

# El liderazgo en la empresa social femenina. Caso de estudio: “Mujeres en lucha, con tu esfuerzo triunfaremos”

Wendy Díaz Tápanes<sup>1\*</sup>, Dania Ramírez Herrera<sup>2</sup>, Gibrán Rivera González<sup>3</sup>

Citación: Díaz Tápanes, W., Ramírez Herrera, D., & Rivera González, G. (2024). El liderazgo en la empresa social femenina. Caso de estudio: “Mujeres en lucha, con tu esfuerzo triunfaremos”. *Inquietud Empresarial*, 24(1), 1-24. <https://doi.org/10.19053/upte.01211048.16952>

Editor: Blanco-Mesa, Fabio

Recibido: 09/12/2023

Aceptado: 24/04/2024

Publicado: 04/06/2024

Códigos JEL: M12, M14, M54.

Tipo de artículo: Estudio de caso.



**Resumen:** El presente artículo tiene como objetivo describir y caracterizar las particularidades del liderazgo observado en el caso de estudio de la empresa social femenina “Mujeres en Lucha, con tu esfuerzo triunfaremos”, del pueblo originario San Miguel Topilejo de la Ciudad de México. Se construye la descripción del liderazgo organizacional a raíz de la identificación y el análisis de los perfiles de comportamiento individuales de las líderes de la organización, empleando la teoría de estilos de comportamiento propuesta por Marston (1929). Para cumplir este propósito se emplea una metodología cualitativa con el auxilio de herramientas como la observación, la entrevista semiestructurada y la aplicación de la prueba DISC index, mediante la plataforma Innermetrix. Se obtuvo una descripción de los estilos de comportamiento predominantes en cada líder, elementos que fungieron como punto de partida para comprender la dinámica grupal de talento y liderazgo. Se concluye con una caracterización del liderazgo en la empresa social femenina, destacando elementos como el basamento en valores, la multidimensionalidad, la autogestión, la autodeterminación, la resiliencia, la democracia, la transformación y el componente del género.

**Palabras clave:** liderazgo, comportamiento, talento, empresa social, método DISC.

- 1 Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Facultad; Instituto Politécnico Nacional; Av. Té 950, Granjas México, Iztacalco, C.p. 08400, Ciudad de México, México; wendy95diaz@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-2623-4057>. \*Autor corresponsal.
- 2 Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Facultad; Instituto Politécnico Nacional; Av. Té 950, Granjas México, Iztacalco, C.p. 08400, Ciudad de México, México; pymes@ipn.mx; <https://orcid.org/0000-0001-6686-6155>
- 3 Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Facultad; Instituto Politécnico Nacional; Av. Té 950, Granjas México, Iztacalco, C.p. 08400, Ciudad de México, México; griverag@ipn.mx; <https://orcid.org/0000-0003-2805-5524>

## *Leadership in the Social Enterprise. Case study: “Mujeres en lucha, con tu esfuerzo triunfaremos”*

**Abstract:** The objective of this article is to describe and characterize the particularities of the leadership observed in the case study of the Women’s social enterprise “Mujeres en Lucha, con tu esfuerzo triunfaremos” from the native town of San Miguel Topilejo in Mexico City. The aim is to build the description of organizational leadership based on the identification and analysis of the individual behavioral profiles of the leaders using the style theory proposed by Marston (1929). To fulfill this purpose, a qualitative methodology is used with the help of tools such as observation, semi-structured interviews and the application of the DISC test using Innermatrix platform. A description of the predominant behavioral styles of each leader was obtained, elements that served as a starting point to understand the group dynamics of talent and leadership. It concludes with a characterization of women’s organizational leadership highlighting elements such as value-based, multidimensionality, self-management, self-determination, resilience, democracy, transformation and the gender component.

**Keywords:** leadership, behavior, talent, social enterprise, DISC method.

## 1. Introducción

En el mundo empresarial social, el liderazgo desempeña un papel crucial al fusionar la innovación empresarial con un impacto social positivo. En este dinámico escenario, el liderazgo trasciende más allá de las métricas financieras, abrazando una visión que busca el bienestar colectivo. En este contexto particular, el liderazgo femenino emerge como una fuerza transformadora, aportando perspectivas únicas, empatía y una capacidad innata para fomentar la colaboración.

Varias investigaciones han hablado sobre el liderazgo en la empresa social abordando temas como los estilos de gestión en empresas sin fines de lucro (Legnerova, 2016); los desafíos y oportunidades distintivos asociados con la creación de liderazgo dentro del ámbito de la empresa social (Jackson et al., 2018); el desarrollo del liderazgo en empresas sociales basado en las experiencias de sus líderes y en los procesos y competencias inherentemente imperativos que los futuros líderes deberían tener (Ilac, 2018); el liderazgo ético, las culturas organizacionales orgánicas (Pasricha et al., 2018); la responsabilidad social corporativa en empresas sociales (Gutiérrez, 2022), y el liderazgo de mujeres en redes sociales empresariales (Di Tommaso et al., 2015).

Particularmente, también se han hecho aportaciones sobre el liderazgo social femenino y los perfiles de comportamiento. Con respecto al talento con perspectiva de género, se han abordado cuestiones como la defensa de la capacidad intelectual de las mujeres con argumentos en contra de las ideas dominantes de que estas son inferiores a los hombres, demostrándose de que son igual de capaces que el género masculino y que deberían, por ende, tener las mismas oportunidades para desarrollar su talento, liderar una organización y contribuir al bienestar de la sociedad (Amar, 2023). Referente al liderazgo social femenino, se encontró que se ha profundizado sobre el empoderamiento (Sánchez et al., 2023), y las experiencias en la vida de mujeres líderes políticas mexicanas, con el fin de determinar cuáles de estas experiencias influyeron en el proceso de empoderamiento (Hernández y García, 2015); el empoderamiento de mujeres líderes comunitarias en el ámbito local y la importancia que ha tenido la educación en sus procesos de empoderamiento y liderazgo (Escobar et al., 2019), y los retos a los que se enfrentan en el siglo XXI las líderes sociales (Rosero y Betancourt, 2002).

En este sentido, también se han narrado algunos casos de estudio relevantes que relatan las historias de vida de mujeres líderes sociales de generaciones diferentes, cuyas luchas y experiencias han contribuido al avance de la igualdad de género y a la lucha por los derechos humanos en América Latina, a través de la lente del empoderamiento y la subjetividad, explorando cómo han desarrollado su liderazgo y cómo han enfrentado los desafíos y obstáculos en sus vidas y carreras (Morote, 2011). Así como investigaciones sobre el liderazgo en empresas dirigidas por mujeres (Beltrán et al., 2019; Freire et al., 2018; Rodríguez et al., 2016).

Sin embargo, se detectó que muchos estudios se centran en las habilidades y rasgos de personalidad de las mujeres líderes sociales, sin profundizar en las experiencias y desafíos que han enfrentado a lo largo de sus vidas (Hernández et al., 2018; Hernández y García, 2015). Además, muchos de estos son transversales y no permiten analizar la evolución del talento a lo largo del tiempo, ni cómo cambia su liderazgo en diferentes contextos (Morote, 2011).

Por otra parte, no se encontró evidencia sobre casos de estudio de empresas sociales que se centren en el análisis de los perfiles individuales de las mujeres líderes sociales de pueblos originarios mexicanos con base a sus características propias, rasgos, motivadores, perfil psicosocial para la comprensión del liderazgo en este contexto. Tampoco se encontró ningún estudio que efectuara análisis de estos elementos mediante el método DISC y la teoría de comportamientos que respaldan y sustentan al mismo. Solo se halló información referente a la validación de la prueba DISC como instrumento al examinar las propiedades psicométricas del instrumento en el contexto del entorno laboral (Price, 2015); a la evaluación de su efecto en la productividad organizacional y el compromiso conductual de los empleados (Saha y Gankar, 2021), y el uso del Test de personalidad en la evaluación de las características personales de enfermería (Aini et al., 2023). En general, se necesitan más estudios interdisciplinarios que permitan comprender el liderazgo empresarial social desde una perspectiva más amplia que incluya factores personales, culturales, socioeconómicos y de género.

Para aportar a la información difundida por estos estudios, la presente investigación caracteriza el liderazgo en una empresa social femenina con base en el análisis de los perfiles de sus líderes mediante el empleo de la prueba DISC, dentro del contexto de un pueblo originario de la Ciudad de

México, donde se ubica la organización que desarrolla un modelo único de empresarialismo social.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Liderazgo

El liderazgo constituye la capacidad de una persona para influir, motivar y dirigir a otros individuos o grupos hacia el logro de metas y objetivos comunes (Tracy, 2015). En ese sentido, Peter Drucker lo define de la siguiente manera:

El liderazgo no es una personalidad magnética, eso también puede ser una lengua simplista. No es "hacer amigos e influir en la gente", eso es halago. Es elevar la visión de una persona a visiones más elevadas, elevar el desempeño de una persona a un nivel más alto, construir una personalidad más allá de sus limitaciones normales. (Drucker et al., 2016, p. 54)

Un estilo de liderazgo se refiere al enfoque, las características y el comportamiento de un líder para organizar, motivar y direccionar un equipo. El estilo de un líder está influenciado por una serie de factores, que incluyen la personalidad, los valores, las habilidades y la experiencia, y tiene un impacto significativo en la eficacia de su gestión (Alves, 2000; Yukl, 2008). Varios son los estilos que han sido identificados a lo largo del tiempo en respuesta a la evolución de las organizaciones y las necesidades de los equipos de trabajo. En sus investigaciones, los autores Almirón et al. (2015); Alves (2000); Campos et al. (2020); Solano et al. (2007), y Yukl (2008) convergen en que los estilos actuales predominantes son:

- *Liderazgo autoritario o autócrata*: el líder determina la estrategia, las políticas, los procedimientos y la dirección de la organización, dictando todo a los subordinados. No se centran en la colaboración con los de su círculo, rara vez están interesados en recibir comentarios y prefieren tener todo el poder.
- *Liderazgo democrático o participativo*: estilo de liderazgo que alienta a los líderes a escuchar a sus empleados e involucrarlos en los procesos de toma de decisiones. Se promueven ambientes de trabajo donde todos comparten sus ideas y se caracterizan por ser racionales y flexibles.

- *Liderazgo laissez faire, “dejar hacer” o delegativo:* este estilo es el menos intrusivo y asegura que la autoridad para tomar decisiones recaiga en los miembros del equipo. Implica empoderar a sus empleados, no intervenir y confiar en ellos para llevar a cabo la tarea en cuestión, sin preguntas constantes o microgestión.
- *Liderazgo transformacional:* es un estilo de liderazgo que enfatiza el cambio y la transformación. Su objetivo es transformar y mejorar las funciones y capacidades de los miembros del equipo y de las organizaciones, motivándolos y alentándolos.
- *Liderazgo transaccional:* este estilo está orientado a la tarea con un claro énfasis en las estructuras de recompensa y castigo. Este estilo de gestión de “dar y recibir” se preocupa más por seguir con eficacia las rutinas y los procedimientos establecidos, que por llevar a cabo cambios organizativos transformadores.
- *Liderazgo burocrático:* este tipo de estilo de liderazgo se adhiere a las reglas y se aspira a que los miembros de la organización cumplan al pie de la letra los procedimientos de forma exacta a como fueron declarados y establecidos.
- *Liderazgo visionario:* se presenta una fuerte capacidad para impulsar el progreso e iniciar períodos de cambio, motivando a los empleados y ganando confianza en nuevas ideas. Los líderes visionarios también pueden crear fuertes lazos organizacionales.
- *Liderazgo líder:* se refiere como estilo marcapasos y es una de las formas más efectivas de obtener resultados rápidos. Los líderes se enfocan principalmente en el desempeño, a menudo establecen altos estándares y responsabilizan a los miembros del equipo por el logro de las metas.
- *Liderazgo de servicio:* es un estilo de liderazgo que antepone las necesidades de los demás. Enfatiza la creación de relaciones sólidas con los demás y se enfoca en permitirles alcanzar su máximo potencial.

De estos estilos de liderazgo es posible observar que son diversos y pueden derivarse directamente de los rasgos de la personalidad de los individuos, no obstante, pueden ser el resultado de la adaptación a situaciones y contextos diferentes. No existe un enfoque único y universalmente efectivo, ya que

también es observable la coalición de los mismos. Independientemente a todos los elementos diferenciadores, es necesario que los líderes actuales actúen con integridad, transparencia y autenticidad en sus acciones y decisiones, promoviendo la inclusión, la diversidad y la equidad en sus organizaciones.

## ***2.2 Talento***

El talento humano se considera como la capacidad que tienen las personas de entender y comprender de forma inteligente el cómo resolver determinadas cuestiones o situaciones, tomando como base sus habilidades, capacidades y experiencias propias. De acuerdo a Laguado et al. (2021), el talento humano es la conjunción de diversos elementos y factores que conforman a los individuos: las habilidades, los conocimientos, las actitudes, las experiencias, la motivación, el interés, la vocación y las aptitudes. Es la combinación de varias características, aspectos o cualidades que implican conocimiento, compromiso y autoridad.

El talento es la mezcla de una serie de factores como las habilidades innatas, las habilidades adquiridas y los conocimientos aprendidos a través del estudio de la teoría y la experiencia práctica, lo cual le posibilita a un individuo sobresalir en un dominio o actividad específica (Duckworth, 2017). Este puede ser desarrollado y aprovechado para mejorar, no solo la calidad profesional, sino también la calidad de vida personal. Se debe tener en cuenta que por sí solo el talento no es garantía de éxito. Se requiere constancia, perseverancia y una mentalidad flexible y abierta al aprendizaje continuo para alcanzar la excelencia (Merkel, 2017).

## ***2.3 Teoría del método DISC***

El comportamiento está representado por estilos que hacen referencia a la forma en que las personas actúan y reaccionan en diferentes situaciones. Estos varían en cada individuo y provienen de la conjunción de disímiles factores que van desde la genética, hasta el aprendizaje y la práctica de habilidades sociales (Davis y Newstrom, 2003).

Las aportaciones y definiciones más aceptadas a este campo de estudio fueron las formuladas por el psicólogo Dr. William Moulton Marston, quien desarrolló una teoría según la cual las personas tienden a desarrollar una autoconcepción

basada en uno de cuatro cuadrantes de conducta que ayudan a comprender las preferencias de comportamiento. Los cuatro estilos describen cómo las personas tienden a interactuar con otras, tomar decisiones, liderar y abordar tareas.

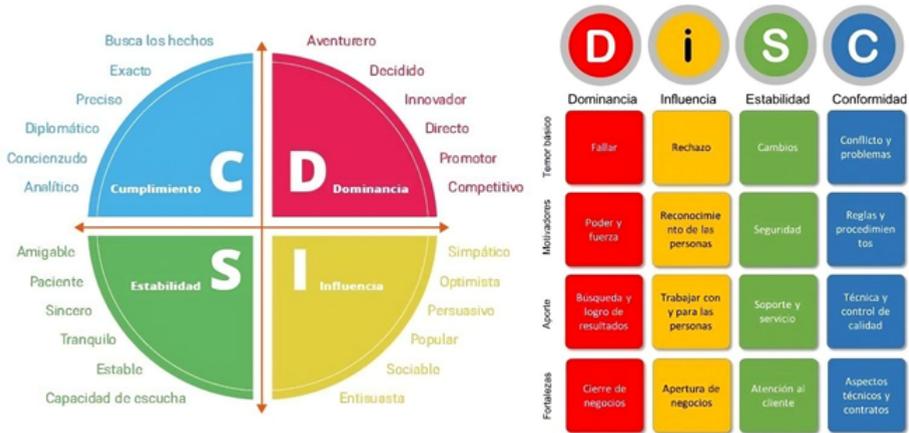
Marston (1929) plantea que, al combinarse los motivadores e impulsores, se conforma el círculo de comportamiento. El mismo muestra que todos los individuos poseen una combinación única de cuatro estilos, pero en diferentes grados, por lo que tienden a agruparse en solo uno de ellos por ser dinámicos y situacionales, debido a las tendencias naturales, el actuar y las emociones.

Las tendencias de comportamientos identificadas por Marston (1927; 1929), son teorizadas en lo que se denomina modelo o prueba DISC, acrónimo en inglés que deriva de los cuatro estilos y lenguaje de colores planteados. Los estilos actuales aceptados son:

- *Dominance (Dominante/Rojo)*: preferencia por la solución de problemas y la obtención de resultados. Individuos que perciben el entorno como desfavorable y suelen tratar de dirigir, cambiar, arreglar o controlar la situación. Estos individuos están motivados por el poder, el control y el logro. Tienden a ser asertivos, decididos, enérgicos, competitivos, rápidos, independientes, exigentes y ambiciosos, y disfrutan haciéndose cargo de las situaciones y tomando decisiones.
- *Influence (Influyente/Amarillo)*: preferencia por la interacción social y la muestra de emociones. Las personas con este estilo le dan una alta prioridad al entusiasmo y tienden a mantener una actitud optimista. Están orientados a la acción, por lo que a menudo se enfocan en lograr un progreso rápido hacia soluciones emocionantes. Son expansivos, entusiastas, comunicativos, demostrativos, sociables y vigorizantes.
- *Steadiness (Estable/Verde)*: preferencia por el ritmo constante, la persistencia y la estabilidad. Otorgan un gran valor a brindar apoyo. Tienden a ser buenos para escuchar y, como resultado, a menudo se les considera pacientes y complacientes. Suelen centrarse en mantener un entorno predecible y ordenado. Generalmente, se les considera atentos, calmados, cooperantes, modestos, fiables y pacientes.
- *Conscientiousness (Cauteloso/Azul)*: preferencia por los procedimientos, estándares y protocolos. Las personas con este estilo se centran

en la precisión y en hacer las cosas bien. Buscan garantizar resultados superiores, por lo que tienden a analizar las opciones de manera racional y separar las emociones de los hechos. Valoran la estabilidad, dado que tienden a apreciar el seguimiento y la moderación. Se les considera precisos, reservados, formales, analíticos, prudentes y reflexivos.

A continuación, en la Figura 1 se muestra la representación gráfica del círculo de estilos:



**Figura 1.** Modelo DISC.

**Fuente:** elaboración propia en aproximación a la información de Marston (1929).

Este modelo arroja la clasificación de los estilos de comportamiento, y de su interpretación se pueden deducir no solo elementos derivados de la personalidad, sino también características observables de cada color en cuanto a su forma de comunicación verbal y no verbal, sus fortalezas, debilidades, miedos, necesidades y límites. Se pueden comprender las tendencias de sus emociones, sus estilos actuarios bajo presión, así como sus descriptores principales, sus ambientes ideales de trabajo, su talento, y lo que puede aportar como valor en el trabajo en equipo.

La teoría actual y aceptada que se emplea para elaborar los lenguajes de programación del modelo DISC está formada por todos los elementos anteriores aportados por Marston y por la teoría moderna del trabajo del psicólogo suizo, Carl Gustav Jung. Esta teoría sugiere que la personalidad se hereda y forma parte del inconsciente colectivo, que incluye aspectos tanto conscientes como inconscientes. El comportamiento individual fue

definido como perteneciente a uno de cuatro tipos diferentes: Sensación, Intuición, Sentimiento y Pensamiento. Según Jung (1947), la personalidad aparece en forma de arquetipos o patrones universales de pensamiento y comportamiento, que afectan el enfoque y la interacción con el mundo.

Los tipos psicológicos identificados por Jung se basan en factores como la actitud general y las funciones psicológicas (Jung, 1933). Las cuatro funciones o dimensiones psicológicas básicas en las que se centra la teoría son:

- Extraversión vs. Introversión
- Pensamiento vs. Sentimiento
- Sensación vs. Intuición
- Juzgar vs. Percibir

Ambas teorías (Jung, 1947 y Marston, 1929), aunque se enfocan en aspectos diferentes de la personalidad, reconocen la complejidad y la influencia de múltiples factores en la formación de la misma. Marston se centra en los comportamientos y las respuestas a situaciones específicas, mientras que Jung, profundiza en los procesos cognitivos y las tendencias innatas de un individuo. Ambas han contribuido significativamente al campo de la psicología de la personalidad, brindando herramientas para comprender y clasificar los diferentes aspectos de la individualidad humana.

A continuación, se describen las prácticas metodológicas para la recolección y el análisis de datos, incluyendo entre otras, el uso del método DISC, a partir de las teorías antes mencionadas.

### **3. Descripción del caso**

La presente investigación se centra en el caso de estudio de la empresa social femenina “Mujeres en Lucha, con tu esfuerzo triunfaremos”, tomada como unidad de análisis único. Se escoge a esta organización por ser un referente dentro del contexto en el que se desenvuelve, y por ser una organización íntegra de mujeres que es botón de muestra de una filosofía empresarial con una dualidad social y financiera que busca el empoderamiento femenino en un pueblo con una cultura patriarcal arraigada de antaño.

La organización se encuentra enclavada en el pueblo originario de San Miguel Topilejo, en la periferia sur de la Ciudad de México, y emerge como una organización integrada completamente por solo mujeres, constituyendo un faro de resistencia ante la discriminación machista y los modelos patriarcales que históricamente han afectado a esa comunidad. Enraizada en la rica tradición cultural de este pueblo, la organización se erige como un baluarte de identidad, transmitiendo un fuerte sentido de pertenencia y lucha feminista por los derechos humanos y territoriales y la dignidad de las mujeres.

Es relevante destacar un aspecto arraigado en las tradiciones y cultura de este pueblo originario: la prevalencia de actitudes machistas, una situación que comparte similitudes con otros pueblos de características similares. Históricamente, en esta comunidad, las mujeres ocupaban roles pasivos y subordinados en la estructura social y económica, lo que se traducía en limitaciones en el acceso a la educación, al empleo, la participación política y la toma de decisiones.

A pesar de ello, se han generado esfuerzos sociales para reivindicar los derechos de los sectores más vulnerables, especialmente las mujeres, con el propósito de eliminar la violencia de género y fomentar la equidad e igualdad. Estos esfuerzos se han materializado a través de iniciativas educativas, diálogo y la participación femenina en diversos aspectos de la vida comunitaria, trabajo, educación y salud. La organización bajo estudio ha desempeñado un papel significativo en esta lucha en los últimos años.

Fue fundada en 1997 por su actual líder, y surgió en un antiguo rastro abandonado, transformándolo en lo que ahora constituye el "Centro de Servicios Comunitarios Mujeres en Lucha", legalmente constituido como una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada. Este centro, además de ser un espacio físico donde la empresa lleva a cabo la actividad económica de manufactura textil para proveer al gobierno, quien es su principal cliente, es un crisol de actividades educativas, formativas, sociales, culturales y de inclusión, que reflejan su filosofía de empresarialismo social, un modelo empresarial que vas más allá de la visión económica, donde las ganancias, son en parte, reinvertidas en la comunidad con un propósito social.

Este caso es fundamental para la investigación sobre liderazgo femenino en empresas sociales debido a su carácter único y sus características distintivas.

La organización en cuestión, ha desarrollado un modelo de empresarismo social dirigido y gestionado por mujeres en una comunidad con profundas raíces culturales y desafíos históricos de discriminación y machismo. Desde su fundación, ha transformado un espacio público abandonado en un centro productivo y social que empodera a las mujeres mediante la generación de empleo digno y la lucha por la igualdad de género. Este estudio de caso proporciona una visión holística y detallada de las dinámicas internas, los estilos de liderazgo, y las estrategias empleadas para superar obstáculos y promover el desarrollo comunitario, ofreciendo así valiosas lecciones y estrategias aplicables a otras organizaciones similares.

Durante la concepción y desarrollo de esta investigación, se consideraron cuidadosamente las implicaciones éticas respecto a su alcance y a sus participantes. Esta investigación se rige por principios de honestidad, objetividad e integridad, evitando la fabricación o tergiversación de datos, respetando la propiedad intelectual y garantizando la confidencialidad. Además, se asegura el consentimiento informado de los participantes, permitiéndoles participar voluntariamente y retirarse en cualquier momento, respetando sus derechos y leyes vigentes.

## **4. Metodología**

### ***4.1 Diseño del estudio***

El objetivo que se persigue con la presente investigación es la descripción y caracterización del liderazgo femenino en la empresa social mencionada, liderada íntegramente por mujeres dentro de un pueblo originario de la Ciudad de México, haciendo uso de la teoría de comportamientos de Marston (1929). Para cumplir este objetivo, se siguió la estrategia metodológica que a continuación se detalla.

#### **4.1.1 Tipo de investigación**

Se opta por el estudio de caso debido a que las características que se quieren describir son inherentes a un caso particular, atípico y relevante. Este diseño es el más empleado para la comprensión de comportamientos humanos, ya que permite exploraciones profundas, detalladas y multifacéticas

de cuestiones complejas en entornos de la vida real (Stake, 1995); y por su capacidad para considerar una pregunta de investigación única o compleja dentro de un entorno rico en variables contextuales (Yin, 2017). Así, adoptar este diseño, permite comprender mejor la perspectiva de las líderes, las motivaciones, valores y creencias que influyen en sus comportamientos y los rasgos de liderazgo, los cuales forman parte de su talento.

#### **4.1.2 Recolección de datos**

Se partió con la investigación documental mediante la revisión de literatura para identificar los fundamentos teóricos y conceptuales del comportamiento humano como componente de la personalidad, el liderazgo en el contexto organizacional, y el estudio de las particularidades de las empresas con modelos sociales en su filosofía empresarial, para comprender mejor el trasfondo y las relaciones entre estas variables. La literatura consultada y analizada fue encontrada en las bases de datos Web of Science, Scopus, EBSCO y Taylor & Francis, empleando como ecuación de búsqueda palabras claves tales como: liderazgo femenino, empresa social liderada por mujeres, teoría DISC y método DISC.

Posteriormente, se llevó a cabo la investigación de campo. Para esto se recopiló información directamente de los sujetos de estudio, en su propio entorno y como resultado de los contactos que existieron durante un periodo de seis meses en los que se estuvieron realizando convivencias y visitas. Se aplicaron instrumentos de condición cualitativa durante las diferentes etapas, siendo la observación no participante, la entrevista semiestructurada y la aplicación de la prueba DISC, las técnicas de recolección utilizadas.

La observación se llevó a cabo en cada uno de los contactos directos que tuvo la investigadora, observando a la organización, su funcionamiento, el desarrollo de sus procesos, el comportamiento de sus miembros, las actitudes y los rasgos de la personalidad de sus líderes. Las entrevistas semiestructuradas a las líderes fueron llevadas a cabo grupal e individualmente con el objetivo de recoger el relato de las entrevistadas, su percepción y acercarse más a la situación real en un contexto de interacción flexible y espontáneo (Cresswell y Poth, 2016).

Las preguntas de la entrevista abordaron temas como la historia fundacional y estructura organizativa, las dificultades sociales y de género, así como de

competencias individuales y organizacionales, estilos de liderazgo y comportamiento, y desarrollo del talento. Estos aspectos fueron explorados para comprender el caso de estudio, identificar atributos de personalidad y experiencia, y evaluar la actitud hacia el crecimiento laboral y contrastar con los resultados del método DISC y la teoría. Estas entrevistas permitieron obtener la descripción completa y profunda del contexto, entender aspectos de la personalidad de las líderes que sirvieron para nutrir la interpretación de las salidas de la prueba DISC index aplicada mediante la plataforma Innermetrix.

La herramienta DISC, herramienta tecnológica que permite una evaluación psicométrica para medir los estilos de comportamientos, fue la segunda y principal forma de recopilación de información y a la vez de análisis. Esta herramienta es un método ampliamente utilizado para medir los estilos de comportamiento basado en las teorías de la personalidad y el comportamiento propuestas por los psicólogos William Moulton Marston y Carl Gustav Jung en sus obras (Jung, 1933; 1947; Marston, 1927; 1929).

La prueba DISC Index se aplica mediante la plataforma virtual Innermetrix consiste en una serie de interrogantes, cada una de ellas con posibles actitudes de respuesta, reacciones o comportamientos que pueden manifestar la conducta de los individuos. El fin es conocer el estilo de comportamiento predominante, tanto natural como adaptado, y los valores de cada estilo (Dominante, Influyente, Estable, Cauteloso), para obtener, como derivado, la descripción general del equipo a raíz de las descripciones de perfiles individuales.

La prueba tiene coeficientes de consistencia interna (Alfa de Cronbach) que son bastante altos para las cuatro dimensiones del DISC: Dominancia (D), Influencia (I), Estabilidad (S), y Cautela (C). Los valores típicos de Alfa de Cronbach aceptables para indicar una buena consistencia interna suelen ser superiores a 0.70. Para esta prueba, concretamente, estos valores de Alfa de Cronbach superan los umbrales para cada una de las cuatro dimensiones con un valor superior a 0.80, lo que sugiere una buena fiabilidad y consistencia en la medición de los distintos aspectos del comportamiento humano (Price, 2015). Con el fin de examinar más a fondo la proporción de concordancia entre la teoría DISC y las respuestas observadas de las examinadas, emplea también la prueba no paramétrica de McNemar para dos variables de resultado dicotómicas relacionadas. Con esta se detectan posibles cambios en los patrones de respuestas de las examinadas en diseños de “antes y después”.

Durante el proceso de aplicación de la prueba, las participantes contestaron un cuestionario psicométrico de forma autodeterminada, es decir, por sí mismas y sin intervención directa del evaluador, eligiendo la opción que mejor describe su respuesta típica o preferida. Este cuestionario consiste en una serie de afirmaciones o preguntas sobre el comportamiento en diferentes situaciones.

Un ejemplo de las mismas puede ser observado en la Figura 2. Las mismas abordan aspectos como la forma en que se relacionan con los demás; cómo abordan los desafíos; toman decisiones; cómo se adaptan a los cambios; las tendencias a mantener la calma, la paciencia y la consistencia en situaciones de estrés; el grado en que valoran la precisión, el orden, y el cumplimiento de reglas y normas, entre otros aspectos relevantes para la evaluación de la personalidad.

### 4.1.3 Análisis de datos

Una vez completado el cuestionario, los resultados se recopilan y analizan utilizando un sistema de puntuación específico para el test DISC. Este análisis determina el nivel de cada uno de los cuatro rasgos de personalidad en la medida que cada persona exhibe los diferentes rasgos DISC. Estos resultados son representados gráficamente en un perfil, para la comprensión visual de las preferencias de comportamiento de cada individuo.



**Figura 2.** Ejemplo de reactivo de la prueba DISC.

**Fuente:** Disc Index, Innermetrix. LATAM México, 2023.

Con todos los elementos obtenidos fue posible comprender los perfiles de las mujeres líderes sociales de esta empresa, que cimientan, modelan y permean el liderazgo que la organización, como ente, pone de manifiesto, visto como un fenómeno de consecuencia directa de la interacción de personalidades con rasgos definidos, similares y muy marcados.

El análisis de datos en esta investigación se realizó siguiendo un proceso metódico y riguroso. Primero, se llevó a cabo la codificación de la información recolectada, utilizando el *software* ATLAS.ti, que facilitó la organización y el manejo de grandes volúmenes de datos cualitativos. A través de este *software*, se aplicaron técnicas de análisis temático, permitiendo identificar y agrupar patrones y temas recurrentes en los datos.

#### **4.1.4 Estrategias para garantizar la calidad de la investigación**

Durante la ejecución de esta investigación se mantuvo el rigor con el objetivo de establecer confianza en los resultados. Se intentó establecer credibilidad, con el objetivo de que se reconozcan las experiencias contenidas en el estudio a través de la interpretación de las experiencias de los participantes (Denzin y Lincoln, 2017). Otras de las estrategias empleadas para este fin fueron: la reflexividad, al mantener un sentido de conciencia y apertura al estudio y los resultados, con el fin de tener confirmabilidad; así como la transparencia en los métodos utilizados. Entre los estándares del rigor y para garantizar la validez, se aplicó la triangulación (Cresswell y Poth, 2016; Denzin y Lincoln, 2017; Stake, 1995) para identificar la convergencia de datos obtenidos a través de las múltiples fuentes de información teórica y práctica.

### **5. Resultados y discusión**

Los resultados que a continuación se exponen comienzan con una descripción general del perfil de comportamiento de las líderes en su conjunto, a partir de la identificación de sus estilos según la teoría de Marston (1929) y con el apoyo de la prueba DISC. Seguidamente, se describe la dinámica grupal de talento y liderazgo, ejemplificándola con elementos identificados en el caso de estudio. Con esta información se procede a la caracterización y discusión del fenómeno del liderazgo en esta empresa social para una comprensión holística de los elementos que se aportan.

### 5.1 Descripción de perfiles de comportamiento de las líderes de la organización

La aplicación del método DISC mediante una prueba a cada una de las cinco líderes femeninas, permitió obtener la descripción, conocimiento y comprensión de sus perfiles de comportamiento, para comenzar a entender los elementos que construyen al liderazgo organizacional a partir de la interpretación de estos.

Las gráficas de barra de los estilos predominantes y los perfiles de las líderes A, B, C, D y E, de forma consecutiva y correspondiente se muestran a continuación en la Figura 3. Estos marcan las puntuaciones o valores obtenidos (eje de las ordenadas) en cada una de las cuatro dimensiones (**Dominante**, **Influyente**, **Estable**, **Cauteloso**) representadas por su color correspondiente (eje de las abscisas):

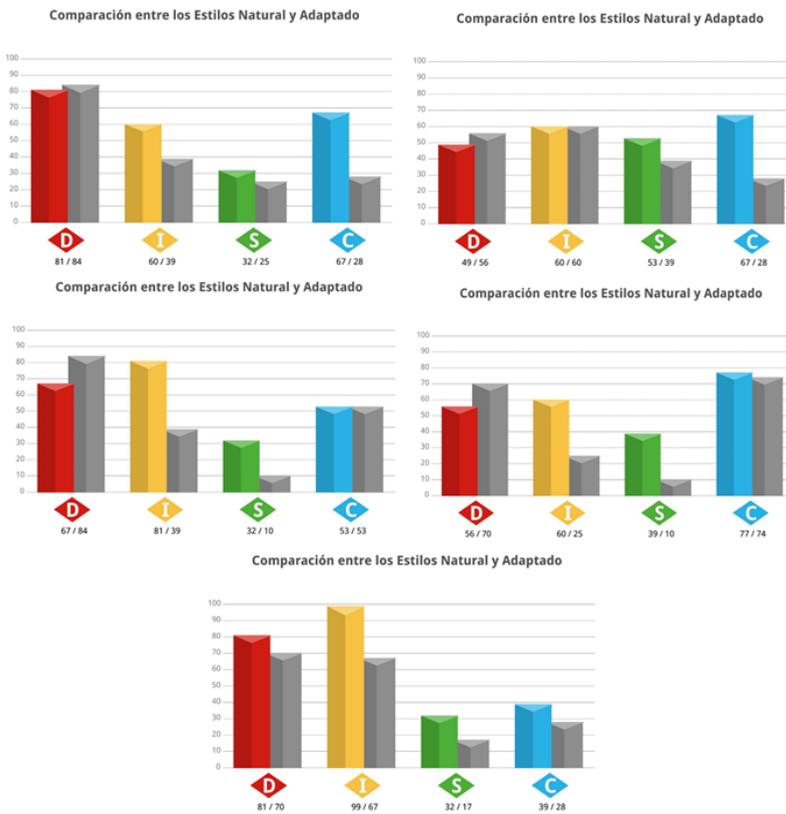
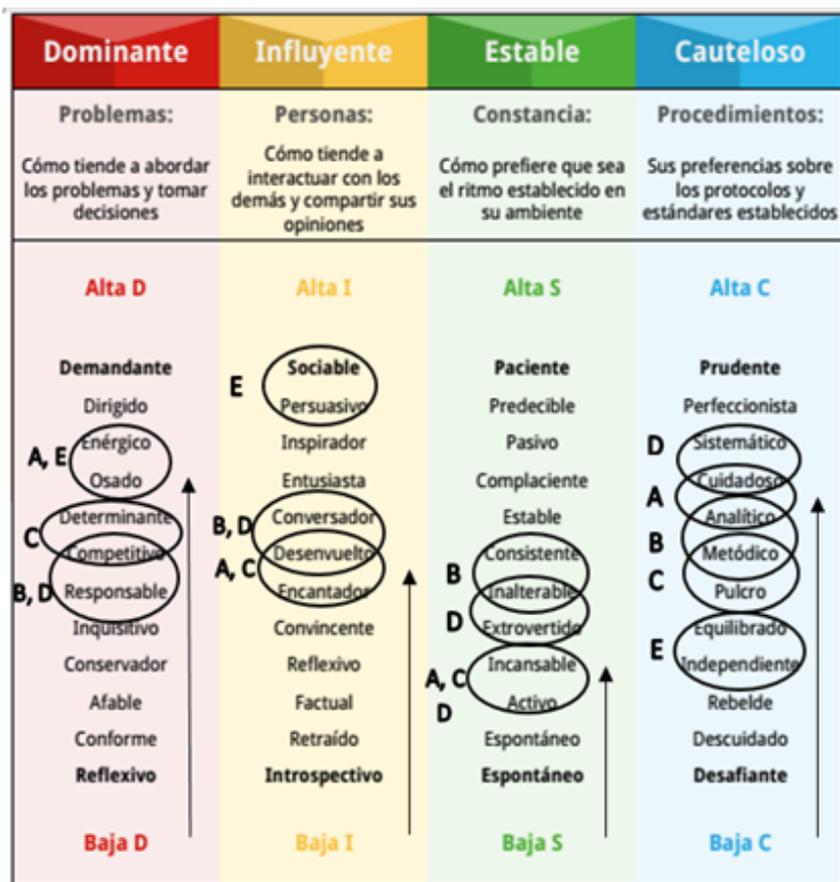


Figura 3. Estilos de comportamiento identificados en los perfiles A, B, C, D, E.

Fuente: Disc Index, Innermetrix. LATAM México, 2023.

Tomando en consideración los puntajes obtenidos en cada uno de los cuatro cuadrantes, fue posible determinar los componentes del estilo de comportamiento. A partir del 50 % en la gráfica de barras se considera un color preponderante en el perfil, ya que, a mayor número, mayor identidad con dicho color.

Al plotear en la escala los puntajes obtenidos se obtuvieron las características individuales correspondientes a cada perfil (Figura 4), donde se pudieron identificar tendencias, lo que permite predecir su comportamiento.



**Figura 4.** Características manifestadas según los componentes y obtenidas de la medición en la escala de cada perfil. Roles dentro de la organización: A: Líder principal y administradora financiera; B: Gestión comercial y administración de capital humano; C: Jefa del taller de costura; D: Supervisora de maquilado; E: Supervisora del área social.

**Fuente:** Disc Index, Innermetrix. LATAM México, 2023.

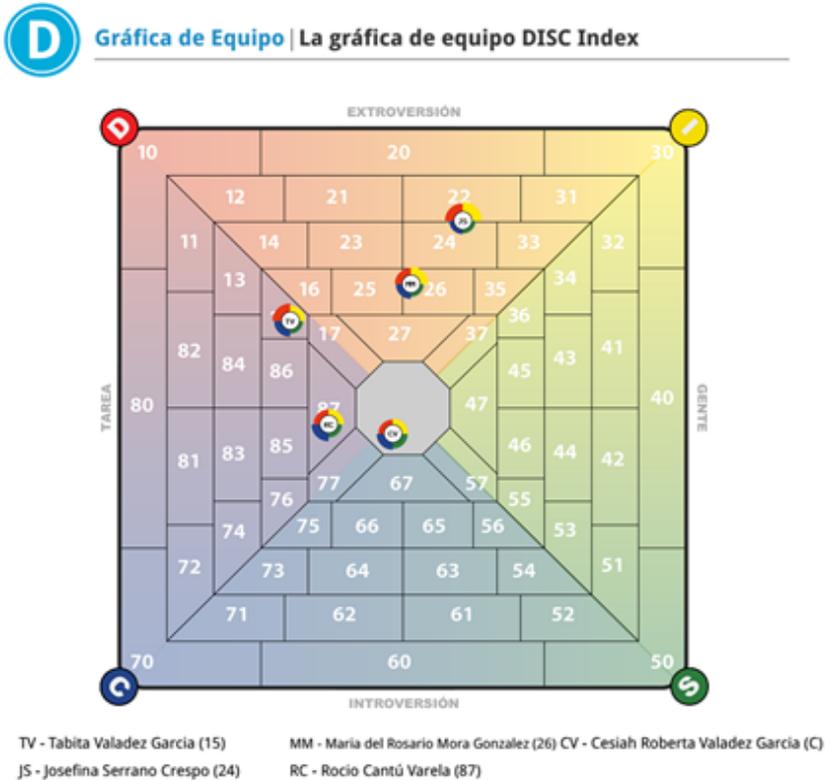
Cada perfil muestra una combinación única de características que los hace aptos para diferentes roles y contextos. Cada uno tiene sus propias fortalezas y desafíos, lo que los hace valiosos en diversos aspectos dentro de la organización. En la Tabla 1, se resumen algunos de los elementos claves de la interpretación derivada de los colores predominantes y estilos identificados, elementos que se resaltan dado que son los aspectos que permiten construir el liderazgo a describir.

**Tabla 1.** Resumen de estilos de comportamiento por cada perfil de líder

Líder	Color/Estilo preponderante	Comportamiento
Líder A	Rojo-Dominante	Actitud de líder nata. Estratégica, práctica, influyente, democrática y visionaria, con habilidades decisivas, capacidad de control, estructuración y análisis. Tiene una orientación hacia el futuro, valora la capacidad de cambio en los demás y busca altos estándares de calidad. Es una hacedora orientada a resultados.
Líder B	Flexible o Indefinido	Es ecuánime, confiada, articulada, optimista, con fortalezas en pensamiento crítico y habilidades de enseñanza y colaboración. Tiene un estilo de comportamiento equilibrado y flexible, adaptándose a diversas situaciones, aunque con ligera resistencia pasivo-agresiva al cambio. Muestra dualidad entre la introversión y la extroversión, y enfoque en las relaciones, siendo sociable en algunas ocasiones y reservada en otras.
Líder C	Amarillo-Influyente	Es una líder estable, competitiva, extrovertida, inspiradora, espontánea, entusiasta, con habilidades para persuadir y motivar. Destaca como guía por su sentido de urgencia, cooperación y capacidad para consensuar y adaptarse rápidamente. Es enfocada en la gente, emprendedora y con equilibrio entre autoridad y responsabilidad.
Líder D	Azul-Cauteloso	Es responsable, meticulosa, precisa, desenvuelta, introvertida y sistemática, con valor para la organización como capacitadora y buena escucha. Sus fortalezas incluyen competencia técnica, entusiasmo genuino, control de calidad y sentido de urgencia moderado. Muestra habilidades para tareas complejas, atención al detalle y rapidez en la toma de decisiones.
Líder E	Amarillo-Influyente	Es enérgica, sociable, activa e independiente, aportando valor a la organización como líder persuasiva, especialmente en áreas comerciales. Sus fortalezas incluyen habilidades persuasivas, capacidad para manejar múltiples proyectos con entusiasmo, establecer metas altas y construir relaciones de confianza. Proyecta adaptabilidad, confianza e iniciativa.

## 5.2 Análisis de la dinámica grupal de talento y liderazgo

Tomando en cuenta toda la información analizada, fue posible confeccionar la gráfica de equipo para entender la tendencia de comportamiento grupal y cómo esto se relaciona con el funcionamiento, las características generales y el liderazgo de esta peculiar organización, viendo a dicho liderazgo como un todo, como el resultado de la combinación de múltiples perfiles de comportamiento de líderes organizadas con una misma visión y misión. Los valores numéricos son triangulados para su ubicación en la posición dentro del equipo y se muestran en la gráfica de la Figura 5.



**Figura 5.** Gráfica de Equipo de la empresa social “Mujeres en Lucha, con tu esfuerzo triunfaremos”.

**Fuente:** Disc Index, Innermetrix. LATAM México, 2023.

La combinación grupal de todos los elementos individuales muestra una dinámica general de comportamiento del grupo diversa y multidimensional,

reflejando una amalgama de estilos y enfoques, con gran afinidad, donde predomina una tendencia de enfoque hacia la gente y la tarea, con un alto grado de extroversión. La coexistencia de perfiles como A, caracterizado por su enfoque práctico y estructurado; B, con una orientación a las personas y la colaboración; C, con un énfasis en la estabilidad y el consenso; D, marcado por la meticulosidad y responsabilidad, y E, destacado por su energía y persuasión, genera un entorno dinámico, equilibrado y muy completo para una organización.

El liderazgo natural dentro del grupo se manifiesta de manera colaborativa y complementaria, aprovechando las fortalezas individuales de cada líder. La combinación de liderazgo transformacional y participativo se destaca entre todas al tener gran afinidad con la gente, donde se fomenta la innovación, la toma de decisiones conjunta y la motivación intrínseca. La líder A puede aportar estructura y dirección, mientras que la líder B enfoca su liderazgo en el desarrollo personal y la construcción de relaciones. La líder C contribuye a la estabilidad organizativa, la líder D aporta precisión y control de calidad, y la líder E lidera con energía y visión persuasiva.

Este grupo exhibe un liderazgo integral que aborda los desafíos específicos de la organización social de mujeres y que se complementa, desde la lucha contra la desigualdad de género, hasta la búsqueda de identidad comunitaria con sus propios principios y valores. La diversidad de estilos de liderazgo se convierte en un activo muy importante en este tipo de organizaciones, permitiendo al grupo adaptarse a diversas situaciones y enfrentar los retos con una gama completa de habilidades al mismo tiempo que cada una de ellas está preparada para reaccionar de manera conjunta.

La combinación de liderazgo femenino, enraizado en valores cooperativos y principios sociales, destaca la importancia de reconocer y valorar la contribución única de estas mujeres a la comunidad y la economía local, marcando así un camino hacia la visibilidad y empoderamiento. Esto es claramente evidenciable en el caso de estudio, ya que se trata de una organización gestionada enteramente por mujeres con una perspectiva de izquierda influida por el pensamiento marxista-leninista-maoísta. Las mismas han sostenido y enarbolan como bandera una lucha que va más allá de la reivindicación de los derechos de género. Aunque, inicialmente, estas mujeres enfrentaban roles subordinados, han desplegado una lucha multifacética que abarca desde la equidad hasta la

defensa de derechos civiles, lo que las ha convertido en líderes transformadoras de su realidad social. Se observa entonces un liderazgo social marcado por una tendencia y comportamientos compartidos.

La convergencia de las características de las líderes en su conjunto ha sido un factor clave que ha contribuido significativamente al éxito de la organización femenina. La combinación equilibrada de estilos de liderazgo, desde la orientación a las personas hasta el enfoque pragmático y la energía persuasiva, ha generado una sinergia única transformadora. Esto se evidencia con el hecho de que estas mujeres han evolucionado de ser luchadoras contra el sistema que las oprime y minimiza, a ser transformadoras y creadoras de uno propio. Su resistencia no se limita al enfrentamiento con el Estado, sino que se extiende a una batalla contra una sociedad violenta, represora y machista. El enfoque integral de su lucha se traduce en una constante tejeduría de una sociedad más justa, combatiendo la injusticia, la desigualdad y abogando por mejores condiciones de vida.

El talento humano de este equipo se presenta como un conjunto multifacético y complementario, abarcando una amplia gama de habilidades, perspectivas y estilos de comportamiento. La diversidad de personalidades, desde la líder estructurada y orientada a los detalles hasta la persuasiva y enérgica promotora de iniciativas, crea una sinergia única que fortalece la capacidad del equipo para abordar desafíos diversos. La habilidad colectiva para enfrentar problemas sociales, como la desigualdad de género y resistir el embate del entorno hostil, refleja un compromiso compartido hacia valores cooperativos y principios sociales.

La adaptabilidad del equipo se manifiesta en su capacidad para trabajar armoniosamente a pesar de las diferencias individuales, canalizando cada fortaleza hacia objetivos comunes, y en la dualidad de su misión y visión. El caso muestra que este movimiento femenino tiene como meta ser un ejemplo de los logros que las mujeres pueden alcanzar mediante la organización, desafiando las limitaciones del sistema patriarcal que históricamente ha favorecido a los hombres. Pero también posee una visión con un componente económico que marca la actividad empresarial.

La actividad económica en particular es comercial, con la producción, compra, venta y distribución de artículos, con un enfoque especial en la

confección de prendas de alta calidad, diseño de logotipos, serigrafía, bordado y estampado, ofreciendo productos a precios competitivos. Pero la misión empresarial va más allá de la producción, abarcando áreas sociales como alimentación, educación infantil, servicios de salud, deporte y cultura, con una estructura administrativa con verticalidad y horizontalidad que garantiza la coordinación eficiente. El propósito es destacar el potencial femenino siendo un referente en el empoderamiento y contribuir al desarrollo de las capacidades de las mujeres en un contexto social y económico que tradicionalmente las ha relegado.

La combinación de habilidades técnicas, capacidad de escucha, energía persuasiva y orientación hacia las personas crea un entorno propicio para la innovación, el crecimiento personal y la contribución significativa a la comunidad. La capacidad del equipo para identificar y abordar desafíos, ya sea la desigualdad de género o la falta de reconocimiento hacia el modelo empresarial social, destaca su agudeza estratégica y conciencia social.

Estas mujeres lideran y desarrollan un modelo de empresarismo social con componente de género, mismo que se proyecta como un agente transformador en la comunidad. Su área de producción se ha consolidado como proveedora principal de material textil quirúrgico y uniformes escolares del gobierno, generando ingresos que se distribuyen entre los miembros y como aporte de retribución al propio pueblo, para propiciar así el desarrollo comunitario. Aunque han enfrentado desafíos y resistencia, la organización persiste en su lucha por la "salud emancipadora" y la ampliación de sus áreas de acción, incluyendo la expansión de sus capacidades productivas.

Este caso ejemplifica el empresarismo social en su máxima expresión. Aborda desafíos sociales, culturales y económicos mediante la creación de una empresa con fines de lucro, donde la igualdad de género, la participación comunitaria, la innovación y los valores cooperativos son fundamentales. "Mujeres en Lucha, con tu esfuerzo triunfaremos", no solo se erige como un ejemplo de resiliencia, sino como una guía referente del camino hacia un modelo de desarrollo integral, sostenible y transformador.

El talento de este equipo para desarrollar un modelo empresarial de tal magnitud no solo radica en las habilidades individuales, sino en la capacidad de integrar y potenciar estas habilidades en un enfoque colaborativo en el grupo

y con los demás. La intersección de estilos de liderazgo, competencias técnicas y compromiso social ha sido un pilar fundamental para el éxito continuo, destacando la importancia de la diversidad y la complementariedad en la construcción de un liderazgo sólido y efectivo sin importar las competencias, ya que esas son desarrolladas de acuerdo con las necesidades de la organización.

Esta combinación diversa de talentos y estilos de liderazgo ha permitido a la empresa social femenina abordar con éxito una variedad de desafíos, desde la lucha contra la desigualdad de género hasta la resistencia al neoliberalismo. La adaptabilidad del grupo, impulsada por la diversidad de enfoques y la capacidad de cada líder para complementar y fortalecer las habilidades de las demás, ha sido un activo intangible valioso. Además, la sensibilidad hacia los problemas sociales, enraizada en valores cooperativos, ha permitido a la organización destacar en su contribución a la comunidad y la economía local, misión que se integra perfectamente con el perfil general de cada una de ellas.

En conjunto, estas características han formado un liderazgo resiliente y eficaz que ha catalizado el éxito continuo de la organización social de mujeres, marcando una diferencia significativa en la lucha contra la desigualdad y promoviendo un modelo empresarial social arraigado en la cooperación y la igualdad.

Se discute entonces que con la comprensión de los perfiles de las líderes sociales que crearon, integran y desarrollan este modelo empresarial social femenino, se pudo constatar que, en su conjunto, todas ejercen una forma de liderazgo común, donde confluyen varios de los estilos propuestos por algunos autores estudiados como Almirón et al. (2015), Alves (2000), Campos et al. (2020) y Solano et al. (2007).

Con la pretensión de caracterizar el liderazgo femenino observado en este caso de estudio, puede decirse en primera instancia que, el estilo de liderazgo organizacional presente tiene un fuerte componente o factor social que lo determina. Posee un enfoque con conciencia social, lo cual es evidenciado en la conciencia de las líderes, destacándose en la contribución a la comunidad y la economía local, en línea con valores cooperativos, de igualdad y solidaridad.

Es un liderazgo comunitario y socialmente responsable, ya que además de la búsqueda del éxito empresarial y económico, se busca el éxito organizacional. Se considera y aborda activamente el impacto de las decisiones que se toman y las acciones que se llevan a cabo en la sociedad. Se preocupa por el

bienestar comunitario, el medioambiente y otros aspectos sociales, y busca equilibrar los intereses de la organización con la responsabilidad ética hacia la sociedad en general (Gutiérrez, 2022).

Otras características discutibles son el hecho de que es multifacético y multidimensional, pues confluyen variedad de estilos de comportamiento, habilidades y diversidad de personalidades con afinidad hacia la gente y la tarea, así como una alta extroversión, con un enfoque amalgamado lo que crea una sinergia única para abordar desafíos sociales, luchar, liderar y resistir entornos hostiles (Ilac, 2018).

Es autodeterminado y autogestionado lo que manifiesta su resiliencia y efectividad, debido a que las metas son definidas y las decisiones son tomadas con basamento en los juicios propios y los valores que se ostentan, y no por la presión o la influencia externa. Se dirige y gestiona de manera independiente, con guía de una visión personal y un sentido interno de propósito (Legnerova, 2016). Los líderes en particular tienen la capacidad de gestionar y dirigir sus propias acciones. Asumen la responsabilidad de su crecimiento profesional y la eficacia de su liderazgo, mostrando iniciativa y habilidades para adaptarse a los desafíos de manera autónoma.

Un elemento característico muy fuerte es el hecho de que este liderazgo está basado en valores y principios. Está guiado por un conjunto sólido de valores éticos y principios fundamentales. Estos valores actúan como brújula moral, orientando la toma de decisiones y el estilo de liderar (Jackson et al., 2018). Este enfoque tiende a fomentar la integridad, la coherencia y la construcción de relaciones sólidas basadas en la confianza y el respeto mutuo.

El elemento que fundamenta esto es, en gran medida, su alineación a las características democráticas definidas por Campos et al. (2020), pues existe una apreciación por la diversidad de opiniones y fortalezas y una participación conjunta en la toma de decisiones, donde los líderes colaboran entre ellos y escuchan y consideran las opiniones de todos. Es visible la afinidad y la orientación que tienen hacia la gente, lo cual es generado por una motivación intrínseca, donde, en lugar de imponer decisiones de manera autoritaria, prefieren hacer énfasis en la diversidad de estilos que poseen y la complementariedad de habilidades.

Otro aspecto es que estas líderes muestran una notable capacidad para adaptarse a desafíos diversos y una conciencia social arraigada en valores

cooperativos, rasgos que sugieren una mentalidad abierta y adaptable, características asociadas comúnmente con el liderazgo democrático. Este rasgo de colaboración y complementariedad se enfoca en fomentar la cooperación y aprovechar las fortalezas individuales para lograr objetivos comunes (Yukl, 2008). Busca integrar las habilidades y perspectivas de todo el equipo, creando así un ambiente donde cada miembro contribuye de manera única y se apoyan mutuamente hacia el éxito conjunto.

Sin embargo, el estilo de liderazgo que se identifica, va más allá de solo democrático y muestra elementos característicos de una combinación de democracia con transformación, por lo que podría decirse que también ejercen un liderazgo transformacional o con visión de transformación como señalan Alves (2000) y Almirón et al. (2015), lo que viene determinado por los objetivos, la misión y la visión de la organización que conforman y por los componentes de su propia personalidad y su estilo de comportamiento.

Se busca constantemente la evolución, la transformación y el cambio, con una visión optimista, innovadora, inspiradora y motivadora, aspectos que implican empatía, carisma, estímulos emocionales e intelectuales. Por ende, se evidencia un claro estilo de liderazgo transformacional que permea a lo largo de su estructura y actividades (Almirón et al., 2015). Este enfoque se pone de manifiesto y se refleja de forma base en su filosofía de lucha sociopolítica progresista. La evolución de su lucha, desde oponerse al sistema hasta la creación de uno propio, ya es, por sí misma, una postura total hacia la transformación, el mejoramiento y el cambio.

El liderazgo transformacional se manifiesta en varios aspectos clave de la organización. En primer lugar, la visión de crear un modelo diferente que visibilice los logros de las mujeres de una comunidad relegada y marginada, y promueva el desarrollo de sus capacidades, es algo inherentemente transformacional. La lucha contra el sistema patriarcal que las oprime y la dedicación a abrir brecha dentro de este, reflejan una aspiración constante por cambiar las normas establecidas y crear oportunidades más equitativas e inclusivas. Es por ello que la gestión y dirección de la organización por un grupo de mujeres con una filosofía de lucha social feminista indica un liderazgo que va más allá de roles tradicionales y se enfoca en la construcción de una sociedad más justa e igualitaria. El énfasis en la formación de una autoridad representativa colectiva

horizontal con equidad de género también refleja el compromiso con valores transformadores (Almirón et al., 2015).

Otros elementos que sustentan esto es el hecho de ser una organización femenina con un enfoque pragmático y emprendedor que muestra flexibilidad y adaptabilidad al desarrollo de actividades de diversa índole, desde culturales hasta educativas, y el asumir diferentes figuras organizativas según el contexto y sus necesidades, hechos que muestran una capacidad de adaptación activa a las necesidades cambiantes y una búsqueda constante de oportunidades para crecer y contribuir a la comunidad. Su capacidad para adaptarse, innovar y perseverar demuestra un compromiso genuino con la transformación social y la construcción de un modelo empresarial femenino socialmente consciente.

Finalmente, una característica presente y vertical a todas las demás es el hecho de que este liderazgo descrito en el caso de estudio posee influencia de género. Esto hace comprensible el hecho de que el liderazgo puede estar fuertemente marcado por el género. Puede ser de tipo feminista o paternalista. Un liderazgo feminista contribuye a la estabilidad, calidad, energía y visión persuasiva, destacando la importancia de la contribución única de mujeres a la comunidad y la economía local. Se basa en la igualdad de género, el empoderamiento y la eliminación de las desigualdades (Amar, 2023). Además, busca crear un entorno inclusivo donde se valoren las perspectivas de todos. Por otro lado, el liderazgo paternalista tiende a ser más autoritario y protector, con el líder asumiendo un papel de figura paternal. Puede implicar tomar decisiones por el bienestar del grupo, pero, a veces, puede limitar la autonomía individual (Hernández et al., 2018).

El liderazgo en la empresa social femenina representa una amalgama única de cualidades y enfoques que reflejan la diversidad y la fortaleza inherente a las mujeres. La colaboración y la complementariedad de habilidades entre las líderes, son elementos fundamentales que permiten al equipo adaptarse y enfrentar eficazmente las adversidades (Di Tommaso et al., 2015). La búsqueda del éxito no solo económico, sino también el empoderamiento y la inclusión de las mujeres, así como la promoción de un cambio significativo en la sociedad, hace que este liderazgo desafíe las normas tradicionales y busque crear un entorno donde las mujeres puedan prosperar y contribuir plenamente al desarrollo social y económico (Jackson et al., 2018; Legnerova, 2016).

## 6. Conclusiones

Los estilos de comportamiento identificados revelan la diversidad y complementariedad del equipo, donde la amalgama de enfoques crea un tejido dinámico que potencia la resiliencia y la eficacia de la organización social femenina. La coexistencia de perfiles de características tan marcadas, con orientación a la gente y a la tarea, demuestran una riqueza de habilidades, talento y perspectivas, lo cual contribuye al éxito continuo. Además, la adaptabilidad y sinergia entre estos estilos, destacan la importancia de reconocer y valorar la diversidad de talentos, formando un liderazgo colectivo que enfrenta los desafíos con una gama completa de habilidades.

El liderazgo que se pone de manifiesto en el caso de estudio en particular se caracteriza por estar basado en valores y principios con un enfoque comunitario, de conciencia y responsabilidad social. Es multifacético, multidimensional, autodeterminado, autogestionado, resiliente y efectivo. Por su postura y visión se apega a los estilos democrático y transformacional, con verticalidad de influencia de género. La combinación de estilos de comportamiento, habilidades y perspectivas enriquece el liderazgo y potencia la resiliencia y la eficacia de la organización. Además, el enfoque en valores y principios, junto con la adaptabilidad y la sinergia entre los estilos de liderazgo identificados, contribuye al éxito continuo y al cumplimiento de los objetivos organizacionales y sociales.

Se considera importante reconocer que no existe un enfoque único o “ideal” de liderazgo, y la efectividad del mismo dependerá en gran medida del contexto y las circunstancias específicas de cada organización. Es la combinación de diferentes estilos lo que puede ser beneficioso para abordar las diversas necesidades de la comunidad y lograr los objetivos sociales y económicos organizacionales.

Es necesario aclarar que la confiabilidad del estudio fue alta, gracias al elevado porcentaje de concordancia entre las respuestas obtenidas de las participantes y la clasificación del estilo de personalidad según la teoría DISC subyacente. La alta concordancia indica que las respuestas de las participantes se alinearon estrechamente con las expectativas teóricas del DISC, lo que refuerza la validez y precisión de la clasificación utilizada en el estudio.

El estudio implica teóricamente una contribución al entendimiento del liderazgo en contextos sociales y empresariales, especialmente en organizaciones con enfoque social y con marcado componente de género. El uso del método DISC como metodología, respaldado por teorías de renombre, para identificar perfiles, proporciona una perspicacia profunda y precisa sobre los estilos de liderazgo y comportamiento también en un contexto social. Esta metodología facilita la comprensión holística y dinámica de la diversidad de conductas, de personalidades, talentos y habilidades dentro del grupo, lo que a su vez potencia un liderazgo efectivo y la capacidad de la organización para abordar desafíos complejos impuestos por el entorno, de manera colaborativa con orientación y alineación a los objetivos organizacionales en modelos empresariales sociales.

Este estudio sobre el liderazgo en la empresa social femenina aporta significativamente al ofrecer una caracterización detallada del liderazgo dentro de una organización con contextos socioculturales específicos y con un enfoque de género. A través del análisis de los perfiles de comportamiento individuales de las líderes, utilizando la teoría de estilos de comportamiento de Marston y herramientas como la prueba DISC index de Innermetrix, se logra una comprensión profunda de la dinámica de talento y liderazgo en este contexto particular. Comparado con otros estudios publicados, esta investigación destaca por su enfoque en un grupo demográfico específico, su metodología cualitativa que integra observación y entrevistas semiestructuradas, y su uso de herramientas de evaluación reconocidas. Además, resalta la relevancia de considerar elementos como los valores, la autogestión, la resiliencia y la democracia en el liderazgo femenino dentro de empresas sociales y no en un contexto laboral aleatorio, contribuyendo así a una comprensión más holística y contextualizada del fenómeno del liderazgo en diferentes entornos.

Se propone esta investigación como punto de partida para futuras investigaciones en las que se analice si existe un patrón general de liderazgo social relacionado con la colorimetría de los estilos de comportamiento. Además, se podría explorar si en contextos sociales y culturales diferentes, los patrones de comportamiento son similares. También sería factible analizar si perfiles que no son complementarios, o personalidades con tendencia fuerte y marcada de comportamiento estable (verde) o cauteloso (azul), podrían liderar una empresa social en un contexto hostil, obtener resultados positivos similares a los del caso o derivar en distintos tipos de liderazgo. O si un liderazgo no

democrático y transformacional podría ser suficientemente fuerte para generar los resultados que actualmente genera esta organización o si es incompatible con este modelo de negocio.

### **Contribuciones de los autores**

Wendy Díaz Tápanes: conceptualización, curaduría de datos, análisis formal, investigación, escritura (borrador original). Dania Ramírez Herrera: conceptualización, adquisición de recursos, supervisión, *software*. Gibrán Rivera González: conceptualización, metodología, escritura (revisión del borrador y revisión/corrección). Todos los autores han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito.

### **Financiación**

Esta investigación fue financiada por el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencia y Tecnologías, a través del Programa de Becas para Estudios de Posgrado.

### **Agradecimientos**

Wendy Díaz Tápanes agradece al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) por la beca de estudios de maestría otorgada. Gibrán Rivera González agradece el apoyo otorgado por el Instituto Politécnico Nacional a través del Programa de Estímulos al Desempeño de Investigadores (EDI) y del Proyecto SIP20232479, así como al SNII del CONAHCYT por el estímulo otorgado.

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## **Referencias**

- Aini, Q., Dzakiyullah, N., & Abdulmir, M. (2023). The Use of Dominance, Influence, Steadiness, and Compliance (DISC) Personality Test in the Assessment of Nurses' Personal Characteristics. *Jurnal Keperawatan Soedirman*, 18(2), 111-115. <https://doi.org/10.20884/1.jks.2023.18.2.6592>
- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A. C. y García, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *ReiDocrea*, 4(4), 24-27. <https://doi.org/10.30827/Digibug.34629>

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(2), 123-133. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2147>
- Amar, J. (2023). *Discurso en defensa del talento de las mujeres, y de su aptitud para el gobierno, y otros cargos en los que se emplean los hombres*. Red Ediciones. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/2469261>
- Beltrán, L., Haro, J., Bernal, F. y Cueva, O. (2019). Impacto del liderazgo de la mujer en la empresa familiar. *Educateconciencia*, 22(23), 25–39. <https://doi.org/10.58299/edu.v22i23.57>
- Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M. y Pérez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Cresswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications. [https://books.google.com/books?id=DLbBDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%22Qualitative+inquiry+and+research+design:+Choosing+among+five+approaches%22&hl=es-419&newbks=1&newbks\\_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwj3\\_4DjkeCBAxUiNX0KHeTOB-00Q6AF6BAgMEAI](https://books.google.com/books?id=DLbBDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%22Qualitative+inquiry+and+research+design:+Choosing+among+five+approaches%22&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwj3_4DjkeCBAxUiNX0KHeTOB-00Q6AF6BAgMEAI)
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGrawHill. [https://books.google.com/books?id=ljQ-gcAAACAAJ&dq=El+comportamiento+humano+en+el+trabajo&hl=es-419&newbks=1&newbks\\_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwi-5y6qpqveCAxUXL0QIHbqKCm8Q6AF6BAgKEAE](https://books.google.com/books?id=ljQ-gcAAACAAJ&dq=El+comportamiento+humano+en+el+trabajo&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwi-5y6qpqveCAxUXL0QIHbqKCm8Q6AF6BAgKEAE)
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications. <https://books.google.com.mx/books?id=AmPgDQAAQBAJ>
- Di Tommaso, G., Stilo, G., & Velardi, P. (2015). *Women leadership in enterprise social networks A SNA toolkit to foster the emergence of informal leaders in organizations*. International Conference on Information Society (I-Society 2015) (1), 73-78. <https://doi.org/10.1109/i-Society.2015.7366862>

- Drucker, P. F., Hesselbein, F., Kuhl, J. S. y Montes, L. S. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*. Profit Editorial. [https://books.google.com/books?id=58R2CwAA-QBAJ&printsec=frontcover&dq=Las+5+claves+de+Peter+Drucker:+El+liderazgo+que+marca+la+diferencia&hl=es-419&newbks=1&newbks\\_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwiWm9rHs\\_eCAxVIkGoFHQoFBnAQ6AF6BAgEEAI](https://books.google.com/books?id=58R2CwAA-QBAJ&printsec=frontcover&dq=Las+5+claves+de+Peter+Drucker:+El+liderazgo+que+marca+la+diferencia&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwiWm9rHs_eCAxVIkGoFHQoFBnAQ6AF6BAgEEAI)
- Duckworth, A. (2017). *Grit: The power of passion and perseverance*. <https://www.google.com.mx/books/edition/GRIT/F7NBvgAACAA-J?hl=es-419>
- Escobar, D. M., Caballo, M. B. y Gradaille, R. (2019). Empoderamiento de mujeres líderes comunitarias: una aproximación al trabajo de campo. *CIAIQ*, 1(1), 376-381. <https://investigacion.usc.gal/documentos/5ea025eba56eaf525b65a967>
- Freire, C., Yulán, H., Acosta, T. y Moreira, L. (2018). Liderazgo de Género y Su Incidencia en el Desempeño Financiero de Empresas del Sector Agrícola. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 9(3), 605-614. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagd%3A8%3A14408840/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagd%3A133454945&crl=c>
- Gutiérrez, J. (2022). Responsabilidad social empresarial: un análisis desde la sostenibilidad. *Inquietud Empresarial*, 22(2), 1-3. <https://doi.org/10.19053/01211048.15340>
- Hernández, C. A., Sánchez, S. y Díaz, O. (2018). Empoderamiento y cooperativismo femenino, tres estudios de caso de cooperativas lideradas por mujeres en la Ciudad de México. *Acta Universitaria*, 28(5), 72-83. <https://doi.org/10.15174/au.2018.1642>
- Hernández, J. E. y García, R. (2015). Empoderamiento en mujeres mexicanas: Experiencias de mujeres líderes de México. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, 10(1), 419-434. <https://doi.org/10.18002/cg.v0i10.1390>

- Ilac, E. J. D. (2018). Exploring social enterprise leadership development through phenomenological analysis. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 268-288. <https://doi.org/10.1108/SEJ-12-2017-0065>
- Jackson, B., Nicoll, M., & Roy, M. J. (2018). The distinctive challenges and opportunities for creating leadership within social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14(1), 71-91. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2017-0016>
- Jung, C. G. (1933). *Modern man in search of a soul*. Psychology Press. [https://www.google.com.mx/books/edition/Modern\\_Man\\_in\\_Search\\_of\\_a\\_Soul/AWHwDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Modern+man+in+search+of+a+soul&printsec=frontcover](https://www.google.com.mx/books/edition/Modern_Man_in_Search_of_a_Soul/AWHwDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Modern+man+in+search+of+a+soul&printsec=frontcover)
- Jung, C. G. (1947). *On the nature of the psyche*. Routledge. [https://books.google.com/books?id=ci3fBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=On+the+nature+of+the+psyche&hl=es-419&newbks=1&newbks\\_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwiEv4uHgeiCAxU0L0QIHVJ-YAvYQ6AF6BAgHEAI](https://books.google.com/books?id=ci3fBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=On+the+nature+of+the+psyche&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwiEv4uHgeiCAxU0L0QIHVJ-YAvYQ6AF6BAgHEAI)
- Laguado, R. I., Parra, J. J., & Florez, E. G. (2021). Characteristics of Human Talent as a Competitive Advantage in Organizations. *International Journal of Engineering Research and Technology*, 14(8), 801-808. <http://www.irphouse.com/volume/ijertv14n8.htm>
- Legnerova, K. (2016). *Leadership in Social Enterprises 10th International days of Statistics and Economics*, Prague, Czech Republic. [https://msed.vse.cz/msed\\_2016/article/107-Legnerova-Katerina-paper.pdf](https://msed.vse.cz/msed_2016/article/107-Legnerova-Katerina-paper.pdf)
- Marston, W. M. (1927). Motor consciousness as a basis for emotion. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 22(2), 140-150. <https://doi.org/10.1037/h0075932>
- Marston, W. M. (1929). *Emotions of normal people* (Vol. 158). Routledge. [https://www.google.com.mx/books/edition/Emotions\\_Of\\_Normal\\_People/veqAAAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0](https://www.google.com.mx/books/edition/Emotions_Of_Normal_People/veqAAAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0)
- Merkel, J. (2017). Richard Florida: The rise of the creative class. *Schlüsse- lwerke der Stadtforschung*, 4(1), 69-90. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10438-2\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10438-2_5)

- Morote, R. (2011). *Vidas que hacen historia. Subjetividad y empoderamiento. Dos generaciones de mujeres líderes sociales*. Centro de Estudios y Publicaciones (CEP). [https://books.google.com.mx/books/about/Vidas\\_que\\_se\\_hacen\\_historia.html?id=JV-cMwEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Vidas_que_se_hacen_historia.html?id=JV-cMwEACAAJ&redir_esc=y)
- Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2018). Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises. *Journal Business of Ethics*, 151(4), 941-958. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3568-5>
- Price, L. A. (2015). DISC instrument validation study. *PeopleKeys* 3(1), 1-16. [https://www.discvision.nl/wp-content/uploads/2017/02/IML\\_DISC\\_Validation\\_Study\\_201514616.pdf](https://www.discvision.nl/wp-content/uploads/2017/02/IML_DISC_Validation_Study_201514616.pdf)
- Rodríguez, R., Rebollo, M. Á. y Jiménez, R. (2016). Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género: voces y experiencias. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, 11(1), 329-350. <https://doi.org/10.18002/cg.v0i11.3186>
- Rosero, F. y Betancourt, S. (2002). *Líderes sociales en el siglo XXI: desafíos y propuestas*. Ediciones Abya-Yala. [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1460&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1460&context=abya_yala)
- Saha, B., & Gankar, S. (2021). Analytical Study On The Importance Of Applying Advance Psychometric Testing Based On Marston's Disc Theory And Evaluating Its Effect On Organisational Productivity And Behavioral Engagement Of Employees: Research Review On It Sector. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(7), 104-114. <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A10%3A1003930/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A161812352&crl=c>
- Sánchez, M., Toledo, A., Acevedo, J. A. y Cruz, B. C. (2023). Empoderamiento de la mujer: evidencia en la cadena de valor de maíz- tortilla en la región de Valles Centrales y el Istmo de Tehuantepec, Oaxaca, México. *Inquietud Empresarial*, 23(1), 2-8. <https://doi.org/10.19053/01211048.15507>

- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M., Nader, D. y Solano, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós. <http://biblioteca.psi.uba.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=13622>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications. <https://books.google.com.mx/books?id=ApGdBx76b9kC>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson. [https://books.google.com/books?id=3h2MBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Tracy,+Brian&hl=es-419&newbks=1&newbks\\_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwjkhfOGtPeCAxXMPUQIHYAAbAAkQ6AF6BAgNEAI](https://books.google.com/books?id=3h2MBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Tracy,+Brian&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwjkhfOGtPeCAxXMPUQIHYAAbAAkQ6AF6BAgNEAI)
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications. <https://books.google.com.mx/books?id=6DwmDwAAQBAJ>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1965>