5	5	4
	ESADÍSTICOS 6				
Varianza - 42 Encuestadas	0.91	0.30	2.08	2.39	1.86

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 18
3.19 Estimación de la Fiabilidad del Instrumento de Medición - Consolidación de Resultados de Escala Likert y Cálculo de Varianzas Individuales y Totales – Estadísticos 7 & 8

Variable No ítem # Total Ítems Temática del Ítem No de Ítem	Sector Automotriz						Sector Automotriz						Total - 42 Encuestadas
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
	I31	I32	I33	I34	I35	I36	I31	I32	I33	I34	I35	I36	
	Brecha de Genero	Planes de Crecimiento	Debilidad del Reconocimiento del Talento	Ventaja Competitiva	Oportunidades de Crecimiento en el Sector	Posibilidades de Éxito							
	El sector automotriz esta trabajando para reducir la brecha de género	La empresas del sector automotriz cuentan con planes de crecimiento personal así como programas de acompañamiento e instrucción personalizados para el personal destacado femenino	El reconocimiento del talento femenino es una debilidad en la industria automotriz	El sector automotriz reconocerá el talento femenino y considerara su empoderamiento una ventaja competitiva en el futuro	El sector automotriz es un sector en crecimiento en el que vale la pena desarrollarse profesionalmente y como mujer a largo plazo	Las mujeres tienen reducidas posibilidades de éxito para alcanzar puesto gerenciales y directivos en el sector automotriz y deben incrementarse							
1	2	2	5	4	4	5						150	
2	2	1	4	5	5	2						142	
3	2	2	4	5	4	5						121	
4	2	2	4	2	2	1						107	
5	5	5	1	5	5	5						146	
6	2	1	3	2	4	4						118	
7	4	4	2	4	5	5						140	
8	1	1	5	5	5	1						106	
9	4	4	4	4	4	4						130	
10	2	2	4	2	4	4						114	
11	2	2	5	2	4	2						120	
12	2	2	5	4	4	5						138	
13	2	1	4	3	4	2						138	
14	2	2	5	4	4	5						129	
15	2	2	4	2	4	2						105	
16	5	5	1	5	5	5						142	
17	2	2	5	4	4	5						144	
18	1	4	2	4	5	5						139	
19	2	4	5	5	5	1						119	
20	4	4	4	4	4	4						133	
21	2	2	4	2	4	5						129	
22	2	2	5	2	4	2						122	
23	1	2	5	4	4	4						138	
24	2	1	4	3	4	2						134	
25	2	2	4	2	4	5						115	
26	2	2	4	2	3	2						95	
27	4	5	1	5	5	5						147	
28	4	4	2	4	5	5						138	
29	5	4	2	4	5	5						141	
30	1	1	5	5	5	1						106	
31	4	4	4	4	4	4						137	
32	2	2	4	2	4	5						114	
33	2	2	5	2	4	1						117	
34	2	2	5	4	4	5						137	
35	2	1	4	5	4	2						139	
36	1	2	4	1	4	5						115	
37	2	1	4	2	1	2						93	
38	5	5	1	5	5	5						160	
39	5	5	1	5	5	5						149	
40	4	4	2	4	5	5						137	
41	1	1	5	5	5	2						101	
42	4	4	4	4	4	5						161	

Varianza - 42 Encuestadas	ESTADÍSTICOS 7						ESTADÍSTICOS 8					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
	1.66	1.90	1.83	1.56	0.66	2.64						

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 19

3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem- 42 Encuestadas – Item 1-9

Item	Temática del Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Educación Familiar	Equidad	Nivel Cultural y Educativo	Motivación de Crecimiento	Capacidad	Toma de Decisiones	Responsabilidad Familiar	Disponibilidad	Asuntos Personales
1		5	1	5	5	5	5	4	5	5
2		5	2	5	4	5	5	4	5	5
3		4	2	4	2	5	5	2	4	1
4		4	2	2	4	4	4	1	4	1
5		5	5	5	4	5	5	5	2	4
6		4	1	4	1	5	5	4	1	5
7		5	5	4	2	5	5	2	2	4
8		5	1	2	1	5	5	1	1	1
9		4	2	4	4	5	3	5	4	4
10		5	1	5	5	5	5	1	1	1
11		5	1	4	4	4	5	5	5	5
12		5	1	2	4	5	5	4	5	5
13		5	2	5	4	5	5	4	5	5
14		4	1	5	2	5	5	4	4	4
15		5	2	2	4	4	4	1	4	1
16		5	5	5	4	5	5	5	2	4
17		5	1	2	4	5	5	4	5	5
18		5	4	4	5	5	5	2	2	4
19		5	1	4	2	5	5	2	2	2
20		4	2	3	4	5	3	5	4	4
21		4	1	5	5	4	5	2	2	2
22		5	1	4	5	5	5	5	5	5
23		5	1	2	4	5	5	4	5	5
24		5	2	5	4	5	5	4	3	5
25		4	1	1	2	5	5	2	4	4
26		4	1	1	4	4	4	1	4	1
27		5	5	5	5	5	5	5	2	4
28		4	5	4	1	5	5	2	2	4
29		5	5	4	2	5	5	2	2	4
30		5	1	2	1	5	5	1	1	1
31		4	2	5	4	5	4	5	4	4
32		5	1	5	5	5	5	1	1	1
33		4	1	4	4	4	5	5	5	5
34		5	2	2	5	5	5	4	5	5
35		5	5	5	4	5	5	4	3	5
36		4	5	2	1	5	5	2	4	2
37		4	1	2	4	4	4	1	4	1
38		5	5	5	5	5	5	4	2	5
39		5	5	5	4	5	5	5	2	4
40		5	2	4	2	5	5	2	2	4
41		1	1	2	1	4	5	4	1	1
42		5	5	5	5	5	5	5	5	4
Sumatoria		192	100	155	146	202	201	135	135	146
Calificación Promedio		5	2	4	3	5	5	3	3	3

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 20

3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem- 42 Encuestadas – Ítem 10-18

Item	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	5	5	5	2	5	4	5	4	4
2	5	5	2	2	5	2	1	1	5
3	4	2	2	1	2	4	2	4	4
4	4	4	2	2	4	1	4	1	4
5	4	5	2	5	2	5	4	4	5
6	2	1	5	1	5	2	1	5	5
7	2	4	2	2	4	2	2	4	5
8	2	5	1	2	5	5	4	2	1
9	1	4	2	4	1	4	4	5	5
10	1	1	1	1	4	2	2	2	5
11	5	5	5	1	2	2	4	2	5
12	5	5	5	2	4	4	4	4	4
13	5	5	2	2	4	2	1	1	5
14	5	2	2	1	2	4	2	4	4
15	4	4	1	2	4	2	4	1	4
16	4	5	2	5	2	5	4	4	5
17	5	5	5	2	4	4	4	4	4
18	2	4	2	2	4	2	2	4	5
19	2	5	2	2	5	5	4	2	2
20	3	4	2	4	1	4	5	5	5
21	4	4	4	2	4	2	2	2	5
22	5	5	5	1	2	2	4	2	5
23	5	5	5	2	5	4	3	4	4
24	5	5	2	2	3	2	1	1	5
25	4	2	2	1	2	4	2	4	4
26	4	4	1	2	4	1	4	1	4
27	4	5	2	5	2	5	4	4	5
28	2	4	2	2	4	2	2	4	5
29	2	4	2	2	4	2	2	4	5
30	2	5	1	2	5	5	4	2	1
31	5	4	2	4	1	4	5	5	5
32	1	1	1	1	2	2	2	2	5
33	5	4	5	1	2	2	4	2	5
34	5	5	5	2	1	4	4	4	4
35	5	5	2	2	1	2	1	1	5
36	5	2	2	1	2	4	2	4	4
37	4	4	2	2	4	1	4	1	4
38	5	5	4	5	2	5	4	5	5
39	4	5	2	5	2	5	4	4	5
40	2	5	2	2	4	2	2	4	5
41	2	5	1	2	5	5	4	2	1
42	5	4	2	4	1	4	4	5	5
Sumatoria	155	172	108	97	131	134	131	130	182
Calificacion Promedio	4	4	3	2	3	3	3	3	4

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 21

3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem- 42 Encuestadas – Ítem 19-27

Item	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	Empatía	Control de Emociones	Predisposición al Cambio	Flexibilidad	Inteligencia Emocional	Control	Carisma y Poder de Persuasión	Limitación de Poder	Responsabilidad Laboral
1	4	4	4	5	4	5	4	5	4
2	4	4	5	5	5	4	4	4	5
3	5	4	4	2	4	4	4	5	4
4	4	5	4	2	5	5	4	4	4
5	5	5	4	2	4	5	2	4	5
6	3	4	5	2	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	2	4	5
8	5	4	1	2	2	4	4	2	5
9	2	3	5	2	2	2	1	5	4
10	2	5	5	5	5	4	1	4	5
11	4	2	4	2	2	2	4	4	5
12	4	4	4	2	4	2	4	5	4
13	4	4	5	5	5	4	4	4	5
14	5	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	1	2	4	4	4	4
16	5	5	4	2	2	5	2	4	5
17	4	4	4	4	4	4	4	5	4
18	5	5	5	5	5	5	2	4	5
19	5	4	2	2	2	4	4	2	5
20	2	5	5	2	2	2	4	5	4
21	2	5	5	5	5	4	5	4	5
22	4	2	4	2	2	2	4	4	5
23	4	4	4	2	4	5	4	4	4
24	4	4	5	5	5	4	4	4	5
25	5	4	4	1	4	4	4	3	4
26	4	2	4	2	1	1	4	4	4
27	5	5	4	3	3	5	2	4	5
28	5	5	5	5	5	5	2	4	5
29	5	5	5	5	5	5	2	4	5
30	5	4	1	2	2	4	4	2	5
31	2	2	4	2	2	2	5	4	4
32	2	5	5	5	5	4	1	4	5
33	4	2	4	2	2	2	4	4	5
34	4	4	4	2	4	2	4	5	4
35	4	5	5	5	5	4	4	4	5
36	5	4	4	1	4	4	4	2	4
37	4	1	4	2	1	1	4	4	4
38	5	5	4	5	5	4	5	4	5
39	5	5	4	4	4	4	2	4	3
40	5	5	5	5	5	5	2	4	5
41	5	4	1	2	2	2	4	1	5
42	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Sumatoria	173	171	173	133	153	157	146	165	192
Calificación Promedio	4	4	4	3	4	4	3	4	5

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 22

3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem- 42 Encuestadas – Item 28-36

Item	28	29	30	31	32	33	34	35	36
1	5	4	4	2	2	5	4	4	4
2	5	5	5	2	1	4	5	5	5
3	4	1	1	2	2	4	5	4	1
4	2	2	2	2	2	4	2	3	4
5	2	2	2	5	5	1	5	5	4
6	1	4	4	2	1	3	2	4	2
7	5	4	4	4	4	2	4	5	5
8	4	1	1	1	1	5	5	5	2
9	5	5	5	4	4	4	4	4	5
10	5	2	2	2	2	4	2	4	2
11	2	1	1	2	2	5	2	4	5
12	2	4	4	2	2	5	4	4	5
13	5	5	5	2	1	4	3	4	5
14	4	2	2	2	2	5	4	4	1
15	2	2	2	2	2	4	2	4	1
16	1	1	1	5	5	1	5	5	5
17	4	4	4	2	2	5	4	4	2
18	5	4	4	1	4	2	4	5	4
19	4	1	1	2	4	5	5	5	2
20	5	5	5	4	4	4	4	4	5
21	5	1	1	2	2	4	2	4	2
22	2	1	1	2	2	5	2	4	5
23	4	4	4	2	2	5	4	4	5
24	5	5	5	2	1	4	3	4	5
25	4	2	2	2	2	4	2	4	1
26	2	2	2	2	2	4	2	3	4
27	5	4	4	5	5	1	5	5	5
28	5	4	4	4	4	2	4	5	1
29	5	4	4	5	4	2	4	5	5
30	4	1	1	1	1	5	5	5	2
31	5	5	5	4	4	4	4	4	5
32	5	3	3	2	2	4	2	4	2
33	2	1	1	2	2	5	2	4	5
34	4	4	4	2	2	5	4	4	5
35	5	5	5	2	1	4	5	4	5
36	4	2	2	1	2	4	1	4	2
37	2	2	2	2	1	4	2	1	5
38	5	2	2	5	5	1	5	5	5
39	3	5	5	5	5	1	5	5	5
40	5	4	4	4	4	2	4	5	5
41	4	1	1	1	1	5	5	5	2
42	5	5	5	4	4	4	4	4	5
Sumatoria	162	126	126	111	110	155	151	178	155
Calificación Promedio	4	3	3	3	3	4	4	4	4

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 23**3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Resumen Respuestas Item 1-9 - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem**

Temática del Ítem	Educación Familiar	Equidad	Nivel Cultural y Educativo	Motivación de Crecimiento	Capacidad	Toma de Decisiones	Responsabilidad Familiar	Disponibilidad	Asuntos Personales
(5) Muy de acuerdo	27	11	16	10	34	35	11	11	14
(4) De acuerdo	14	1	12	19	8	5	13	11	15
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	1	0	0	2	0	2	0
(2) En desacuerdo	0	11	11	7	0	0	10	12	3
(1) Muy en desacuerdo	1	19	2	6	0	0	8	6	10
Total Ítems	42	42	42	42	42	42	42	42	42

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 24**3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Resumen Respuestas- Item 10-18 - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem**

Temática del Ítem	Permisos Extraordinarios	Estado Civil e Hijos	Desarrollo Profesional vs Familia	Valoración del Talento	Valor Agregado	Puestos Importantes	Cumplimiento de Metas	Predisposición al Cambio e Innovación	Liderazgo
(5) Muy de acuerdo	17	21	9	5	8	9	3	6	25
(4) De acuerdo	11	14	2	4	14	13	21	18	13
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0	0	0	1	0	1	0	0
(2) En desacuerdo	10	4	24	23	13	17	12	10	1
(1) Muy en desacuerdo	3	3	7	10	6	3	5	8	3
Total Ítems	42	42	42	42	42	42	42	42	42

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 25**3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Resumen Respuestas- Item 19-27 - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Graficas por Ítem**

Temática del Ítem	Empatía	Control de Emociones	Predisposición al Cambio	Flexibilidad	Inteligencia Emocional	Control	Carisma y Poder de Persuasión	Limitación de Poder	Responsabilidad Laboral
(5) Muy de acuerdo	18	17	16	15	16	13	5	9	25
(4) De acuerdo	17	18	22	3	11	18	25	27	16
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1	0	1	1	0	0	1	1
(2) En desacuerdo	6	5	1	20	12	9	9	4	0
(1) Muy en desacuerdo	0	1	3	3	2	2	3	1	0
Total Ítems	42	42	42	42	42	42	42	42	42

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 26

3.22 Análisis e Interpretación de Resultados del Instrumento - Resumen Respuestas– Item 28-36 - Consolidación de Resultados de Escala Likert para elaboración de Gráficas por Ítem

Temática del Ítem	Autoridad Suficiente	Dependencia de Nivel Superior	Empoderamiento	Brecha de Género	Planes de Crecimiento	Reconocimiento del Talento	Ventaja Competitiva	Oportunidades de Crecimiento en el Sector	Posibilidades de Éxito
(5) Muy de acuerdo	19	9	9	6	5	13	12	15	22
(4) De acuerdo	11	12	12	7	10	18	15	24	5
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1	1	0	0	1	2	2	0
(2) En desacuerdo	9	10	10	24	18	5	12	0	10
(1) Muy en desacuerdo	2	10	9	5	9	5	1	1	6
Total Ítems	42	42	41	42	42	42	42	42	43

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 27

3.22.3 Definición de Criterios para la Interpretación Global de Resultados - Cálculo de la Calificación promedio de los 20 ítems – Actitud Muy de Acuerdo

No	Calificación Promedio	Descripción de Item	Interpretación	No	Calificación Promedio	Descripción de Item	Interpretación
1	4.6	La familia debe educar a las mujeres para que desarrollen las habilidades necesarias para desempeñar puestos de poder y liderazgo	Actitud Muy de Acuerdo	21	4.1	La mayor predisposición de las mujeres al cambio ayuda a las organizaciones a ser más innovadoras	Actitud Muy de Acuerdo
3	3.7	El nivel cultural y educativo alto influye para que las mujeres obtengan oportunidades de ascenso a niveles directivos	Actitud Muy de Acuerdo	23	3.6	El predominio de lo emocional en el género femenino capacitada a las mujeres para tener en cuenta el lado “humano” de las personas y generar altos niveles de empatía. Las emociones femeninas pueden ser controladas y asegurar una toma de decisiones objetiva y acertada	Actitud Muy de Acuerdo
4	3.9	¿En el caso de quien responde, considera que en su hogar se le dio esa formación familiar, cultural y educativa enfocada al crecimiento profesional a nivel gerencial y directivo?	Actitud Muy de Acuerdo	24	3.7	Las organizaciones le dan poder de decisión limitado a los colaboradores de género femenino	Actitud Muy de Acuerdo
5	4.8	Las mujeres tienen la capacidad para desenvolverse en actividades fuera del hogar y dirigir grandes empresas hacia el éxito	Actitud Muy de Acuerdo	26	3.9	Es importante dar a las mujeres en el ámbito laboral mayor responsabilidad para la ejecución de las tareas, las metas y los resultados.	Actitud Muy de Acuerdo
6	4.8	Las mujeres pueden tomar decisiones importantes y hacer más rentables a las organizaciones	Actitud Muy de Acuerdo	27	4.6	Las mujeres no tienen la autoridad suficiente para resolver los problemas y mayor autonomía en el desempeño de sus funciones	Actitud Muy de Acuerdo
10	3.7	Solicitar permisos continuos por atender asuntos familiares es considerado inaceptable para la organización y limita a la mujer para ser considerada en posiciones de mayor rango y responsabilidad.	Actitud Muy de Acuerdo	28	3.9	El reconocimiento del talento femenino es una debilidad en la industria automotriz	Actitud Muy de Acuerdo
11	4.1	Las mujeres casadas o con hijos tienen mayores desventajas laborales y de crecimiento en comparación con las mujeres solteras.	Actitud Muy de Acuerdo	33	3.7	El sector automotriz reconocerá el talento femenino y considerará su empoderamiento una ventaja competitiva en el futuro	Actitud Muy de Acuerdo
18	4.3	El liderazgo femenino para que tenga éxito debe de estar basado en sus propias características en vez de imitar el rol tradicional de liderazgo masculino	Actitud Muy de Acuerdo	34	3.6	El sector automotriz es un sector en crecimiento en el que vale la pena desarrollarse profesionalmente y como mujer a largo plazo	Actitud Muy de Acuerdo
19	4.1	Las mujeres tienden a ser más democráticas y participativas que los hombres	Actitud Muy de Acuerdo	35	4.2	Las mujeres tienen reducidas posibilidades de éxito para alcanzar puesto gerenciales y directivos en el sector automotriz y deben incrementarse	Actitud Muy de Acuerdo
20	4.1	El liderazgo femenino es inclusivo, alienta la participación y comparte el poder y la información con aquellos a quienes conduce.	Actitud Muy de Acuerdo	36	3.7		Actitud Muy de Acuerdo

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.

Tabla 28

3.22.3 Definición de Criterios para la Interpretación Global de Resultados - Cálculo de la Calificación promedio de los 16 ítems – Actitud Muy en Desacuerdo

No	Calificación Promedio	Descripción de Item	Interpretación	No	Calificación Promedio	Descripción de Item	Interpretación
2	2.4	Las mujeres gozan de los mismos derechos que los hombres para desempeñar funciones directivas en la organización	Actitud Muy En Desacuerdo	16	3.1	El tiempo promedio en alcanzar las metas de las mujeres es más corto que el esperado por los mandos altos en organización	Actitud Muy En Desacuerdo
7	3.2	La responsabilidad de la mujer más allá del trabajo la limita para tomar responsabilidades equiparables a los hombres en la organización	Actitud Muy En Desacuerdo	17	3.1	La organización tiene definida una técnica para la medición eficiente del talento del personal	Actitud Muy En Desacuerdo
8	3.2	La falta de disponibilidad de las mujeres en horarios posteriores a la jornada regular de trabajo afecta su desempeño y es una limitante para su desarrollo y crecimiento.	Actitud Muy En Desacuerdo	22	3.2	Las mujeres son flexibles y se pueden comunicar de manera más efectiva que los hombres	Actitud Muy En Desacuerdo
9	3.5	Atender asuntos personales durante la jornada laboral o en el hogar cuando se tiene responsabilidades con hijos es considerado poco profesional y una desventaja con respecto a los colaboradores masculinos.	Actitud Muy En Desacuerdo	25	3.5	El carisma y el poder de persuasión es un herramienta que puede ser aplicada en las organizaciones para que las mujeres puedan ascender a puestos de mayor responsabilidad	Actitud Muy En Desacuerdo
12	2.6	El desarrollo profesional de las mujeres a nivel directivo y gerencial no puede ser compartido al mismo tiempo que las responsabilidades personales femeninas en el hogar	Actitud Muy En Desacuerdo	29	3.0	La dependencia del nivel superior de las mujeres en la toma de decisiones fomenta el respeto y el apoyo al alcance del resultados y el trabajo en equipo	Actitud Muy En Desacuerdo
13	2.3	Se valora el talento y capacidad de las mujeres en el entorno laboral y se direcciona adecuadamente como una ventaja estratégica para las organizaciones	Actitud Muy En Desacuerdo	30	3.0	¿En el caso de quien responde, considera que cuenta con el empoderamiento adecuado para alcanzar su crecimiento profesional?	Actitud Muy En Desacuerdo
14	3.1	El valor agregado del personal femenino es mayor que el aportado por el personal masculino	Actitud Muy En Desacuerdo	31	2.6	El sector automotriz esta trabajando para reducir la brecha de género	Actitud Muy En Desacuerdo
15	3.2	Las mujeres en la organización tienen puestos importantes y son considerados colaboradores clave	Actitud Muy En Desacuerdo	32	2.6	La empresas del sector automotriz cuentan con planes de crecimiento personal así como programas de acompañamiento e instrucción personalizados para el personal destacado femenino	Actitud Muy En Desacuerdo

Nota: Fuente Elaboración Propia con los datos obtenidos del instrumento aplicado a las mujeres del Grupo Auto 1.