



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

Papel de la creatividad, la comunicación y el liderazgo en directivos de la industria de la moda en México. Un enfoque de género.

**TESIS**

Que para optar por el grado de:

**Doctora en Ciencias de la Administración**

Presenta:

**Mtra. Verónica Torres Sandoval**

Comité Tutor

Tutora principal:

**Dra. María Irma Manrique Campos**

Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM

**Dr. Adrian Méndez Salvatorio**

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

**Dra. Angélica Riveros Rosas**

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

**Ciudad de México, junio de 2017**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Agradecimientos**

A la UNAM, mi casa, por darme educación y la oportunidad de ser útil.

A la Doctora María Irma Manrique Campos, mi directora de tesis. Ha sido un honor ser estudiante de esta universitaria ejemplar y crecer bajo sus alas. Ojalá un día yo pueda volar tan alto como ella.

A mi comité tutor, Doctor Adrián Méndez Salvatorio y Doctora Angélica Riveros Rosas, por encausar mi trabajo con su inteligencia y generosidad.

Al Doctor Jorge Armando Juárez González y al Doctor Gabino García Tapia, por su guía y consejo a lo largo de las revisiones que hicieron de mi investigación en coloquios doctorales, examen de candidatura y de grado.

A los especialistas que en eventos académicos nacionales e internacionales dieron lectura a mi trabajo y lo enriquecieron con sus comentarios, como es el caso de los coloquios y simposios internacionales de doctorado de la FCA, así como los coloquios de la Red Doctoral ALAFEC con sede en las Universidades de Panamá y EAFIT en Medellín, Colombia.

A mis compañeros del Seminario de Investigación Doctoral en el Instituto de Investigaciones Económicas. Fue un gusto aprender a su lado.

## **Dedicatoria**

Papá: hago las cosas como tú. Porque quiero, porque me gusta y porque puedo. Así como le haces tú. Me enseñaste a ser libre y por eso, en libertad, elijo ser como tú. O al menos intentarlo. Gracias por dejarme ver en ti, el compromiso que exige el privilegio de contar con todo, para hacerlo todo.

Mamá: sin ti no sale nada. Eres mi origen y mi fuerza. Exiges mucho, pero entregas más. Mucho más. Siempre.

Aurora, Sebastián, Diana: son tres razones poderosísimas para que yo haga las cosas que hago. Sépanlo.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	05
CAPÍTULO 1. Antecedentes: <i>la larga ruta de la seda al tianguis</i> .....	10
1.1 Hacia una definición de la industria de la moda.....	11
1.2 La administración en la industria de la moda.....	17
1.3 La industria de la moda en México.....	21
CAPÍTULO 2. Marco teórico: tendencias contemporáneas.....	34
2.1 Creatividad. El modelo de Amabile.....	38
2.2 Comunicación. El modelo de Spitzberg y Cupach.....	44
2.3 Liderazgo. La propuesta de Kousez y Posner.....	52
2.4 Género.....	60
2.5 Creatividad, comunicación, liderazgo y género.....	71
CAPÍTULO 3. Metodología.....	74
3.1 Problema de investigación.....	75
3.2 Objetivos.....	76
3.3 Preguntas de investigación.....	77
3.4 Hipótesis.....	77
3.5 Variables: definición conceptual y operacional.....	78
3.6 Diseño de la investigación.....	79
3.7 Muestra.....	79
3.8 Instrumentos.....	79
3.9 Estadísticos de prueba.....	80
CAPÍTULO 4. Resultados de la investigación.....	81
4.1 Presentación.....	82
4.2 Análisis.....	85
Creatividad.....	85
Comunicación.....	89
Liderazgo.....	93
$\chi^2$ y Spearman.....	99
Resumen de hallazgos en entrevistas.....	100
4.3 Discusión.....	103
CONCLUSIONES.....	106
ANEXOS.....	113
Tablas de contingencia.....	114
Tabla de correlaciones.....	115
Concentrado de respuestas a instrumentos.....	116
Encuesta y guion de entrevistas.....	121
FUENTES DE CONSULTA.....	123
DESIGNACIÓN DE JURADO.....	135

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito de las ciencias de la Administración en el siglo XXI, los estudios sobre recursos humanos representan una línea de investigación que, por su impacto en las organizaciones contemporáneas, permiten comprenderlas con mayor amplitud. La participación de las personas en los centros de trabajo, determina en buena medida la creación, desarrollo y trascendencia de empleos, empresas e industrias. Cuando se habla de innovación o de competitividad en un sector productivo, se habla en realidad de la suma de talentos humanos que hacen posible que ese sector trascienda en el mercado.

La dirección del talento es una tarea compleja que demanda el desarrollo de conocimientos y habilidades específicas. El conocimiento es, por supuesto, un requisito para ingresar a la vida laboral, particularmente el que proviene de la educación formal. Por otro lado, la posibilidad de desarrollar habilidades específicas en tareas determinadas, como ocurre en los centros de trabajo, da a las personas experiencias de gran valor que, además, les permiten seguir aprendiendo. Pero la formación académica o la que se logra a través de la experiencia laboral, no suele bastar para acceder a mejores oportunidades de empleo y sobre todo, para dirigir a otras personas en las empresas. Los conocimientos básicos sobre áreas o profesiones determinadas han sido denominados en las últimas décadas como “habilidades duras” y su importancia es innegable.

Pero habilidades consideradas “blandas”, como la creatividad, la comunicación y el liderazgo, resultan determinantes para prosperar en cualquier organización. Su importancia es tal, que su estudio se ha incorporado desde hace décadas, tanto al campo de la teoría de la administración, como al quehacer académico a través de su enseñanza en las aulas, y también por medio de cursos o planes de capacitación y desarrollo de personal en múltiples organizaciones.

Sin embargo, la creatividad, la comunicación y el liderazgo en la práctica propia de la dirección de personal en las empresas, son elementos que requieren ser analizados en el contexto de su ejercicio. Este contexto está permeado por distintos factores y esta investigación se centra en dos aspectos principales: una industria específica y el género de las personas.

Así, esta investigación se realiza en la industria de la moda, comprendida como aquella en la que se producen y distribuyen diversos bienes textiles, calzado, joyería y cosméticos; centrándose este trabajo en la comercialización de prendas de vestir para dama en México. En tal industria, podría resultar obvio abordar aspectos como la creatividad, la comunicación y el liderazgo: la primera es evidentemente necesaria para la existencia de esta industria porque sin creatividad, no pueden concebirse productos competitivos.

La comunicación es a todas luces indispensable para la interacción de las personas, por lo que podría parecer muy obvia la comprensión de su importancia en las organizaciones. Finalmente, el liderazgo en esta industria, ha sido visto como un fenómeno que permite a localidades específicas distinguirse de



otras precisamente por sus constantes innovaciones en este sector –como es el caso de Milán, París o Nueva York–, así como a marcas reconocidas o personajes emblemáticos.

Sin embargo, en la industria de la moda, poco se ha estudiado sobre la importancia que tienen la creatividad, la comunicación y el liderazgo entre sus directivos, particularmente entre los que se ocupan de las tareas de administración de personal. Aunque sabemos la importancia que tiene para el personal directivo el desarrollo de habilidades en esas tres esferas, es determinante analizar continuamente el papel que estas tienen en un contexto social, económico y laboral cambiante.

Precisamente eso se indagó en esta investigación: la importancia que tienen para los directivos mexicanos en la industria de la moda en este país, sus propias habilidades de creatividad, comunicación y liderazgo.

Estas habilidades son vistas a través del género, como una categoría de estudio que puede explicar algunos fenómenos que se han detectado en las organizaciones desde hace varias décadas, y que parecen agudizarse en la actualidad.

Entre estos fenómenos se encuentran la desigualdad en el acceso a oportunidades, la brecha salarial, la inequitativa participación de las personas en la dirección de empresas y en sí, en las dificultades que las organizaciones enfrentan para integrar y aprovechar la diversidad.

Si la creatividad, la comunicación y el liderazgo son fundamentales para que un profesional de la administración

destaque a nivel directivo, es también fundamental determinar si existen en las organizaciones, las condiciones para que quienes acceden a estos puestos, puedan acceder a todas las oportunidades necesarias para desarrollar, con base en su talento, preparación y experiencia, todas sus capacidades. Al momento de realizarse esta investigación, la evidencia a nivel mundial, en términos de datos provenientes de organizaciones internacionales, como la ONU o la OCDE, indican que hoy, en el mundo, esta es una meta muy lejana.

De esta forma, este trabajo de tesis se organiza en cuatro capítulos: en el primero se presentan antecedentes sobre la industria de la moda en México. En el segundo se presenta el marco teórico de la investigación, donde se abordan las variables de este estudio: género, creatividad, comunicación y liderazgo. La metodología de la investigación compone el tercer capítulo y, el cuarto, los resultados de la misma. Finalmente se presentan las conclusiones.

# 1.

## ***Antecedentes: la larga ruta de la seda al tianguis***

- 1.1 Hacia una definición de la industria de la moda
- 1.2 La administración en la industria de la moda
- 1.3 La industria de la moda en México

## Antecedentes: *la larga ruta de la seda al tianguis*

### 1.1 Hacia una definición de la industria de la moda

La industria de la moda se integra de diversas actividades que incluyen la producción de materias primas, su transformación en materiales específicos -como telas, hilos, ornamentos, botonaduras, cierres-, la fabricación de maquinaria especializada para todas las tareas involucradas en los diversos procesos que la caracterizan, así como las muchas labores realizadas por personas de diversas edades y orígenes, y que van desde el cultivo de plantas, cuidado de animales, trabajo en fábricas, diseño, venta, promoción, publicidad, distribución de productos, hasta la administración de empresas en este sector.

La industria de la moda puede explicarse desde distintos ángulos. Guarda estrecha relación con otras industrias. como la de la publicidad, la televisiva o la cinematográfica. Como ejemplo de esta relación, es referencia obligada el esplendor del cine italiano, mostrando a mediados del siglo pasado, el trabajo de diseñadores y vestuaristas convirtiendo esta región, en un escaparate mundial que ha dado a Italia un gran prestigio internacional en materia de moda. Basta señalar que la actividad económica en Milán, se deriva en buena medida de eventos como la *Semana de la Moda* y con ello, todas las actividades paralelas como producción de materiales impresos -desde catálogos hasta revistas especializadas de importantes tirajes-; así como contenidos digitales, televisión, cine, radio, ventas directas y una importante actividad turística.

Calzado, joyería, relojería, maquillaje, perfumería, accesorios y prendas de vestir de marcas como *Ferragamo*, *Versace*, *Gucci* o *Dolce & Gabbana*, garantizan a Milán, el éxito en cada emisión de este evento y en los que ocurren en otras ciudades como París y Nueva York. Conocedores del tema, atribuyen la sobrevivencia y fuerza de las actividades de esta industria en Europa, a un sentido de cohesión y visión empresarial sustentada en la creación de alianzas

estratégicas, lo que ha permitido a estas marcas, trascender aun en épocas de recesión (Pante et al, 2008).

Las ciudades del mundo con mayor actividad en materia de moda han sido tradicionalmente Nueva York, Milán, París, Tokyo, Miami y, en los últimos años, se integran a esta lista Río de Janeiro y Buenos Aires. En 2009, México se colocó en el lugar 30 de esta lista (GLM, 2009). Al respecto, Zoletto acota:

*“La industria de la moda aprovecha el potencial inventivo y de creación de sentidos que aparece en el vestido, crea cuerpos e identidades; sin embargo, como industria capitalista, secuestra la invención y siguiendo el modelo de la producción en serie, convierte a los consumidores de sus productos en simples objetos que se juegan en el mercado, en la máquina que se autoproduce insertándose en las conciencias de los individuos y haciéndose familiar a ellos; negándoles la potestad de actuar, pensar, o moverse, sin su consentimiento” (Zoletto, 2011).*

Un ejemplo del impacto económico, social y cultural de esta industria se puede ver en algunos productos impresos. Tal es el caso de la revista Vogue. Su edición impresa obtiene ganancias superiores a los 350 millones de dólares cada año. Su directora editorial en Estados Unidos, Ana Wintour, ocupa ese puesto desde hace más de 25 años (Fucsia, 2014).

Vale la pena señalar un sector íntimamente asociado a la moda: el modelaje, que representa para esta industria un gran ingreso no libre de una serie de prácticas laborales al menos cuestionables; particularmente en lo referente a los derechos laborales de menores de edad que ahí se ocupan, así como ocurre en el empleo de trabajadores de esta edad para actividades fabriles indispensables para esta industria y adultos en condiciones de explotación (Mosleh, 2015. Dpa, 2015. Ramírez, 2015. Steigrad, 2013. Estado de Nueva York, 2013. Instituto Mundial del Trabajo y los Derechos Humanos, 2006. World Vision, 2013. OIT, 2011).

De acuerdo con Díaz (2014:11), la moda es una industria dado que “es un negocio y por lo tanto su objetivo principal es el de generar riqueza a través de la creación, la fabricación y el marketing de productos y servicios” e identifica en ella tres etapas productivas:

1. La de los insumos: desde el cultivo de materiales naturales vegetales – como el algodón o el lino- o animales –como la lana o el cashmere– hasta el procesamiento de aquellos de naturaleza sintética.
2. La de fabricación de acabados o semi-acabados, es decir, aquellos procesos que modifican características específicas de productos que son parte de la cadena de producción, antes de llegar al final de la misma. En esta, empresas que suelen ubicarse en países en desarrollo, maquilan los insumos que se utilizarán para producir las diversas prendas de vestir que son el resultado final de esta industria.
3. La comercialización de los productos terminados, es decir, su oferta en el mercado.

Sobre estas etapas, cabe agregar que un factor importante a considerar en esta actividad industrial es la polémica derivada de los altos índices de contaminación, tanto del aire como del agua, que implica el procesamiento de estos productos, el manejo de desperdicios y de prendas usadas. Esto ha llevado a que distintos grupos sociales reclamen a esta industria un compromiso con el medio ambiente y la adopción de prácticas limpias (Dittle, 2015. Cortázar et al, 2014. SB Madrid, 2015. Greenpeace, 2012. Miranda, s.f.).

Por otro lado, la etapa de comercialización guarda íntima relación con los alcances de esta industria y sus relaciones con otras, cuya magnitud es tal, como ocurre con los medios de comunicación, que el público en general se familiariza

con la moda a través de ellos y por medio de múltiples eventos relacionados (Fundéu BBVA, 2015:1).

Barnard (2007, 2014) señala la dificultad para definir la moda y busca incorporar en su concepción elementos que la relacionan con el desarrollo de la cultura occidental y la evolución de la sociedad de consumo. Para este autor, la moda es más que las prendas que los humanos usamos para vestirnos y señala la escasa vida de los productos que son considerados como representativos de ella. A la vez, el término moda se utiliza para designar tanto a industrias como la textil, del calzado o del vestido; como a actividades profesionales que se ocupan de producir y distribuir productos específicos que no solo son prendas de vestir o insumos para su fabricación, como es el caso de materiales impresos y digitales.

En la lengua española, la Real Academia define la moda como “costumbre que está en boga durante algún tiempo o en determinado país, con especialidad en los trajes, telas y adornos, principalmente los recién introducidos” (RAE, 2014).

Bell (Barnard, 2007. Finkelstein, 1998) trata de explicar la moda a partir de cuatro aproximaciones teóricas que descarta finalmente:

1. La moda como trabajo. Rechaza esta aproximación haciendo alusión a figuras que como George Bryan “el bello” Brummell – probable precursor del traje sastre, ministro de moda y buen gusto en la Corte de Jorge IV, Rey de Gran Bretaña, Irlanda y Hannover a inicios de 1800 – o bien, a Paul Poiret, referencia obligada en materia de moda en Francia a inicios del siglo XX, a quien se le atribuye el desuso del corsé. Ambos, siendo especialistas reconocidos en temas de moda, murieron en la pobreza y sin tener clara influencia en el desarrollo de la moda en sus países de origen.

2. La moda como producto de la naturaleza humana. Bell argumenta que “hacer moda” no es inherente a la naturaleza humana dado que en la mayoría de los casos, las personas usan la ropa para proteger sus cuerpos, antes que adornarlos.

3. La moda como un reflejo de eventos políticos e históricos es descartada por Bell al juzgar que las prendas de vestir no siempre guardan relación con los acontecimientos de una época, sino que a veces incluso, contradicen estas condiciones. Como ejemplo, la doble moral en la época victoriana y su reflejo en la vestimenta de distintos grupos sociales de la época.

4. La moda como una manifestación de la evolución. Al respecto, Bell enfatiza que en la explicación de la sobrevivencia del más fuerte, la moda en múltiples ocasiones y manifestaciones colocaría a quienes la utilizan, en riesgo de no sobrevivir precisamente por anteponer concepciones estéticas a la movilidad e incluso, a la salud.

Para Veblen, la moda guarda una estrecha relación con la necesidad de los humanos de consumir productos que les permitan pertenecer a un grupo y distinguirse de los otros. Esto lleva a cuestionar el papel de la vestimenta en la psique humana y claro, su importancia en numerosas actividades económicas y prácticas de consumo (Barnard, 2007).

Desde la sociología, Simmel (1957:2) afirma que *“la moda es una forma de imitación y de homogenización social, pero, paradójicamente, cambia incesantemente, diferencia épocas y estratos sociales. Une clases y las separa de otras. La élite inicia la moda y la masa la imita en un intento por desaparecer esas diferencias de clase para abandonarla por una nueva moda (...)”*.



Por su parte, Bourdieu (1990:223), considera a los bienes de moda como bienes de lujo y como bienes de cultura legítima y que, el valor de los bienes de la moda deriva de su propia naturaleza social y que lo que crea valor en la moda es “la magia de la firma, la colusión de todos los agentes del sistema de producción de bienes sagrados”.

Braham se aproxima a la moda tratándola como un aspecto de cultura económica. Es decir, que la moda no es solo tendencia en la producción de objetos determinados, o preferencia temporal por una u otra prenda de vestir. Tampoco sería un asunto meramente estético, sino una actividad económica con implicaciones materiales relacionadas con manufactura, distribución, compra y venta de productos y servicios estrechamente relacionados entre sí (Du Gay, 1997. Barnard, 2007).

## 1.2 La Administración en la industria de la moda

El impacto de la industria textil es innegable y su desarrollo tecnológico, acelerado. Desde los hilados de Manchester hasta la posibilidad de satisfacer la creciente demanda de productos novedosos en versiones accesibles –y deseables- a todo tipo de poder adquisitivo, la industria de la moda ha pasado por una serie de cambios que la han colocado como pieza clave en el desarrollo económico y social del siglo XXI (Bietti, 2012).

De acuerdo con el Coordinador de Moda de la Cámara de la Industria del Calzado de Guanajuato, Mario Méndez, las empresas mexicanas no están en condiciones de competir a nivel internacional por carecer de prácticas administrativas profesionales que permitan llevar la moda de pasarela a niveles de producción industrial. Si bien en México el diseño de modas es una tarea abordada con gran creatividad y que cada temporada se presentan novedosos diseños en indumentaria, calzado y accesorios, es poco el impacto que estas propuestas tienen en la ropa que se comercializa en este país y que se sustentan fuertemente en productos de importación (Fernández, 2012). Sin embargo esta problemática no es exclusiva de las empresas mexicanas. Renzo Rosso, fundador de Diesel SpA señala lo siguiente:

*Cada vez es más difícil encontrar directivos especializados en el sector de la moda, personas capaces de gestionar la creatividad, de dirigirla sin entorpecerla ni desnaturalizarla. Las empresas, los directivos de la moda, tienen que saber innovar, trastocar las reglas, a la vez que permanecer fieles a los valores de la marca y reforzar su ventaja competitiva. El mercado del vestir se encuentra en agitación permanente, el consumidor quiere nuevos estímulos constantemente, y corresponde a los operadores del sector cuidar y mantener la relación con su público. (Saviolo y Testa, 2007:19).*

Es común que el término “moda” se vea asociado con la vestimenta, particularmente la femenina. Las referencias comunes en publicaciones de tipo comercial suelen ser sobre el mundo de la alta costura; pero la ropa que se comercializa en tiendas departamentales también es punto referencial para esta concepción. Particularmente en el siglo XXI, el concepto de moda rebasa la indumentaria y se extiende e integra el ámbito del calzado, la cosmética y el diseño.

La industria de la moda incluye la ropa hecha por especialistas que de manera exclusiva ofrecen productos a un nicho de mercado de alto poder adquisitivo, así como la ropa que se comercializa al mayoreo, denominada como *ready to wear* o *prêt à porter*, que suele venderse en almacenes. A partir de la moda exclusiva que es exhibida en eventos de importancia internacional en puntos comerciales clave para esta industria –como Nueva York, París, Milán, Tokio y otras tantas ciudades cosmopolitas- , la industria de la moda se fortalece a través de la imitación y adaptación de modelos de prendas de lujo que así llegan a las grandes masas (Ramchandani et al, 2012).

La industria de la moda requiere del trabajo de diseñadores, patronistas, costureros y sinfín de profesiones que la llevan a ser una enorme fuerza económica. Esta industria, en años recientes, se ha visto involucrada también en prácticas de explotación laboral, particularmente con menores de edad que viven en zonas de marginación y pobreza extrema (Grose, 2012. Lobo, 2011. Sales, 2011).

Las exigencias del consumidor y sus características –incluyendo las físicas, psicológicas y de poder adquisitivo, estilo de vida, clase social, afiliaciones sociales e incluso religiosas-, las distintas concepciones de las empresas dedicadas a la moda y otros factores, entre los que se incluyen aspectos comerciales -que favorecen el uso de ciertos materiales y no de otros-, legales – que permiten el tránsito de mercancías en el mundo y determinan, en muchas regiones lo permitido y lo no permitido- y de manera muy importante aspectos

relacionados con el clima característico de cada estación del año en distintas regiones geográficas favorecen una característica distintiva de la moda: su alto nivel de fragmentación. Adicionalmente, de acuerdo con los sistemas de producción –hoy más globalizados que nunca- los productos de la moda presentan una marcada y fácilmente detectable rotación (Dillon, 2012. Saulquin, 2010. Corbellini et al, 2009. Rueda et al, 2004).

La tendencia en moda marcada para una élite que estaría en posibilidades de adquirir ciertos productos que perecen pronto, influye en mayor o menor medida en la moda que impera, finalmente, en las calles. Sin embargo esta influencia es cuestionable en ámbitos alejados de las urbes o bien, en decisiones de compra determinadas por bajos poderes adquisitivos (Fletcher y Grose, 2012. Joao et al, 2010).

Las condiciones de competencia que enfrenta la industria de la moda a nivel mundial son radicalmente diferentes a las que imperaron el siglo pasado. Basta considerar la oferta de productos de esta industria que, por medio del comercio en Internet, ha venido creciendo en los últimos años. De acuerdo con la revista Forbes (2013), la venta de ropa y accesorios en MercadoLibre.com, en México, creció 23% en el primer trimestre de 2013, respecto al mismo periodo en 2012. De igual forma se pueden observar nuevas y agresivas estrategias de comercialización haciendo uso de redes sociales y sistemas de venta en línea a nivel internacional.

Pero no solo aspectos relacionados con la mercadotecnia y las ventas afectan a esta industria: nuevos contextos legales, económicos y sociales imperan en el siglo XXI y hacen necesaria la presencia de personas que puedan dirigirla a mejores destinos en los años por venir (Emond, 2009).

Para los estudiosos Saviolo y Testa, la administración de empresas en el sector de la moda ha venido adaptándose desde ámbitos lejanos y que en esta

adaptación debe prevalecer, entre los directivos, el reconocimiento sobre la importancia que tiene *“la cultura de la creatividad, el impulso a la innovación continua de los productos y de los procesos, la lectura antropológica y sociológica del mercado, la importancia de los procesos comunicativos”*, como esenciales para este sector. Sobre los directivos de la industria de la moda señalan elementos para una “profesionalidad empresarial de elevada especificidad: se necesitan directivos con un bagaje cultural de tipo interdisciplinar, sensibilidad cultivada, dinamismo intenso, aptitudes para la comunicación, capaces de captar rápidamente las “señales débiles”, de orientar y valorar oportunamente los estímulos procedentes de los diversos depositarios de la cultura específica que expresa el sector” (Saviolo y Testa, 2007:14).

### *1.3 La industria de la moda en México*

La industria de la moda en México enfrenta un horizonte incierto. En los últimos años, cerca del 90% de las prendas de vestir confeccionadas ese año tuvieron su origen en China con un valor de más de 130 mil millones de dólares, lo que consolida a tal nación como el principal exportador en el mundo. Aunque con una participación notablemente menor, México, con 4 mil millones de dólares en ventas de ropa se coloca también como exportador muy cerca de EEUU –con 5 mil millones en ventas durante 2010- y forma parte también del grupo de las 15 economías predominantes en el sector textil y de la confección. La Organización Mundial de Comercio reporta que las importaciones de moda están concentradas en 15 economías que precedidas por la Unión Europea, incluyen también a Estados Unidos, Japón, China y México (INEXMODA, 2011 y 2016. RGX, 2010).

Pese a lo anterior, México forma parte de las 15 economías más influyentes en el sector textil y de la confección. De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Canaive, esta industria en México se compone de más de 20 mil empresas – pequeñas y medianas en un 90%- que emplean a más de un millón de personas y produce el 10% del PIB manufacturero (Mexcostura, 2013).

Según líderes empresariales, la industria de la moda –anteriormente concebida como la industria del vestido y la confección- se compone de los siguientes sectores: confección/vestido, calzado, textil y joyería. A este respecto, otra clasificación de sectores que también se ha considerado es: calzado-marroquinería, textil-vestido, moda-diseño (indumentaria) y joyería. De acuerdo con la Secretaría de Economía (2008) el sector estratégico Moda, Hábitat y Diseño se compone de la industria indumentaria-textil, cuero - calzado, joyería – regalos y muebles-decoración. Independientemente de la clasificación de sus sectores, 90% de las más de 20 mil empresas mexicanas que conforman esta industria son pequeñas y medianas (Mendoza, 2012. Ruvalcaba, 2012. Secretaría de Economía, 2008).

En la Ciudad de México, el comercio de ropa tiene gran importancia económica. De acuerdo con la Procuraduría Federal del Consumidor, PROFECO, los comercios que forman parte de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, ANTAD, vieron crecer sus ventas, en 2011, hasta en un 7.5% por venta de ropa y 8.4% por venta de calzado. En conjunto, durante ese año, ropa y calzado representaron el 11% de las ventas anuales de esos comercios (López et al, 2013). .

Sin embargo, las mayores ventas de prendas de vestir no se concentran en esta ciudad en las importantes tiendas departamentales, supermercados, pequeñas tiendas especializadas o por venta independiente a través de catálogos o directamente al consumidor a domicilio o mercados públicos. En realidad, más del 60% de la ropa que se vende en México se comercializa informalmente y un porcentaje desconocido se compone de ropa usada cuyo ingreso no tiene ningún control sanitario, incluyendo tiendas boutique *vintage*. Esta ropa puede provenir de asilos, morgues, y hasta de panteones, por lo que con frecuencia, estas prendas son una fuente transmisora de piojos, pulgas, sarna y otras enfermedades contagiosas. Este gravísimo problema de salud pública es causa de preocupación en nuestras fronteras y consecuencia de las lamentables condiciones de pobreza en las que vive la mayor parte de la población en nuestro país (García, 2011).

Se ha considerado que un producto está de moda en tanto goza de amplia aceptación en un grupo o población específico. El concepto de moda ha estado asociado particularmente a la noción de alta costura en prendas femeninas, pero en el siglo XXI esto ha incluido la ropa casual y accesible mayoritariamente a la clase media (Saviolo y Testa, 2007). En México, la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO, 2013.), divide a la población mexicana en seis clases sociales de acuerdo con sus funciones, ocupación, nivel cultural, pautas de comportamiento, costumbres, situación económica y de poder:

Baja-baja: 35% de la población (de un total de más 12 millones de mexicanos). Desempleados o trabajadores informales o temporales.

Baja alta: obreros y campesinos, 25 % de la población.

Media baja: 20 % de la población. Oficinistas, técnicos, artesanos.

Media alta: 14 % de la población. Hombre de negocios y profesionales que han triunfado (sic).

Alta baja: 5 % de la población. Familias recientemente ricas.

Alta alta. 1 % de la población. Familias ricas por varias generaciones.

El INEGI (2013) estableció 3 clases: alta, 2%, media, 39, baja, 59 %. Mientras que la AMAI (2011) considera seis clases sociales tomando en cuenta aspectos como estudios, acceso a servicios y bienes:

A/B, clase alta: individuos con niveles superiores de estudios con vivienda propia de lujo que cuenta con todas las comodidades, 6.8 % de la población.

C+, clase media alta. Estudios superiores, vivienda propia que puedes ser de lujo y acceso a comodidades, 14.2%.

C, clase media. Estudios de preparatoria. Vivienda propia o rentada con algunas comodidades, 17%

C-, 17.1%, menores ingresos que la categoría C, pero superiores a la D.

D+: Clase Media Baja – Ingresos menores a la clase anterior. Niveles medios d estudios, casa propia, rentada o de interés social, 18.5 %.

D: Clase Baja – Educación básica, vivienda propia sin lujos o rentada de interés social, 28.4%

E. Clase más baja. Sin vivienda y tiende a no ser considerada para fines de segmentación de mercados, 5%.



Sobre los hábitos de consumo de moda en México, Ana Fussoni expresa:

“Indudablemente hace 15 años, la moda no formaba parte de los hábitos de compra en México. Se compraba ropa de acuerdo al estilo de vida-aunque todavía no se forjaba este concepto--, de acuerdo al presupuesto y a la departamental donde se tenía crédito. Esto no quiere decir que no se hablara de moda o que los confeccionistas no hicieran propuestas de moda. Hablar de moda en prendas de vestir era saber si las faldas iban a ser largas o cortas, que tipo de telas y texturas se verían en la confección y cuál sería el color que daría la nota (...) El parteaguas fue en 1989 cuando se inició la apertura comercial, y la década de los noventas fue un lento abrir de puertas hacia el mundo y las departamentales tuvieron la oportunidad de ofrecer marcas internacionales. Además, los nuevos diseñadores, graduados de las muchas escuelas que fueron surgiendo, empezaron a tener voz en los programas matutinos y algunos hasta se apropiaron de los micrófonos. La moda en México empezaba a ser del interés del público consumidor en general, no el coto informativo de unos cuantos. Pero nada hizo cambiar la percepción de moda de la consumidora mexicana, como la llegada de ZARA en 1992. Zara, un fenómeno de masificación de la moda emanado de Galicia y forjado por Amancio Ortega, un visionario que se dio cuenta que el mejor negocio de la moda es que sea para todos. Así fue hace 17 años y así sigue siendo hoy en día” (Fussoni, 2014).

En este trabajo analizaremos un aspecto muy determinado de la industria de la moda: la vestimenta, específicamente la destinada al sector femenino. A este respecto, la industria del vestido en México fue, a finales del siglo pasado, el principal proveedor de ropa a EEUU. El desarrollo de esta industria fue acelerado desde inicios del siglo XX. La confección de ropa, antes artesanal, hoy es bastión de innovación tecnológica a nivel mundial. La masificación de la producción lleva objetos representativos de las modas imperantes a lugares remotos y hace asequibles versiones de prendas que no serían asequibles por todos los bolsillos. Desde la demanda de la practicidad hasta las más complejas expresiones artísticas, las prendas de vestir representan y simbolizan a la humanidad (Bietti, 2012).

La tradición textilera en México que permitió el desarrollo regional en la época de la Revolución se ha contraído ante la migración de la maquila de productos que solían exportarse a EEUU. Por ejemplo, la elaboración de ropa de lana, algodón y seda en Aguascalientes; así como la elaboración de prendas como guayaberas en Yucatán o bien, el uso del henequén –posteriormente sustituido su uso con fibras sintéticas- ha disminuido en este siglo, con el consecuente impacto económico y social derivado de la pérdida de empleos en estas zonas (Rueda y Simón, 2006).

En 2011, el INEGI reportó que las ventas de este sector representaron ese año el 2.38% del PIB manufacturero, equivalentes a casi noventa mil millones de pesos. De Alba (Interfaz, 2013), investigadora del Instituto Politécnico Nacional y experta en materia textil, atribuye la caída de más del 50% de las exportaciones de productos mexicanos hacia EEUU por una pérdida de competitividad.

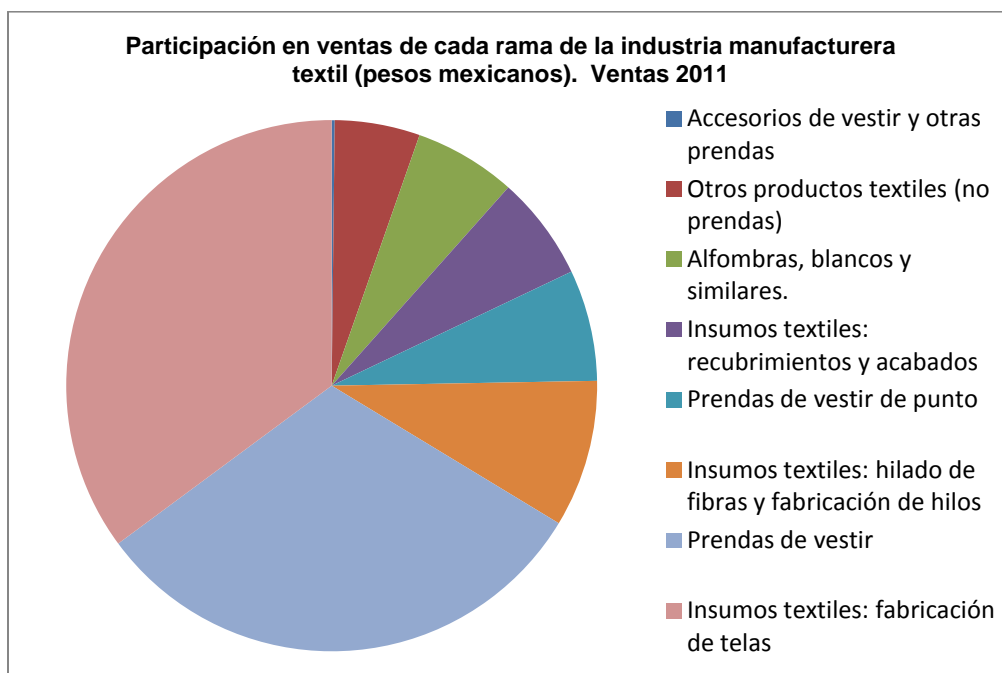
El sector textil, de acuerdo con esta experta, se compone de tres subsectores:

- a) Fabricación de insumos textiles y acabados textiles, que en 2010 representaron el 48% de ventas.
- b) Fabricación de prendas de vestir, equivalentes al 41% de las ventas.
- c) Fabricación de otros productos textiles que ocupan el 11% de las ventas en esta industria.

En la fabricación de insumos y acabados textiles se destaca la fabricación de telas y que representa el 35% de las ventas textiles. En el caso de la fabricación de prendas de vestir, la confección de las mismas representa el 31% de ventas en este sector.

<b>Participación en ventas de cada rama de la industria manufacturera textil ( miles de pesos mexicanos, 2011).</b>	
<i>Rama</i>	<i>Ventas 2011</i>
Accesorios de vestir y otras prendas	165 000
Otros productos textiles (no prendas)	4 637 000
Alfombras, blancos y similares.	5 558 000
Insumos textiles: recubrimientos y acabados	5 680 000
Prendas de vestir de punto	6 061 000
Insumos textiles: hilado de fibras y fabricación de hilos	8 015 000
Prendas de vestir	27 901 000
Insumos textiles: fabricación de telas	31 428 000

Cuadro 1. Participación en ventas de cada rama de la industria manufacturera textil. Elaboración propia con datos del INEGI y de Interfaz de negocios.



Gráfica 1. Participación en ventas de cada rama de la industria manufacturera textil. Elaboración propia con datos del INEGI y de Interfaz de negocios.

De Alba explica así la agregación de valor a los procesos textiles: “en la industria textil las materias primas -naturales como el algodón o lana, sintéticas provenientes de petroquímicos, o artificiales provenientes de celulosa- se transforman a través del proceso de hilado, para posteriormente ser tejido; la tela puede ser sometida a procesos para agregar valor, conocidos como acabados; por último se confeccionan productos intermedios o terminados, como las prendas de vestir” y señala siete procesos principales en la industria textil:

1. Producción de materia prima por cuatro vías posibles: cultivo de fibras naturales, crianza de ganado, procesamiento de productos petroquímicos, fabricación de celulosa.
2. Obtención de fibras: naturales –como algodón o lana-, sintéticas y artificiales.
3. Hilados y tejidos.
4. Diseño.
5. Acabado (teñido, estampado, ribeteado).
6. Confección (fabricación de prendas y maquila).
7. Comercialización.

Los siete procesos son susceptibles de mejora, pero la investigadora del IPN considera crucial el diseño y que es en esta etapa donde pueden las empresas mexicanas insertarse en un contexto internacional ofreciendo productos diferenciados que aprovechen la riqueza cultural de México plasmándola en estampados, hilados, combinaciones de colores y concepción de productos con calidad internacional pero con identidad mexicana.

Entre las dificultades que enfrenta esta industria en México; Rivera Ríos señala como grave “la exclusión de la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, a favor de subcontratistas estadounidenses que asumen el papel de las viejas empresas maquiladoras” (Rueda et al, 2004:87). Esta situación se agudizó a raíz del Tratado de Libre Comercio, a partir del cual las

cadena productivas de las industrias del vestido y textil en México se vieron descontinuadas y sus productos se canalizaron hacia un único mercado: el estadounidense (González en Rueda et al, 2004).

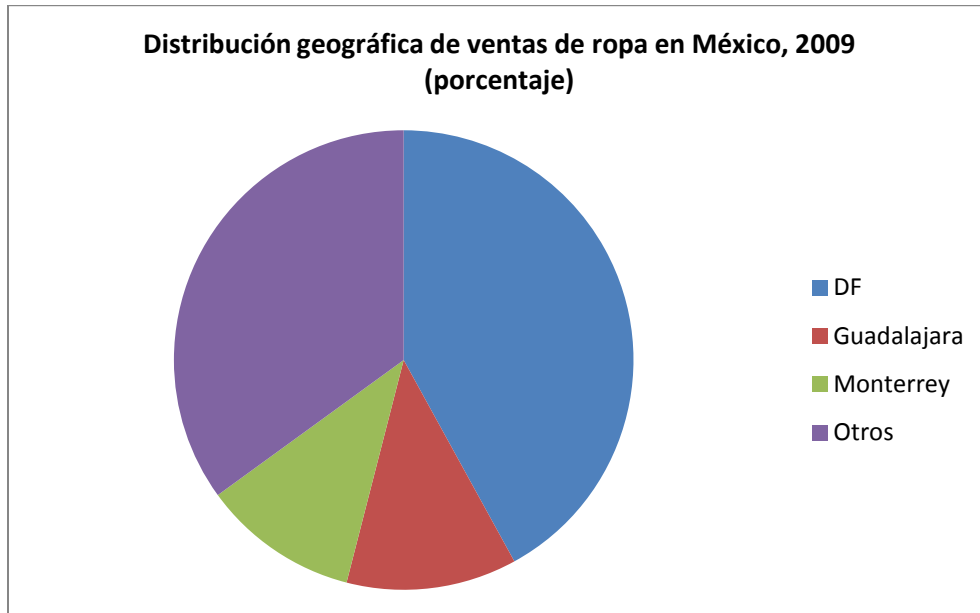
La internacionalización de marcas –y empresas- ha desafiado la forma de trabajar de todos los involucrados en este sector. Un producto final requiere ahora de la intervención de distintos actores que pueden estar distribuidos en diversas partes del mundo (Musik, 2008).

Olvera, director de Grypho, empresa mexicana de moda urbana ha señalado la necesidad de fomentar la interacción de empresarios de esta industria para establecer alianzas estratégicas que les permitan colocar sus productos con mayor éxito. Esta iniciativa se suma a la de la textilera, mexicana también, Kaltex. Esta empresa desarrolla el proyecto “Designers” que asesora y apoya a negocios mexicanos para su consolidación empresarial en el mundo de la moda. Kaltex provee de textiles y asesoría a empresas nacionales como Ochö, Malafacha, Santo, Morgana y otras (Soto, 2009).

En México, a pesar del relativo éxito alcanzado por marcas que diseñan y comercializan prendas originales -como Pineda Covalín, Scappino, Trista, Macario Jiménez- y empresas textiles/confeccionistas como Kaltex, Kimex, Arush y Versatex; no se ha logrado competir con el florecimiento e impulso que ha tenido la moda en otros países latinoamericanos, como Colombia o Brasil (Mexico Fits, 2010).

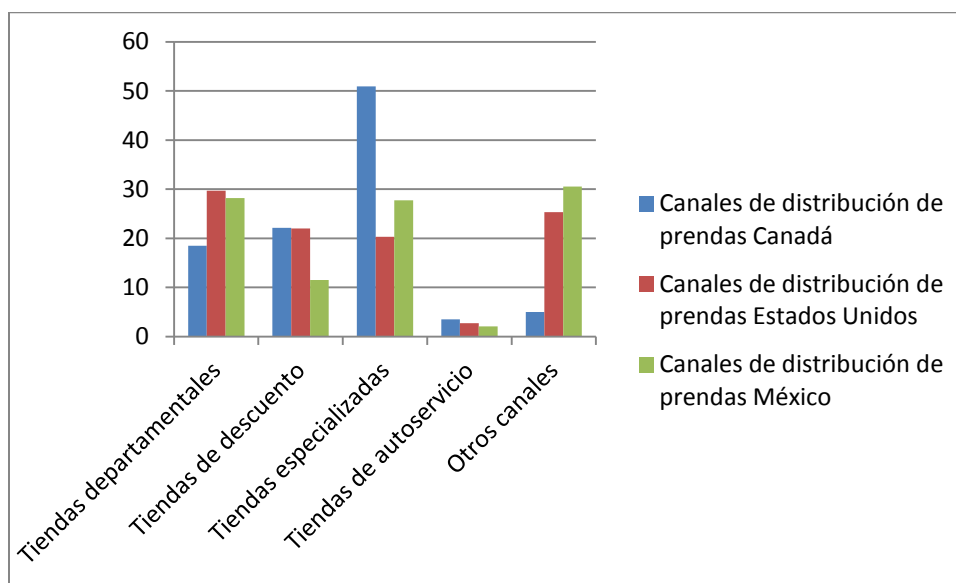
La consultora *Trendex North America* (2010), especializada en investigación de mercados para la industria de la indumentaria en México y Canadá reportó que en 2009, los resultados de participación en el comercio de ropa entre los miembros del TLCAN fue claramente desigual: México tuvo ventas por 20.5 billones de dólares. Canadá, por 20.4 y Estados Unidos, 214.5 billones de dólares (US dólares).

Además, identificó la participación de México en el mercado de ventas al detalle (sector industrial que entrega productos al consumidor final): 2 % correspondieron a prendas de lujo, 28% a prendas accesibles para la clase media y 70 % consistieron en ventas de productos de baja calidad y bajos precios, destinados a la población de menores ingresos. Comparativamente, las ganancias de Canadá fueron: 5% por productos de lujo, 44% por prendas para la clase media y 51% para menores poderes adquisitivos. En México, sin importar el origen de las prendas, su comercialización se concentra principalmente en la Ciudad de México (42%), Guadalajara (12%), Monterrey (11%) y otros Estados (35%).



Gráfica 2. Distribución geográfica venta de ropa en México (porcentajes). Elaboración propia con datos de Trendex (2010).

Los canales de distribución también varían entre los integrantes del TLCAN:



Gráfica 3. Comparativo canales de distribución de ropa, porcentajes. Elaboración propia con datos de Trendex (2010).

Por otro lado, el mercado de ropa juvenil en México, ocupa el 34.7%, seguido por la ropa para mujeres (25.5%). La participación del comercio formal fue, en 2010, la siguiente (Trendex, 2010):

<b>Cadenas más importantes - venta de ropa en México</b>	
<i>Tienda</i>	<i>Porcentaje de participación en el mercado</i>
Suburbia	9.1
Liverpool	6
Coppel	4.3
Bodega Aurrerá	3.3
Wal-Mart	3.1
Sears	2.4
Soriana	2.3
Zara	2.2
Comercial Mexicana	1.3
Palacio de Hierro	1.2

Cuadro 2. Cadenas más importantes que venden ropa en México, con datos de Trendex (2010).

Según tal fuente, las empresas extranjeras comercializadoras de ropa con mayor presencia en México son: Gap, Banana Republic, Zara, Mango, American Apparel, Brooks Brothers y Walmart. Ninguna empresa mexicana de este tipo tiene presencia relevante en Canadá ni Estados Unidos.

Las prendas extranjeras que llegan a México, lo hacen, principalmente, desde Estados Unidos, India, Bangladesh, Vietnam, Indonesia, Hong Kong, China, Colombia, España e Italia. Así, la participación del mercado informal en la comercialización de prendas de vestir para dama en México, en 2009, fue la siguiente:

<b>Mercado informal: prendas comercializadas en México (ropa para dama)</b>	
Prenda	Porcentaje de participación
Sweaters	30.4
Faldas	30
Jeans	28.4
Vestidos	26.4
Blusas	25.1
Playeras	24.9
Pantalones casuales	23.4
Trajes de baño	17.3
Ropa interior	15.2

Cuadro 3. Mercado informal de ropa para dama en México, elaborado con datos de Trendex (2010).

En términos generales, la industria de la moda en México se enfoca en productos que se desatan en la élite pero que se sostienen en la clase media con adaptaciones para la clase baja. De esta forma, otro desafío a esta industria en México es el creciente uso del comercio electrónico que en el caso de las empresas mexicanas, no ha sido incorporado aún exitosamente a sus canales de distribución. Sin embargo, la compra por esa vía de calzado, accesorios y ropa



crece notablemente en Estados Unidos, Europa y Sudamérica con una gran participación de productos económicos provenientes del continente asiático (Casas, 2014).

Esta misma consultora, Trendex, diagnosticó que el valor del mercado mexicano en ropa y calzado fue, en 2008, de 21 mil millones de dólares y estimó una caída en las ventas superior al 3% anual. Entre los factores que han influido en tal caída se encuentra la falta de colaboración entre productores textiles, confeccionistas y comercializadores mexicanos. Los aranceles impuestos a textiles extranjeros dificultan también que los confeccionistas nacionales accedan a materiales de alta calidad y señalan, a la vez, la mala calidad de los textiles mexicanos y malas prácticas comerciales de parte de las textileras. Ante este horizonte, la mayoría de los confeccionistas prefieren importar y esto encarece el producto final, mismo que enfrenta dificultades de distribución, empezando por la inseguridad en el transporte de su mercancía. Igualmente, se ha señalado la falta de preparación académica en materia administrativa y de negocios de los empresarios de la moda en México, así como la falta de una visión multidisciplinaria que pueda dar ventajas a este sector (Soto, 2009).

Durante los dos últimos años, la industria de la moda en este país no da signos de desaceleración y por el contrario, se encuentra evidencia de que en el caso de tiendas departamentales su consumo se incrementa de manera importante en aquellos negocios que ofrecen servicios de crédito a pesar del incremento reportado en sus precios, como consecuencia de la alza del dólar (Maldonado, 2016). Adicionalmente, esta industria continúa siendo impulsor de casi 3 mil empresas que tan solo en Guadalajara, representan un valor de más de 25 mil millones de dólares anuales, generando más de 80 mil empleos directos en tal entidad (Romo, 2016).

En 2016, de acuerdo con ProMéxico, la industria de la moda mexicana comienza a incorporar la participación del sector empresarial, educativo y gremios afines, rebasándose 3 billones de dólares por exportación de ropa mexicana; continuando vigentes las cifras mencionadas al inicio de este capítulo en las que aproximadamente 20 mil empresas producen en esta industria más del 10% de PIB manufacturero, siendo 90% pymes. Estados Unidos continúa siendo el principal socio comercial de México en este sector.

# 2.

## **Marco teórico: Revisión de fundamentos y tendencias contemporáneas**

- 2.1 Creatividad. El modelo de Amabile
- 2.2 Comunicación. El modelo de Spitzberg y Cupach
- 2.3 Liderazgo. La propuesta de Kousez y Posner
- 2.4 Género en las organizaciones

## 2. Marco teórico: Revisión de fundamentos y tendencias contemporáneas

El estudio de la Administración se ha desarrollado desde el siglo pasado a través de la visión diversa de múltiples pensadores y se ha centrado en distintos aspectos. Las tareas, las estructuras, las personas, el ambiente y la competitividad han sido tan solo algunos de los puntos de interés que a lo largo de más de cien años han sido analizados por expertos de distintos ramos respecto al quehacer de la Administración. El conocimiento sobre esta disciplina ha sido fundamental para la comprensión y constitución de organizaciones en las que confluye no solo el esfuerzo humano, sino la suma de inteligencias y capacidades de quienes trabajan en comunidad.

La competencia creciente en prácticamente todas las esferas del quehacer humano y aspectos como los vertiginosos desafíos tecnológicos, legales, sociales, culturales y ecológicos que enfrentan las empresas del siglo XXI, demandan a quienes las dirigen, el desarrollo de habilidades específicas que han venido considerándose de gran valor en un mercado laboral cada vez más saturado (Torres, 2007).

Por supuesto, hablar de habilidades para dirigir a los demás tiene sus orígenes, en el campo de la Administración, en las aportaciones de Henri Fayol. En su obra *Administration Industrielle et Générale* (1917:13), propone que a cada grupo o función en una organización, le corresponde una capacidad especial: técnica, comercial, financiera o administrativa y que resumió en cinco cualidades principales: cualidades físicas –incluyendo el vigor y la salud-, intelectuales – aptitudes de aprendizaje y juicio-, morales –energía, firmeza, iniciativa, tacto, dignidad-, cultura general y conocimientos especiales –los indispensable para realizar una función determinada, entre las que incluía el arte de dirigir a las personas.

Esto, ahora explicado en el siglo XXI, puede explicarse en los términos de Robles (2012), quien señala dos categorías básicas de habilidades directivas:

- Habilidades “duras” (*Hard skills*). Capacidad o competencia de las personas para realizar tareas específicas -incluyendo conocimiento técnico especializado-, destreza para el desarrollo de determinadas actividades, formación académica adecuada y suficiente para esas actividades, así como experiencia en su realización.
- Habilidades “blandas” (*Soft skills*). Combinación de habilidades interpersonales, personales y atributos de los individuos. Cualidades deseables para ciertos puestos de trabajo y que no dependen directamente de la formación académica o capacitación que para el trabajo hayan recibido las personas. Entre estas habilidades se incluyen aspectos que permiten a algunas personas relacionarse de mejor o peor manera con los demás y que para este estudio incluyen las características que favorecen – o no- el desarrollo y práctica de aspectos como la comunicación, la creatividad y el liderazgo entre personal directivo de la industria que nos ocupa.

Para Nealy (2005), esta última categoría tiene un amplio impacto en la productividad de las organizaciones y se les considera aún más determinantes para conocer las posibilidades de desarrollo de directivos en las empresas y que incluso, suelen valorarse más que la formación profesional al inicio de la vida laboral. No pocas empresas consideran que las debilidades académicas pueden solucionarse más fácilmente mediante capacitación, pero no así las habilidades suaves. Sin embargo, los estudios que sobre muchas de estas habilidades se han realizado, muestran que, mediante práctica y conocimiento, las personas que ocupan puestos directivos sí pueden mejorar o desarrollar la forma en que se comunican, crean y lideran en su trabajo (Caroff, 2012. Gino y Ariely, 2011. John, 2009. Madrigal, 2008. Payne, 2005. Arn et al, 2002. Georges, 1996).

En esta investigación se estudian tres habilidades consideradas relevantes para el desempeño de directivos en el siglo XXI: creatividad, comunicación y liderazgo con un enfoque de género:

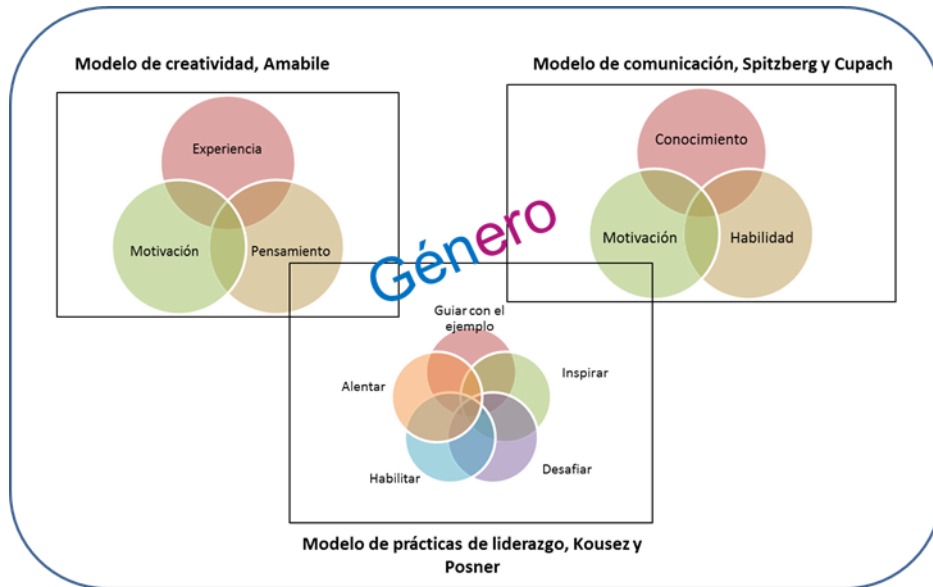


Ilustración 1. Modelos empleados en la investigación  
Elaboración propia.

## 2.1 CREATIVIDAD

### *Generalidades*

El término “creatividad” ha sido definido como característica personal, pero también como un proceso. En el medio organizacional se le ha relacionado con un resultado específico. A la creatividad se han asociado algunos recursos como habilidades intelectuales, conocimiento, estilo de pensamiento, personalidad, motivación, ambiente, habilidades sociales, inclinación hacia el riesgo, atracción por la complejidad, tolerancia a la ambigüedad y confianza (Mishra y Singh, 2010. Singh y Mishra, 2009. Stenberg, 2006).

Los procesos de creatividad han sido explicados de diversa maneras, pero ha imperado el modelo de Wallas (De Sánchez, 2007. De Bono, 2004) con cuatro etapas: preparación, incubación, iluminación y verificación. Por otro lado, en la evaluación y medición de la creatividad se han venido integrando aspectos como la fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración.

También, la creatividad ha sido asociada a ciertos rasgos de personalidad e incluso a determinadas industrias que se definen solo a través de ella. Sin embargo, la creatividad es una habilidad humana cuyo desarrollo y expresión se encuentra relacionada con el individuo, el medio en que se desarrolla y las herramientas de las que dispone para realizarla. Amabile (1996, 1997) la ha definido como ideas nuevas y útiles producidas tanto por individuos como por grupos de trabajo. Kao (Mishra y Singh, 2010) la describió como “un proceso humano que lleva a un resultado nuevo, útil y comprensible”.

La creatividad organizacional se ha explicado como “productos, servicios, ideas, procedimientos o procesos que sean nuevos, útiles, valiosos y que hayan sido generados a través de la colaboración de individuos en complejos grupos sociales” (Woodman et al, 1993).

McLean (2005) considera que la creatividad tiene un papel crítico en la vida de las organizaciones y que se manifiesta no solo en productos y servicios, sino también en la capacidad de las empresas para relacionarse con sus clientes, crear empleos y contribuir tanto a la economía como al bienestar social. Este autor critica la práctica de estudiar la creatividad solo en individuos específicos, olvidando el entorno en el que cada persona se desarrolla y encuentra –o no- las condiciones para ejercer su propia creatividad en el contexto que le corresponde.

### **Definiciones de creatividad y aspectos relacionados**

Desde la óptica de Csikszentmihalyi (1996), la importancia del estudio de la creatividad radica en su doble potencial: impacta la calidad de vida de los seres humanos por medio de la cultura y, a la vez, permite que las personas construyan vidas más interesantes y productivas. Explica a la creatividad como una evolución cultural que constituye un sistema en el que interactúan el dominio, el ámbito y la persona. Distingue a la “Creatividad” –con mayúscula- como un campo simbólico que difiere de la “creatividad” como el ingenio puesto en práctica en situaciones cotidianas.

Con varias décadas dedicadas al estudio de la creatividad, este autor la considera un fenómeno psicológico, social y cultural que resulta de la interacción del pensamiento humano –expresado a través de ideas o actos- en un contexto sociocultural y momento histórico específico. Así, este fenómeno se presenta como un sistema en el que interactúan tres subsistemas: el de la cultura con sus reglas simbólicas, el de las contribuciones novedosas de algunas personas y, finalmente, el de los expertos que identifican y legitiman tales contribuciones. Así, esta triple interacción condicionaría los resultados de la creatividad (Chiu, 2012. Robinson et al, 2012. Chak-keung y Ladkin, 2008. Fox, 2004. Csikszentmihalyi, 1996. Pascale, 2005).



Para Donald MacKinnon, “...el estudio de los productos creativos es la base sobre la cual descansa toda investigación en creatividad y hasta que este fundamento no esté firmemente construido toda investigación dejará mucho que desear” (Romo, 2012:66).

Para Romo, “creatividad es una forma de pensar cuyo resultado son cosas que tienen a la vez novedad y valor”. Al respecto, esta investigadora diferencia conceptos como novedad y valor, reflexionando a partir del concepto de “producto” en materia de creatividad. Precisamente en este ámbito los productos creativos, tangibles o no, tienen la característica de poder deslindarse de su creador. Es decir, no lo requieren una vez que han sido formulados. En este punto, Romo (2012:71) señala que algunos especialistas en creatividad consideran que es un producto creativo “la idea que culmina el proceso en cuanto es comunicable”.

Por su parte, Chiavenato (2006:350) afirma que “Creatividad es el desarrollo de respuestas nuevas y únicas a problemas u oportunidades de momento”.

McPherson en 1964 (Romo, 2012:75) enumeró algunos aspectos que se han considerado para evaluar el talento creativo desde la perspectiva del producto en el campo de las ciencias:

1. Su realización requiere de una actividad intelectual.
2. Es útil.
3. Es novedoso.
4. Es precedido por experimentos, ensayos y errores.
5. Requiere de inventiva.
6. Despierta escepticismo entre expertos del campo.
7. El producto es resultado de una insatisfacción previa de quien lo ha concebido.

Por su parte, Romo considera que la creatividad en un producto también es sujeta a la evaluación de su calidad desde cuatro ópticas:

- a) Transformación. El producto ocasiona un cambio en el cuerpo de conocimiento previo a su formulación.
- b) Condensación. En el producto se plasma información diversa y amplia.
- c) Aplicabilidad. La aparición del producto tiene resonancia en otros más. Es decir, su aparición desencadena nuevos productos, fenómeno conocido como “creatividad emergente” (Taylor, 1972).

De acuerdo con Leboutet (Sabag, 1989) estas son las teorías principales en materia de creatividad:

- 1. Teoría de los rasgos y los factores. Se usan métodos psicométricos y análisis factorial.
- 2. Teoría psicoanalítica. Aspectos genéticos y dinámicos globales.

Señala que en ambos casos, se ha recurrido a métodos y técnicas distintas entre las que se incluyen:

- A. El método biográfico (desde el psicoanálisis), estudio de la personalidad y obra. Las autobiografías también son consideradas.
- B. Método historiométrico: fuentes de información sobre personalidades eminentes.
- C. Encuestas estadísticas.
- D. Estudios de casos, como la observación de la persona creadora y se complementa con la aplicación de cuestionario y entrevistas.
- E. Estudios longitudinales.
- F. Método psicométrico.
- G. Método experimental.

## Modelo componencial de la creatividad (Amabile, 1996)

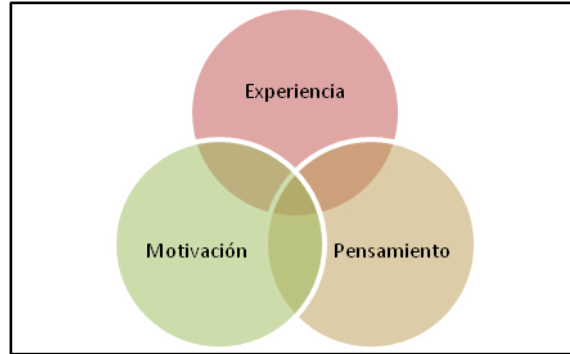


Ilustración 2. Modelo de creatividad (Amabile, 1996)  
Elaboración propia.

Este es el modelo que se considera en esta investigación. Como se ha dicho, para Amabile la creatividad es la capacidad de producir ideas nuevas y útiles en cualquier ámbito y que todos los humanos poseemos esa capacidad que, en un contexto organizacional, es determinante para que se pueda dar pie a prácticas de innovación en diversos niveles. Haciendo énfasis en la importancia de la creatividad inter-organizacional, Amabile señala que la creatividad radica tanto en las personas como en los procesos y productos de las empresas y que es en estos dos últimos, en los que se manifiesta con mayor claridad.

Propone que la creatividad se integra por tres componentes: experiencia, pensamiento creativo y motivación para la tarea. Considera que la experiencia es el fundamento de la creatividad y se integra por conocimientos y técnicas que pueden utilizar las personas como marco de referencia para formular ideas. El pensamiento creativo posibilita la aplicación de las ideas en el mundo real y se relaciona muy cercanamente con las características de la persona, su sentido de independencia, disciplina, capacidad de tomar riesgos, tolerancia a la ambigüedad, perseverancia ante la frustración e incluso, la capacidad de no concederle demasiada importancia a la aprobación de la sociedad.

La autora plantea que la experiencia y el pensamiento determinan la capacidad de los individuos para el logro de una tarea, pero que, finalmente, la motivación como proceso interno es lo que propicia que los individuos la lleven a cabo hasta su conclusión.

Cada elemento abarca:

1. Experiencia. Destrezas relevantes en un campo específico

- Conocimiento especializado relacionado con capacidad cognitiva innata.
- Destreza técnica resultado de destreza perceptiva y motriz innata.
- Talento que guarda relación con la educación del individuo –tanto formal como informal-.

2. Pensamiento creativo. Destrezas relevantes para la creatividad

- Estilo cognitivo adecuado acompañado de entrenamiento específico.
- Aproximaciones heurísticas y experiencia en la producción de ideas.
- Estilos de trabajo adecuados a las tareas por realizar y características de la personalidad.

3. Motivación por la tarea

- Actitudes hacia la tarea y motivación para realizarla.
- Percepción de la motivación que se tiene hacia la tarea con relación a la existencia o ausencia de de restricciones extrínsecas –como las sociales- y la capacidad del individuo para disminuir el efecto de éstas.

## 2.2 COMUNICACIÓN

### *Generalidades*

En este campo del conocimiento confluyen los saberes de distintas disciplinas y si bien es común hablar de “teorías de la comunicación”, en un sentido estricto a lo que se hace referencia es a una serie de propuestas que buscan explicar desde distintas ópticas los fenómenos de la comunicación. En el ámbito del quehacer organizacional, los estudios de comunicación se orientan sobre todo en las últimas décadas, a la descripción de prácticas que se dan al interior y exterior de los centros de trabajo, tanto de manera informal como formal.

Como habilidad directiva, la comunicación ha sido abordada desde distintos enfoques en las últimas décadas. Particularmente en el contexto administrativo, su estudio se ha centrado en la elaboración de planes de comunicación y en la efectividad de las personas para dar y seguir indicaciones en momentos determinados. Pero la comunicación en las organizaciones va mucho más allá de su documentación y de la capacidad de un superior para dar órdenes hasta la de los subalternos para atenderlas (Rocca et al, 2013) y, como es natural, las habilidades, estilos y prácticas de comunicación, pueden ser más demandantes – en tiempo y calidad- entre quienes ocupan niveles de mayor jerarquía en las empresas. Estos desafíos también difieren de acuerdo con características propias de las organizaciones, como su tamaño, ubicación, giro, origen y dispersión geográfica (Freihat, 2012. Rebeil, 1998).

Evidentemente, las circunstancias en las que se comunican los directivos de organizaciones trasnacionales, son distintas a las propias de quien dirige una pequeña empresa (Purhonen, 2012). No pocos estudios se han ocupado de abordar la comunicación desde la inteligencia emocional, la capacidad de colaboración y de socialización (Wilson y Sabee, 2003).

En las últimas décadas, el énfasis en la capacidad de los directivos para comunicar a grandes grupos ideas relevantes mediante exposiciones eficaces, ha cobrado auge y continúa siendo motivo de oferta constante en cursos de capacitación y actualización (Duarte, 2012. Rickheit y Strohner, 2008). De igual manera, la prevención, manejo y resolución de conflictos mediante el uso conveniente de la comunicación, para negociar, para la construcción de relaciones públicas convenientes, así como la capacidad para enfrentar crisis y restaurar la reputación de las organizaciones en un mundo que se comunica hoy con mayor velocidad que nunca, son exigencias constantes para los directivos del siglo XXI (Weber et al, 2011. Barret, 2006).

Adicionalmente, las personas, al comunicarse, adoptan determinados estilos de comunicación de acuerdo a sus propias características y a factores como la situación en la que se encuentran y la relación que tienen con sus interlocutores. Los estilos de comunicación se refieren a cómo las personas utilizan la comunicación para interactuar con otros y lograr algo a través de ella y, por su relevancia en el desempeño diario del personal directivo en la industria de la moda, los estilos de comunicación interpersonal serán abordados en esta investigación mediante la aplicación de un instrumento seleccionado para este fin (Satyanarayana y Chaganti, 2011. Spitzberg, 2003. Spitzberg y Cupach, 1984. Norton, 1983. Norton y Miller, 1975. McManus et al, 1997).

Conforme el estudio Watson Wyatt Worldwide (2010) la comunicación en las empresas tiene el potencial de favorecer el compromiso organizacional y el desempeño de los trabajadores, lo que se ve reflejado en sus resultados financieros. De esta forma, el ejercicio de comunicación constante entre el personal de la empresas, favorece un mejor posicionamiento de éstas, aun en condiciones de incertidumbre.

De acuerdo con Moreno (2009), la comunicación en las organizaciones ha sido clasificada de la siguiente forma:

- La comunicación externa. Es aquella que se da de la organización hacia el exterior como puede ser la comunicación con clientes, proveedores, intermediarios, competencia, medios de comunicación, público en general, que puede llevarla a cabo cualquier integrante de la organización.
- La comunicación interna es la que se desarrolla al interior de la organización y constituye básicamente el pilar de interacción del recurso humano. Es aquella a través de la cual fluye la información de manera interna y su importancia radica en que es un elemento de integración.

A su vez, la comunicación interna se divide en razón de:

*1. Sus canales y contenidos:*

- a. Formal. Es aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye por los canales formales, por ejemplo, correspondencia, manuales, instructivos.
- b. Informal. Surge de los grupos informales y no sigue los canales formales.

*2. Su forma:*

- a. Oral.
- b. Escrita.
- c. Gráfica.

*3. El receptor:*

- a. Individual. Cuando la comunicación es dirigida a una persona en concreto.
- b. Genérica. Cuando va dirigida a un grupo de personas sin especificar nombres.

4. *De la obligatoriedad de la respuesta:*

- a. Imperativa. Aquella comunicación que exige una respuesta precisa.
- b. Exhortativa. Aquella que requiere de una acción sin ser obligatoria.
- c. Informativa. Es aquella que solo comunica algún asunto sin esperar nada.

5. *De su sentido o dirección:*

- a. Vertical. Es información que fluye ascendente o descendentemente.
- b. Horizontal. Es cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo nivel jerárquico.

En el ámbito de la *Teoría de las Relaciones Humanas* en el campo de la Administración, la comunicación fue considerada como el elemento que posibilita a las personas para trabajar mejor y ser más eficientes. De igual forma, se ha analizado la relación que guarda la comunicación con la estructura de las organizaciones desde la perspectiva de su direccionalidad, función y formalidad. Ha sido definida como el proceso entre personas para transmitir un mensaje en un código o lenguaje de manera formal (Chiavenato, 2006).

Sin embargo, desde el campo de estudio de la comunicación, ésta ha sido definida como una “encrucijada de disciplinas” (Schramm, 1988. López, 2005), que ha sido explicada a través de distintos modelos. El más conocido es el de Aristóteles y que consiste en la interacción de tres elementos básicos: emisor, mensaje y receptor. Esta visión lineal de la comunicación ha sido la base de distintos modelos de comunicación masiva, donde se integran otros elementos como el código, el medio o canal, el ruido y la retroalimentación. Es decir, modelos que consideran un receptor que emite un mensaje codificado a través de un canal específico hasta un receptor capaz de de-codificar ese mismo mensaje y proporcionar retroalimentación al emisor utilizando el mismo código.



Esta concepción mecanicista, como la que ocurre en los modelos de Lasswell, Shannon y Weaver (Wolf, 1987), en los que la comunicación se comprende como un proceso de traslado de información no explica a la comunicación como el fenómeno humano, personal y social que ocurre en la convivencia e interacción cotidiana, particularmente en los centros de trabajo.

### La comunicación interpersonal

Para fines de este trabajo la comunicación será estudiada como una habilidad interpersonal. Es decir, como la comunicación que ocurre entre los directivos y las personas con las que trabajan (Motley, 2008. Spitzberg, 2003). Los autores que abordan el tema de la comunicación interpersonal incluyen desde la capacidad que tienen las personas para transmitir efectivamente lo que desean que otros hagan – lo que implica más que el manejo adecuado del lenguaje para que el mensaje emitido sea comprendido por el destinatario- hasta la de incentivar a los miembros de las organizaciones para el logro de objetivos comunes, por medio de la comunicación escrita, corporal y verbal (Adler et al, 2012. Algreen y Eichorn, 2007. Morreale et al, 2000).

Este es el punto de partida de esta investigación respecto a esta variable. Comprender a la comunicación como “el acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca en común un significado” (Paoli, 2011:11), puede llevarnos a comprender este concepto en una dimensión humana y que guarda relación con el origen latino de este término: *Communis*, encontrar lo que las personas tienen en común y que están en posibilidad de evocar por medio de un intercambio de ideas expresadas a través de un lenguaje compartido. Con tal fin, es importante definir los siguientes términos:

- **Lengua.** Conjunto de signos y reglas que forman un código social compartido en una comunidad. "el sistema o estructura que genera las expresiones de dichas expresiones" (Saussure, 1916).

- **Habla.** Realización de la lengua. Práctica. Utilización individual de la lengua a través de la fonación o escritura para establecer un acto de comunicación. "Realización concreta de una expresión lingüística o un conjunto de ellas" (Saussure, 1916).
- **Lenguaje.** "Método exclusivamente humano y no instintivo de comunicar ideas, emociones y deseos por medio de un sistema de símbolos producidos de manera deliberada" (Hernando, 1995).
- **Estrategia discursiva.** Componente de la competencia comunicativa que se define como la habilidad de un individuo para, de acuerdo con sus intenciones y la situación en que se encuentre, elegir lo que dirá y cómo lo dirá con el objetivo de alcanzar un resultado específico.
- **Competencia comunicativa.** Capacidad de una persona para comportarse eficaz y adecuadamente en una comunidad de habla, respetando las reglas y usos de la lengua de acuerdo con el contexto socio-histórico y cultural en el que se realiza la comunicación. Implica saber cuándo hablar, cuándo no hablar, de qué hablar, con quién, cuándo, dónde y de qué manera. Los enunciados del hablante no solo son correctos gramaticalmente, sino socialmente. Ha sido definida como la suma de seis competencias interrelacionadas: lingüística, sociolingüística, discursiva, estratégica, sociocultural y social (Chomsky, 1965. Savignon, 1972. Canale, 1983).

La comunicación interpersonal se centra en una relación diádica, es decir, en dos personas entre las que existe una relación específica y que permite que ambas alternen el papel de emisor-receptor, dentro de un contexto y con un fin determinado. Este tipo de comunicación también ha sido abordada por distintos teóricos, entre los que se encuentran Watzlawick, Pearce y Cronan, Burgoon, Shutz, Thibaut y Kelley (Morreale et al, 2000. Spitzberg, 2003. Spitzberg y Cupach, 1984 y 2008).

## Modelo de comunicación interpersonal competente

Brian Spitzberg y William Cupach (1984).



Ilustración 3. Modelo de comunicación (Spitzberg y Cupach, 1984)  
Elaboración propia.

La importancia de este modelo de competencia en comunicación interpersonal ha sido abordado recientemente por Purhonen y Valkonen (2013), Madlock (2008) y Payne (2005), entre otros que lo consideran como un elemento determinante en el desarrollo y éxito de las empresas y sus directivos en un contexto multicultural e internacional (Llacuna y Pujol, 2008. Libaert, 2005).

La comunicación interpersonal es el “proceso personal de coordinar significados entre por lo menos dos personas, en una situación que permite oportunidades mutuas para hablar y escuchar” y la comunicación interpersonal competente es “habilidad de actuar apropiada y efectivamente con otros” por lo que el comunicador competente utiliza la comunicación de manera correcta para lograr objetivos específicos, adaptándose con empatía a la situación y a su interlocutor (González, 2010:18).

Los autores Spitzberg y Cupach (1984) consideran que la comunicación en las organizaciones es expresada mediante prácticas y estilos que adoptan las personas para interactuar con otras. De esta forma, la competencia en comunicación es la habilidad de elegir una conducta tan apropiada como efectiva en una situación específica para lograr objetivos determinados sin afectar

negativamente la percepción que del emisor tienen los receptores. Este modelo considera tres componentes:

- Conocimiento sobre qué conducta es la adecuada en cada situación.
- Habilidad para adoptar la conducta ideal dado el contexto de la comunicación.
- Motivación entendida como el deseo que se tiene de establecer comunicación con las demás personas.

## 2.3 LIDERAZGO

### *Generalidades*

El estudio del liderazgo ha sido de gran importancia para el desarrollo de las Ciencias de la Administración, en particular en lo referente a la administración de personal. El liderazgo es considerado como la influencia que una persona tiene sobre otras. En las organizaciones esta habilidad cobra particular importancia en niveles directivos.

Grandes cambios han habido en las organizaciones desde aquellas que permitieron la formulación de teorías como las de la Administración Científica hasta los nuevos enfoques que continúan generándose en la época contemporánea y que se centran en temas de interés para las empresas actuales. Específicamente dentro de la Teoría de las Relaciones Humanas y las múltiples contribuciones que a ella se han hecho desde distintas disciplinas, el liderazgo ha sido de gran interés y ha sido definido de distintas maneras:

- a) Como influencia interpersonal.
- b) Como proceso en el que el líder toma decisiones y favorece que los grupos también lo hagan.
- c) Como una relación funcional entre individuo –líder- y grupo (seguidores).
- d) Como un proceso en el que interactúan líder, seguidores y situaciones.

En términos generales las teorías del liderazgo han sido agrupadas en:

- a. *Teorías de rasgos.* Se asocian características de los individuos con su capacidad de influir en otros. Se incluyen aspectos físicos, intelectuales, sociales y relacionados con el trabajo. Son atributos de las personas que de acuerdo con Hogan et al (1994), se centran en los perfiles individuales de los líderes, por lo general considerando cinco grandes rasgos: surgencia (extroversión, energía, necesidad de poder), responsabilidad (fiabilidad, integridad, necesidad de consecución), afabilidad (alegría y optimismo,

empatía, necesidad de afiliación), ajuste (estabilidad emocional, autoestima, autocontrol), intelectancia (curiosidad, mentalidad abierta, disposición a aprender).

*b. Teorías basadas en el comportamiento de estilos de liderazgo.* Centradas en el comportamiento del líder frente a sus subordinados, es decir, cómo se ejerce el liderazgo en tres principales estilos: autoritario, liberal y democrático.

*c. Teorías situacionales o contingenciales del liderazgo.* Explican que el liderazgo se relaciona con las situaciones específicas en las que deben guiarse a un grupo de personas hacia un fin común. De esta forma, quienes ejercen el liderazgo hacen ajustes al ejercicio de su autoridad y libertad concedida a sus subordinados para la realización de las tareas (Chiavenato, 2006. Yukl, 2012).

Yukl (2012) enfatiza que la variedad de definiciones que existen sobre este término obedecen a las diversas perspectivas desde las que se ha abordado. Entre estas perspectivas se encuentran las que se centran en personas que ejercen influencia en otras, el proceso y fin de esa influencia, las formas de ejercerla y el resultado obtenido por esa influencia. Sin embargo, todas las definiciones hacen referencia al efecto que un humano puede tener en la conducta de otros para que lleven a cabo una u otra actividad

Un líder, en términos generales, es la persona que desempeña un rol específico que implica la presencia de personas que le siguen. Esto seguidores se ven influidos voluntariamente o no por el ejercicio que el líder hace del poder que tiene sobre ellos.

En las concepciones del liderazgo de los últimos años se incorporan nuevos factores a los tradicionalmente estudiados. El liderazgo deja de verse desde lo operativo y se le relaciona de manera más clara con las relaciones humanas, la razón y las emociones.

Debido a que en este estudio se investigará sobre las habilidades de liderazgo de personas en puestos directivos, se diferencian los términos líder y directivo. Esta diferenciación continúa suscitando controversia entre especialistas y suele señalarse que el liderazgo es un fenómeno independiente de la dirección. En el caso de Mintzberg (1973), se considera al liderazgo como un papel que entre otros, tiene un directivo. Sin embargo, también se asocian al liderazgo una serie de habilidades asociadas con eficacia directiva:

- a) técnicas (conocimientos sobre métodos, procesos, equipos...de la organización, etc.
- b) conceptuales o cognitivas (razonamiento)
- c) interpersonales o sociales, entre las que se destaca la habilidad de comunicarse con otros con el fin de persuadirlos.
- d) inteligencia emocional. Capacidad de identificar y comprender lo que ocurre a otros.
- e) inteligencia social. Capacidad para determinar qué aspectos del liderazgo aplican en una situación específica y cómo responder ante eventualidades.
- f) pensamiento de sistemas
- g) capacidad de aprender

También el liderazgo ha sido definido en diferentes niveles conceptuales: como proceso intra-individual –como el auto liderazgo-, diádico –entre el líder y otro individuo-, grupal -relación entre el líder y la eficacia de los grupos- y organizacional –cómo el líder realizar actividades que repercuten en el éxito o

fracaso de las organizaciones a las que presta sus servicios-. De igual forma, hay teorías que centran su interés en los líderes y otras en los seguidores.

De acuerdo con Sánchez (2008), algunos autores clasifican las tendencias de estudios sobre dirección y liderazgo en cuatro categorías: teorías de rasgos, teorías del comportamiento, teorías contingenciales y teoría integral.

En el caso de las teorías de los rasgos, éstas se enfocarían en las características que hacen posible un liderazgo efectivo, como en algún momento lo propusiera Henri Fayol que mencionara, indirectamente, la capacidad técnica y la administrativa como elementos de lo que posteriormente sería conocido como estilo de dirección.

En las teorías del comportamiento, se hace énfasis en las relaciones humanas. En épocas tempranas, el estudio de la dirección de personal se centró en estos aspectos relacionados con el aprovechamiento de las capacidades de las personas. La comunicación cobró importancia en este contexto, relacionándola con la convivencia laboral. Representantes de esta corriente son Douglas McGregor y Robert Blake y Jane Mouton.

La teoría X y Y de Douglas McGregor propuso que se contraponen dos estilos. Uno en el que el poder emana de la posición y otro en el que ese poder es concedido por el grupo. A la vez, caracteriza cada estilo respecto a la pereza y la orientación hacia la tarea (X) o la capacidad de auto-dirección y orientación hacia las personas (Y).

En el caso de Blake y Mouton, recordemos su grid gerencial que nos permite identificar cinco estilos de liderazgo de acuerdo con el centro de interés del directivo en la producción o las personas: el estilo empobrecido o marginado, autocrático paternalista, mediador y participativo.



Las teorías de la contingencia se referirían a propuestas como las de Fred Fiedler respecto al uso de estilos directivos en situaciones determinadas. En el caso de Fiedler, su propuesta teórica sobre los recursos cognitivos se centra en la relación que existe entre la inteligencia y experiencia del líder y el desempeño del grupo. Al respecto, Paul Hersey y Ken Blanchard (Hersey et al, 2012), proponen su teoría de liderazgo situacional que considera la capacidad del directivo para adaptarse al desarrollo de su equipo de trabajo. De esta forma el líder puede adoptar comportamientos directivos y de apoyo en diversos grados, en los que adopta roles en los que asesora, supervisa, delega o controla. En la misma línea, Henry Mintzberg propuso que los líderes adoptan roles –interpersonales, de información y de decisión- para realizar sus tareas cotidianas (Robbins y DeCenzo, 2002. Chiavenato, 2004).

En el caso de las teorías sobre el liderazgo carismático se desarrollan en torno al liderazgo transformador y transaccional, partiendo de la influencia del líder a través de la inspiración.

El liderazgo del cambio comenzó a estudiarse en los años ochenta del siglo pasado buscando elementos para manejar la natural resistencia que al cambio tienen las personas y las organizaciones. A través de la cultura organizacional es que el líder puede llevar a los seguidores hacia el cambio deseado en la organización.

Los mecanismos mediante los cuales los líderes influyen en la cultura organizacional son los primarios –lo que hace el líder, sus reacciones ante crisis, su conducta como ejemplo, criterio para asignar recursos, seleccionar y despedir personal- y secundarios –como el diseño de sistemas procedimientos, estructuras, instalaciones-(Yukl, 2012).

Finalmente, las teorías integrales o emergentes buscan explicar cómo funcionan favorablemente algunas relaciones entre líderes y seguidores. En este contexto,

el modelo de Bass y Avolio (Mendoza et al, 2008) se relaciona, entre otros temas, con la planeación estratégica creativa y la innovación organizacional y tecnológica. Sustentado en la propuesta de Burns, este modelo propone dos tipos opuestos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

En el primero, el líder incentiva a sus seguidores en un intercambio de premios. Estas transacciones tienen el fin de hacer coincidir los intereses del líder y sus seguidores. El liderazgo transformacional, por otro lado, busca despertar y satisfacer necesidades que comprometan al seguidor. El primero incentiva a sus seguidores mediante recompensas para lograr un fin determinado. El segundo los inspira para rebasar las metas establecidas. Este modelo ha despertado particular interés en las últimas décadas (Yukl, 2012. Sánchez, 2008. Robbins y DeCenzo, 2002. Chiavenato, 2004 y 2006. Padilla et al, 2001).

#### **Modelo de prácticas de liderazgo transformacional.**

(Kouzes y Posner, 1993, 2003, 2005. Mendoza, 2005)

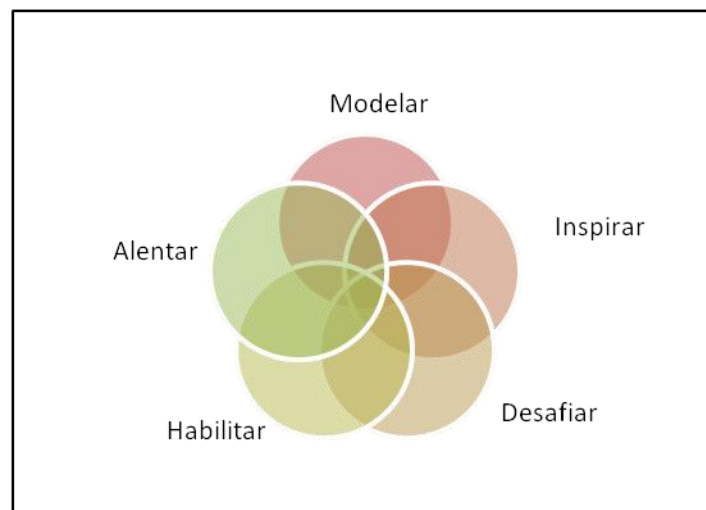


Ilustración 4. Modelo de prácticas de liderazgo (Kouzes y Posner, 2005)  
Elaboración propia.

Este modelo sirve de sustento al estudio del liderazgo en este trabajo de investigación. Parte del principio de que el liderazgo es una habilidad que puede aprenderse y desarrollarse. Los autores fundamentaron su propuesta en numerosas entrevistas a líderes de diversos sectores y encontraron cinco comportamientos que hacen posible que, mediante la influencia de un líder, los empleados se involucren en una cultura de aprendizaje organizacional y superación continua. De esta forma, el liderazgo transformacional se consolida a través de los siguientes cinco pasos:

1. Ofrecer un modelo. Mostrar el camino. El líder da el ejemplo a sus seguidores mostrándoles no solo lo que se debe hacer, sino que lo hace al tiempo que media los intereses de sus superiores y de sus subalternos.
2. Inspirar una visión compartida. El líder involucra a quienes corresponde para lograr objetivos comunes que beneficien a todos.
3. Desafiar el proceso. Los líderes cuestionan el status quo en pro de lograr nuevas y mejores formas de alcanzar resultados.
4. Permitir actuar a otros. Habilitar la participación de las personas. Los líderes reconocen la capacidad que tienen sus subalternos para asumir responsabilidades y les facultan para tomar decisiones.
5. Levantar la moral. También conocida como la práctica de “alentar el corazón”, consiste en animar a subalternos. Los líderes señalan y reconocen el esfuerzo de sus colaboradores dando aliento en el momento preciso.

Kouzes y Posner (2005) señalan conductas paralelas a las cinco prácticas anteriores, denominadas “Diez compromisos del liderazgo ejemplar”:

Para la práctica de desafiar el proceso:

1. Buscar oportunidades desafiantes que conlleven crecimiento.
2. Experimentar y correr riesgos. Aprender de los errores.

Para inspirar una visión compartida:

1. Imaginar un futuro en común.
2. Comprometer a otros con esa visión a través de sus valores y aspiraciones.

Sobre permitir actuar a otros:

1. Promoviendo la colaboración mediante la confianza.
2. Delegar y apoyar a quien tiene responsabilidades para fortalecerlos.

Para mostrar el camino:

1. Comportarse ejemplarmente.
2. Obtener y reconocer pequeños triunfos.

Para levantar la moral:

1. Reconocer las contribuciones de los colaboradores.
2. Celebrar los logros regularmente.

A partir de los puntos anteriores, los mismos autores diseñaron el instrumento que se utilizará en este estudio en la versión adaptada al medio mexicano por Mendoza (2005).

## 2.4 GÉNERO

Hablar de género en el ámbito académico ofrece dificultades que van desde la abundancia de interpretaciones y posturas respecto a términos relacionados con este campo hasta su propia delimitación. Con frecuencia, los estudios de género se centran en la discusión sobre la desigualdad y sus efectos en la población femenina, lo que hace que en las fuentes de información disponibles para este trabajo, se detecte una clara diferencia entre los documentos que abordan las problemáticas de las mujeres respecto a las de los hombres, siendo más abundantes para las primeras (Godoy y Mladinic, 2009. García, 2008).

Los estudios de género concentran una serie de aproximaciones interdisciplinarias que vienen desarrollándose en distintas universidades desde los años setenta. En México, en la Universidad Nacional Autónoma de México, desde la década de los noventa. Indudablemente los avances en la búsqueda de la igualdad entre hombres y mujeres para tener acceso equitativo a la educación, el trabajo y la salud, ha sido motor para este tipo de estudios (Hierro, 1998. Vélez, 2002).

Sin embargo, es innegable que el origen de los estudios de género se encuentra en los estudios sobre las mujeres y las propuestas en torno al feminismo. Este origen ha venido determinando el desarrollo, los temas abordados y las posturas en torno a lo que hoy consideramos los estudios de género. En ellos se busca encontrar explicaciones y propuestas para acotar las diferencias entre hombres y mujeres. En las últimas décadas se incluyen también otras categorías determinadas por las preferencias sexuales de hombres y mujeres y las consecuencias de esas preferencias en las sociedades contemporáneas (Universidad de Linköping, 2013. Hamington, 2006.).

De esta forma, el género es más que el sexo biológico que puede o no ser fácilmente identificable a simple vista. De acuerdo con el Banco Mundial (2013), “el término “género” se refiere a las diferencias que las sociedades construyen

respecto a los hombres y las mujeres”, agregando que “en todas las sociedades, las necesidades y roles de los hombres y mujeres son diferentes y tienen distintas limitantes”.

Así, el papel que juegan las personas por la concepción y prácticas asumidas como propias de hombres o mujeres, varía entre sociedades y momentos históricos diferentes y con esto, las expectativas y posibilidades de participar en determinadas actividades socioeconómicas, acceder a recursos y participar en procesos de toma de decisiones. Pero la concepción de género va todavía más allá de la posibilidad de acceder, por ejemplo, a actividades laborales remuneradas. Influye también en la calidad de vida laboral de las personas y las oportunidades de desarrollo a las que podrán acceder en su vida (Mendelberg y Karpowitz, 2017. Banco Interamericano de Desarrollo, 2013. INMUJERES, 2010. Dillanes et al, 1998).

Paredes (2012) menciona que “La inclusión de la perspectiva de género en los estudios sobre la pobreza se reconoce como un gran avance, tanto en términos académicos como en el área de la política social. Gracias a esta vinculación ha sido posible comprender mejor las características y los efectos de la pobreza, llamar la atención sobre las necesidades específicas que experimentan de manera diferenciada las mujeres de los hombres y procurar un cambio respecto de la subordinación de género que a lo largo de la historia ha caracterizado la organización de múltiples sociedades”.

Las diferencias y las consecuencias del género en los centros de trabajo son aún más complejas que el rol de ser hombre o mujer –y los estereotipos relacionados con estas condiciones - en una sociedad determinada. Las concepciones de “género” se ven afectadas por otros factores, como nivel educativo, poder adquisitivo e incluso, origen étnico (Cissé et al, 2013. AWID, 2004).

Tan solo en México, en el 2010, la Encuesta Nacional sobre Ocupación y Empleo del segundo trimestre, arrojó datos importantes sobre las diferencias salariales en México para hombres y mujeres. En el campo de trabajo de las ventas de manera independiente, la brecha salarial es de 51% a favor de los hombres, mientras que en trabajos domésticos remunerados, las mujeres son favorecidas con salarios 5% más altos que los pagados a los varones por actividades similares. De particular interés para esta investigación, es la brecha salarial existente en los niveles de gerencia y superiores del sector privado, que con un 25.6%, favorece el salarios de los hombres. Es importante también señalar que la tasa de participación económica más baja es ocupada por mujeres con estudios inconclusos de primaria y con edades entre los 14 y 19 años y también entre las mayores de 60. También se encontró que la duración de la jornada laboral es más larga para los hombres –con 48 horas semanales- que para las mujeres, que suelen tener más empleos de tiempo parcial. Esto último se atribuye a que es más frecuente que las mujeres se ocupen en mayor medida del cuidado de sus familias y hogares (INEGI, 2010).

En México, las industrias manufactureras emplean a hombres y mujeres en esta proporción: 65% hombres y 35% mujeres. Sin embargo, en la industria del vestido estas cifras se revierten notablemente: 41% de los trabajadores son hombres, mientras que 59% son mujeres, de un total de aproximadamente 345 mil empleados en total y que representan casi el 7.5% del personal ocupado por la industria manufacturera. Sin embargo, hacia 2014, la ocupación en este sector cayó por debajo del 6%, guardándose la misma proporción de participación por género. Esta proporción no se observa, como ocurre a nivel mundial, cuando se habla de niveles directivos de empresas de esta industria –y otras- donde predomina la fuerza laboral masculina (INEGI, 2009).

En este sentido, distintas organizaciones y expertos consideran que las equitativas participaciones de mujeres en puestos de toma de decisiones, darían a las empresas crecimiento y prosperidad. Por ejemplo, en 2017 PwC reportó que,

en un estudio realizado a más de 800 ejecutivas de 250 empresas, más del 52% consideró que los hombres perciben mejores ingresos en puestos iguales a los de ellas. Además, señalaron que la escasez de mujeres en puesto de liderazgo es un elemento que influye negativamente en la incorporación de más mujeres en puestos de esa naturaleza (PwC, 2017).

Empresas como KPMG se distinguen por avances importantes en materia de género, indicando crecimiento en el empleo de mujeres en puestos estratégicos y de toma de decisiones a nivel mundial. Sin embargo, hasta 2016, la OCDE estimó que la brecha salarial entre hombres y mujeres en México es mayor al 23%, ganando más los hombres en puestos iguales a los de sus colegas mujeres; y esta brecha continúa creciendo (Martínez, 2016, Chuang, 2013).

Esto es tan importante que, por ejemplo, PEMEX, inició durante 2016 un programa de inclusión laboral a partir de la inclusión y reconocimiento de personal con distintas identidades de género y preferencias sexuales. Hace esto a partir de una estrategia institucional de inclusión social que “buscan construir espacios laborales incluyentes y libres de discriminación, al promover políticas de inclusión laboral para grupos en situación de vulnerabilidad; principalmente, mujeres, personas con discapacidad y población Lésbico, Gay, Bisexual, Transvesti, Transgénero, Transexual e Intersexual (LGBTTTI)” (PNUD, 2016. Romer, 2013).

La terminología en el ámbito de la diversidad es un tema sensible, por ejemplo, de acuerdo con la Asociación Civil “Enfoque de Igualdad” (2016) se distinguen los siguientes términos:

“Sexo: cómo nacemos.

Género: Cómo nos enseñan qué somos.

Identidad de género: Lo que sabemos que somos.

Expresión de género: Cómo mostramos lo que somos.

Orientación sexual: Cómo compartimos lo que somos”.



El género no solo permea la percepción que un ser humano tiene de sí mismo y de sus alternativas en la vida, sino la percepción que tiene a su vez respecto a otras personas y cómo procede ante ellas. Esto es un tema de estudio amplísimo que cobra gran importancia en un escenario laboral que, en el siglo XXI, se presenta como un gran desafío que en materia de derechos humanos, enfrentan prácticamente, todas las organizaciones en el mundo.

Finalmente, el género en esta investigación, es visto como una categoría de estudio que desde una perspectiva humanista, brinda la oportunidad de identificar y comprender la importante interacción de los seres humanos en centros laborales, partiendo del complejo hecho de percibirse a sí mismos como hombres o mujeres y conducirse como tales. Conocer más de estos elementos cruciales en el reclutamiento, selección y promoción de personal en empresas de un sector tan competitivo como es el de la moda, permitirá encontrar nuevas explicaciones y alternativas para acortar la brecha de género que caracteriza a un importante número de empresas mexicanas y extranjeras que operan en nuestro país.

### *Los estudios de género*

Estos estudios hacen referencia a una práctica interdisciplinaria que incluye la documentación y observación de fenómenos sociales con relación a la condición de las personas respecto al conjunto de condiciones biológicas físicas, sexuales, psíquicas, emocionales, sociales, culturales y económicas que determinan si un ser humano es hombre o mujer. Así, los estudios de género incluyen aquellos sobre las mujeres, los hombres, la feminidad, la masculinidad y la homosexualidad, entre otros (OMS, 2016). Marcela Lagarde define estos estudios de la siguiente manera:

El análisis de género es la síntesis entre la teoría de género y la llamada perspectiva de género derivada de la concepción feminista del mundo y de la vida. Esta perspectiva se estructura a partir de la ética y conduce a una filosofía posthumanista, por su crítica de la concepción androcéntrica de

humanidad que dejó fuera a la mitad del género humano: a las mujeres. Y, a pesar de existir en el mundo patriarcal, las mujeres han sido realmente existentes. Es notable que el humanismo no las haya advertido. La perspectiva de género tiene como uno de sus fines contribuir a la construcción subjetiva y social de una nueva configuración a partir de la resignificación de la historia, la sociedad, la cultura y la política desde las mujeres y con las mujeres.

Esta perspectiva reconoce la diversidad de géneros y la existencia de las mujeres y los hombres, como un principio esencial en la construcción de una humanidad diversa y democrática. Sin embargo, plantea que la dominación de género produce la opresión de género y ambas obstaculizan esa posibilidad. Una humanidad diversa democrática requiere que mujeres y hombres seamos diferentes de quienes hemos sido, para ser reconocidos en la diversidad y vivir en la democracia genérica (Lagarde, 1996:13).

La misma autora, para abordar el género, habla de *“...grupos biosocioculturales, contruidos históricamente a partir de la identificación de características sexuales que clasifican a los seres humanos corporalmente. Ya clasificados se les asigna de manera diferencial un conjunto de funciones, actividades, relaciones sociales, formas de comportamiento y normas. Se trata de un complejo de determinaciones y características económicas, sociales, jurídicas, políticas y psicológicas, es decir, culturales, que crean lo que en cada época, sociedad y cultura son los contenidos específicos de ser hombre y ser mujer”*.

De acuerdo con Cabral y García (s.f.) la importancia de los estudios de género es imperante en el contexto organizacional del siglo XXI debido a que *“la identidad connota un proceso multidimensional que supone, por una parte, cuestionamiento de la identidad como categoría absoluta, esencialista y cerrada y, por otra parte, al cuestionarla, remueve las concepciones ancladas en el pasado,*

*se quiebran las identidades tradicionales, se pluralizan, abriendo un abanico de masculinidades y feminidades”.*

Para Gamba (2008), los estudios con perspectiva de género implican el reconocimiento de las relaciones de poder entre géneros, su constitución social e histórica y su articulación transversal con otras condiciones como clase social, etnicidad, preferencias sexuales, religión y edad.

Por otro lado, Guzmán y Pérez (2007), consideran que la carga ideológica de los estudios de género ha dificultado su definición como campo de estudio y que como tal, aún se encuentra en vías de consolidación respecto a sus metodologías todavía empiristas, indicando que de acuerdo con Ritzer, el género se aborda desde dos enfoques sociológicos: las teorías micro y macro sociales. De acuerdo con los talleres de *“Sensibilización en derechos humanos, género y prevención de la violencia de género”* y *“Sensibilización en inclusión social y equidad desde la perspectiva interseccional”*, impartidos en la UNAM durante 2016 por el Programa Universitario de Estudios de Género, estas teorías pueden explicarse de la siguiente manera:

#### *Teorías macro sociales*

- a) Funcionalismo. Este enfoque parte del estudio de la mujer en relación a un patriarcado que la ubica en el rol de madre a preservar ese mismo patriarcado.
- b) Teoría analítica del conflicto, donde el género tiene relación con el poder e interactúa con la orientación sexual, raza, poder económico, estatus y nacionalidad de las personas. Se centra en el estudio de las desventajas que las mujeres tienen respecto a esas características.
- c) Teoría de los sistemas mundiales. Se enfoca en el estudio de las relaciones del género con el trabajo y la remuneración en el sistema capitalista. En particular analiza el papel de las mujeres en las actividades económicas.

### *Teorías micro sociales*

- a) Interaccionismo simbólico. En este caso el género surge de las interacciones sociales a partir de la relación con el padre y la madre y el proceso de significación de la feminidad y la masculinidad.
- b) Etnometodología. El género resulta de interacciones con diversas situaciones que hacen que el mismo género no sea estable por no ser natural a la persona que con él se identifica.

También se han señalado algunas líneas de pensamiento sobre el género y que parten, en su mayoría, de posturas feministas. Entre ellas se incluyen las centradas en diferencias de género, desigualdad y opresión (Guzmán y Pérez, 2007:292).

Desde finales del siglo pasado y durante el presente, los estudios de género se han ocupado de fenómenos relacionados con la brecha salarial por iguales actividades económicas desarrolladas por hombres y mujeres. A raíz de las diferencias observadas a lo largo de varias décadas, se han acuñado términos como techo de cristal, piso pegajoso, laberinto de cristal, y escalera de cristal (Ramos et al 2014, Rabbani 2010, Barberá et al, 2009. Simón, 2006. Ramos 2005, Sarrio et al 2002).

- *El techo de cristal* es un término que hace referencia a las barreras invisibles que impiden a las mujeres y otras minorías de trabajadores alcancen puestos altos en las organizaciones para las que trabajan.
- *El piso pegajoso* se refiere a la serie de circunstancias que dificultan que las minorías puedan dejar de hacer trabajos operativos o mal remunerados.
- *La escalera de cristal* se refiere a que en actividades laborales consideradas tradicionalmente como femeninas, los hombres que en ellas se desempeñan tienen mayores probabilidades de ascender y prosperar.

- Finalmente, *el laberinto de cristal* hace referencia a la serie de circunstancias que comparten numerosas mujeres en el desarrollo de sus carreras profesionales y que tienden a limitar sus posibilidades de desarrollo social, económico y político. En particular se hace referencia a situaciones como la doble y triple carga de trabajo: el de reproducción, cuidado del hogar - y de otras personas- y, en su caso, el trabajo remunerado (Burin, 2011).

### *La interseccionalidad en los estudios de género*

Estas aproximaciones buscan explicar que las diferencias entre las personas por cuestiones de género van más allá del hecho de ser hombre o mujer, y se relacionan con circunstancias históricas, sociales, culturales y económicas que interactúan para determinar lo que se espera de las personas por ser –o parecer– de un determinado género y que pueden explicar algunas prácticas de selección de personal e incluso de discriminación laboral. La interseccionalidad ha sido utilizada con mayor frecuencia en el campo de los estudios sobre las mujeres, pero es una herramienta aceptada para la realización de investigaciones de género.

En un país en el que aún es indispensable hablar de la equidad y del igual acceso a oportunidades educativas y de empleo, es determinante documentar y analizar las manifestaciones y expectativas que en el trabajo resultan del simple hecho de ser hombre o mujer. Igualmente, esta característica que va más allá de la biología o la genética, se ha relacionado con estilos y prácticas de creatividad, comunicación y liderazgo en diversos estudios desde el siglo pasado (Wilkins y Anderson, 1991. AWID, 2004. Maldonado, 2003).

Si bien en este estudio el género es abordado como una variable dicotómica (masculino/femenino), es importante hacer un paréntesis para mencionar al menos otras concepciones de género que indudablemente al

transcurrir del tiempo, tendrán que contemplarse para la convivencia social y productividad laboral. Términos como cisgeneridad, ageneridad, transgeneridad y otros, se incorporan a la vida cotidiana, evidenciando simplemente, la amplia diversidad en este ámbito. Por ejemplo, *cisgénero* hace referencia a quien de manera satisfactoria se identifica con la identidad masculina o femenina que tradicionalmente se asocia con determinadas características sexuales y que actúa socialmente, en congruencia con lo que se espera de su género. Por otro lado, es transgénero quien no se identifica con las características físicas que le son propias y que tradicionalmente se asocian con la feminidad o la masculinidad.

Algunos autores señalan que una persona es transgénero una vez que, por medio de intervención médica, adquiere las características físicas correspondientes con la identidad masculina o femenina que considera le corresponde. Igualmente se señala la existencia de personas que se identifican como bigénero –la persona adapta su conducta a distintas situaciones sociales, por los que en ocasiones se asume como hombre y en otras, como mujer-, trigénero –se agrega a la anterior categoría la posibilidad de manifestarse como una mezcla de femenino y masculino, agénero (género no binario) o bien, alguna variante transgénero o intergénero como es el caso de los Kathoey en Tailandia (personas de sexo masculino que conservando su genitalidad y pudiendo ser heterosexuales, son de apariencia femenina estilizada) o bien, lo Muxes en Oaxaca (hombres que asumen un rol de género femenino. Esta posibilidad de orbitar entre distintas identidades genéricas también ha sido definida como género fluido. Finalmente, una persona intergénero no encaja en el marco binario del género, manifestándose como una forma de androginia o bien, como “sin género” en el caso de los *gender less Kei* o danshis sin género en Japón.

Otra identidad de género es la del travestismo o cross-dressing, en la que las personas, conformes con su sexo biológico o no, utilizan vestimentas que se consideran como propias del género binario al que no pertenecen. (Miano, 2001. Moreno y Alcántara, 2016. Álvarez y Jurgenson, 2011. Rich, 2017).

Como se puede ver, hablar de género implica una aproximación a la aceptación e integración de la diversidad en las organizaciones que va más allá de la categoría dicotómica imperante a la fecha en el marco legal que permea la convivencia en ellas. De esta manera, se hace indispensable un enfoque multidisciplinario que permita llevar a la práctica la inclusión de las personas en función de su talento, capacidad, experiencia y conocimientos, rebasando las fronteras del género.

En esencia, la interseccionalidad busca evidenciar las causas de la desigualdad entre géneros, incluyendo la que se manifiesta en el contexto laboral y aun es indispensable fortalecer su aplicación a interpretación a través de metodologías replicables en distintos contextos (Atewologung et al, 2016. Kofi, et al, 2016. Inmujeres, 2010. Rivero, 2010), que cobra importancia para explicar resultados como los de la *“Primera encuesta nacional sobre discriminación en México”* (CONAPRED, 2005), donde cerca del 22% de los hombres entrevistados consideraron que las mujeres son menos capaces que ellos para ocupar puestos “importantes”.

## 2.5 CREATIVIDAD, COMUNICACIÓN, LIDERAZGO Y GÉNERO

La relación entre creatividad, liderazgo y comunicación, ha sido explorada por algunos autores. Por ejemplo, Agbor (2008), propone que ciertos estilos de liderazgo favorecen, de manera natural, mejores prácticas de comunicación así como el desarrollo y aprovechamiento de la creatividad. Apunta el autor que los estilos orientados hacia la colaboración actúan de ese modo, mientras que estilos autoritarios podrían desalentar el desarrollo de la creatividad organizacional. En los centros de trabajo que operan de manera centralizada, con jerarquías rígidas y flujos de comunicación primordialmente unidireccionales y descendentes, los empleados son menos creativos y productivos. De igual manera, se considera que los logros organizacionales –y quizás sus fracasos- son responsabilidad del personal directivo. Por el contrario, las organizaciones en las que conciben el liderazgo como una práctica de integración que favorece el intercambio de ideas y un sentido de autonomía y corresponsabilidad en el trabajo, pueden verse beneficiados por la creatividad de todos sus colaboradores.

Las prácticas de liderazgo y su orientación hacia tareas y personas, pueden afectar no solo la resolución de estas situaciones, sino la calidad de vida de todos los involucrados en las organizaciones y determina, en buena medida, la calidad y frecuencia de las prácticas de comunicación formal e informal, así como la constitución de ambientes que alienten o desalienten el desarrollo y aplicación de la creatividad en beneficio del desarrollo organizacional (Rahim y Bonoma, 1979).

Durante la última década, algunos estudios se han orientado hacia la búsqueda de características que podrían tener en común aquellos estilos de liderazgo que de manera exitosa guían el esfuerzo laboral de personalidades creativas. Entre estas características se encuentran el deseo de construir una cultura organizacional creativa e innovadora, así como un conocimiento y comprensión de la creatividad. Paralelamente, también se han encontrado casos en los que existe una amplia brecha entre el deseo expresado por múltiples



directivos sobre promover la creatividad en sus organizaciones y, finalmente, sus capacidades y habilidades para lograrlo (Reuen et al, 2010. Gill, 2008).

De acuerdo con Kendall (2001) y Klemm (2001), la creatividad puede ser determinante en la formulación de juicios y toma de decisiones que lleven a un líder hacia el éxito. En sus términos, el liderazgo creativo se manifiesta en dos niveles: intuición y reflexión. En el primer caso la creatividad táctica es formulada en un corto plazo, como ocurre en situaciones de emergencia en las que las personas no disponen de tiempo para sopesar las consecuencias que tendrán sus decisiones a largo plazo. En el segundo caso, la creatividad estratégica surge a partir de la reflexión en un escenario en el que es determinante la introspección y la capacidad de abstracción para visualizar el futuro a partir del curso de acción que se considere adecuado tomar.

Aunque concebir ideas brillantes y competitivas es muy importante, también es insuficiente. Al respecto, Ibbotson (2008) reflexiona sobre las dificultades que viven los líderes en las organizaciones y cómo muchos de ellos se sobreponen a temores y dificultades para compartir su visión de lo que esperan que ocurra. Entre esas dificultades menciona la necesidad de hablar en público, establecer diálogos por variadas vías con individuos diversos o bien, persuadir a otros en diversas formas para poder emprender lo que él llama una tarea de co-creación. Esta tarea sería aquella en la que las ideas del líder no solo son compartidas y aceptadas con sus colaboradores, sino que se vuelven materia de trabajo y perfeccionamiento comunitario.

Este autor hace una analogía entre los directivos de las organizaciones de negocios y los directores teatrales. Estos últimos recrean una idea –propia o ajena- y conciben un plan para volverla realidad. Pero esa realidad solo existirá si cuenta no solo con la colaboración de los actores de su compañía, sino con su involucramiento en el proceso de creación. Y esa colaboración e involucramiento no pueden cristalizarse si el director no expresa con toda claridad lo que espera de

cada actor y si no les incentiva adecuadamente. Cuando esto funciona, el líder no solo dirige esfuerzos, sino que enriquece su visión con la de sus colaboradores y los resultados en esa realidad co-creada, muchas veces superan las expectativas originales.

Leonard y Swap (1999) consideran que la creatividad de los directivos en las organizaciones es una habilidad que debe ser alentada y orientada de manera que ellos mismos procuren condiciones físicas y psicológicas que favorezcan la manifestación de una creatividad grupal. De esta manera se deja de lado el mito de que la creatividad es una habilidad de pocos y que solo esos pocos en las organizaciones son capaces de generar ideas creativas. En su lugar, la creatividad se vuelve tanto proceso como parte inherente de la cultura organizacional (Kumar et al, 1997. Pollick y Kumar, 1997).

Schmetterer (2003), también enfatiza la importancia de la comunicación continua y de calidad en las organizaciones como requisito para que la creatividad tenga espacio en ellas. En ambos casos, comunicación y creatividad se manifiestan o no, por efecto de decisiones tomadas a nivel directivo. Si un directivo promueve el intercambio de ideas y posibilita la manifestación de pensamientos divergentes a la par de los convergentes (Ponti, 2006. De Bono, 2004) e incluso lograr crear un ambiente en el que, por qué no, el humor pueda hacerse presente, no solo estaría abriendo las posibilidades para un mayor éxito de la organización, sino una mejor calidad de vida laboral para todos sus integrantes (Morreal, 1997).

Si bien el momento de realizar esta investigación no se localizaron estudios de género respecto a las tres variables mencionadas en la administración de la industria de la moda, tampoco se detectaron en los estudios consultados para creatividad, comunicación y liderazgo, diferencias significativas cuando se consideró el género en ellos (Advameg, 2017. Boundless, 2017. Hanif et al, 2012. Allen et al, 2006. Florida et al, 2005. Fondas,1993. Heam et al, 1990).

# 3.

## **Metodología**

- 3.1 Problema de investigación
- 3.2 Objetivos
- 3.3 Preguntas de investigación
- 3.4 Hipótesis
- 3.5 Variables: Definición conceptual y operacional
- 3.6 Diseño de la investigación
- 3.7 Muestra
- 3.8 Instrumentos
- 3.9 Estadísticos de prueba

### 3.1 Problema de investigación

Creatividad, comunicación y liderazgo son temas que por su importancia han sido estudiados desde diversas ópticas dentro y fuera del saber administrativo. Los tres hacen referencia a habilidades y características que para las organizaciones del siglo XXI resultan esenciales al momento de atraer, seleccionar y retener talentos que las diferencien de su competencia y que serán explicados en el segundo capítulo de esta investigación. En el ámbito de la industria de la moda a nivel internacional, esto es determinante para la sobrevivencia de las empresas mexicanas que enfrentan condiciones de rezago en muchos aspectos. Como se vio en el capítulo 1 de este trabajo, la escasez de personal directivo que en empresas de la moda logre combinar exitosamente habilidades creativas, comunicativas y de liderazgo con un sólido conocimiento del quehacer de este sector, no es una dolencia local, sino un problema de carácter internacional que ha tenido fuertes repercusiones a nivel mundial. Estas dificultades se ven agravadas por un desafío propio del quehacer laboral de prácticamente cualquier actividad humana remunerada o no. Este desafío es la superación de concepciones que se tienen respecto a las habilidades y potencialidades de los seres humanos para realizar determinadas tareas, partiendo de la diferencia más natural, básica y compleja que enfrentamos aún en este siglo: el género.

Nacer, ser y parecer hombre o mujer en un crisol cultural de alta diversidad a nivel mundial, es una situación que alienta o limita la formación y acceso a posibilidades de los seres humanos en este planeta. La condición de mujer o de hombre –independientemente en este estudio de las preferencias sexuales de las personas- ha tenido serias repercusiones en el desarrollo de las naciones y estas repercusiones tienden a expresarse por medio de la desigualdad. La inequidad para acceder a estudios, bienes, propiedades, servicios, empleos, puestos laborales, lugar en la sociedad y poder se encuentra aún determinada por este aspecto.

No poco se ha dicho en torno al género, a veces con una visión simplista o con aproximaciones revanchistas que llevan a una concepción desinformada de la realidad que enfrentan los hombres y las mujeres en sus centros de trabajo. Sin embargo, aunque mucho se afirma en torno al género, poco se estudia en las organizaciones. Precisamente respecto a la creatividad, la comunicación y el liderazgo se encuentran afirmaciones que relacionan el género de diversas maneras con estas variables y este estudio tiene la intención de conocer más sobre estas y su probable impacto en la realidad de empresas mexicanas del sector moda. Pese a su importancia, al momento de realizar este trabajo se ha encontrado que la investigación en torno a la interacción de las variables creatividad, comunicación, liderazgo y género ha sido escasamente abordada, en particular en industrias de la moda en México.

### 3.2 Objetivos

#### *Objetivo general:*

Conocer si existe relación alguna entre género, creatividad, comunicación y liderazgo en el grupo de estudio.

#### *Objetivos particulares:*

- Conocer la expresión de la creatividad, estilos de comunicación y prácticas de liderazgo que predominan en el grupo en estudio.
- Conocer si existe relación entre estos aspectos en el grupo en estudio.
- Determinar la intensidad y dirección con que se relacionan entre sí estos aspectos en los sujetos en estudio.
- Identificar la importancia que para el grupo en estudio tiene la creatividad, la comunicación y el liderazgo.
- Conocer y analizar si varía la percepción de la importancia de esas variables respecto al género de los sujetos en estudio.

- Averiguar si en la industria de la moda en México la relación entre género, creatividad, comunicación y liderazgo denota diferencias que pueden ser aprovechadas para el desarrollo profesional de los hombres y mujeres que dirigen empresas en este sector.

### 3.3 Preguntas de investigación

1. ¿El grupo en estudio le concederá alguna importancia a la creatividad, la comunicación o el liderazgo para su desarrollo profesional en la industria de la moda en México?
2. ¿Los directivos en estudio consideran que poseen habilidades de creatividad, comunicación y liderazgo?
3. En función de su género, ¿habrá diferencias respecto a la creatividad, comunicación y liderazgo en los directivos en estudio?

### 3.4 Hipótesis

H<sub>1</sub> El grupo en estudio considera que las habilidades de creatividad, comunicación y liderazgo favorecen su desarrollo profesional en la industria de la moda en México.

H<sub>2</sub> El grupo en estudio considera que exhibe creatividad, comunicación y liderazgo en su trabajo.

H<sub>3</sub> En el grupo en estudio, el género no se relaciona con su creatividad, comunicación y liderazgo.

### 3.5 Variables: definición conceptual y operacional

#### 3.5.1 Variable: Creatividad

*Definición conceptual:* Capacidad de los individuos para producir ideas nuevas y útiles.

*Definición operacional:* 3 aspectos clasificados en conducta, conocimiento y experiencia de acuerdo con el modelo componencial de Amabile (1996) con base en el instrumento Creative Behaviour Questionnaire, CBQ (Mishra y Singh, 2010).

#### 3.5.2 Variable: Comunicación

*Definición conceptual:* Estilo con el que los individuos comparten ideas con sus semejantes.

*Definición operacional:* Escalas de estilo de comunicación efectivo, dominante y no verbal. Modelo: *Comunicación Interpersonal Competente* con el instrumento *Communicator Style Measure, CSM* (Norton 1978. Versión abreviada de McManus, Kidd y Aldous, 1997).

#### 3.5.3 Variable: Liderazgo

*Definición conceptual:* Prácticas mediante las cuales una persona ejerce influencia sobre las demás.

*Definición operacional:* 5 prácticas que consisten en desafiar procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen, modelar el camino y dar aliento. Modelo: Kouzes y Posner. Instrumento: Inventario de Prácticas de Liderazgo (versión en español de Mendoza, 2005).

#### 3.5.4 Variable: Género

*Definición conceptual:* Identidad masculina o femenina que asumen las personas.

*Definición operacional:* Género: Masculino o Femenino, escala nominal.

### 3.6 Diseño de la investigación

Investigación descriptiva, correlacional y transversal. Aborda la investigación documental correspondiente, realización de entrevistas y aplicación de instrumentos a una muestra de conveniencia integrada por personal directivo de empresas de la industria de la moda.

### 3.7 Muestra

Muestra de conveniencia compuesta por directivos de empresas que comercializan ropa para dama en la Ciudad de México (187 sujetos).

### 3.8 Instrumentos

- Encuesta de datos generales. En ella se registrará el género de los individuos y otros datos que pudieran ser de interés para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, como edad, nivel educativo y experiencia laboral.
- Cuestionario de Conducta Creativa\* (Creative Behaviour Questionnaire, CBQ. Mishra y Singh, 2010). 13 ítems (5 sobre conducta, 6 para conocimiento, y 2 para experiencia) con respuestas tipo Likert de 1 a 5 . Alfa de Cronbach: .80
- Cuestionario de Estilos de Comunicación\* (Communicator Style Measure, CSM. Norton, versión abreviada de McManus, Kidd y Aldous, 1997). 18 ítems (6 para cada una de las escalas: comunicación efectiva, dominante y no verbal) con respuestas tipo Likert de 1 a 4. Alfa de Cronbach: .79
- Inventario de Prácticas de Liderazgo. (The Leadership Practices Inventory, LPI. Kouzes y Posner, 2003. Versión en español de Mendoza, 2005). 30 ítems (6 para cada una de las cinco prácticas: desafiar procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás, modelar y dar aliento) con respuestas tipo Likert de 1 a 5. Alfa de Cronbach: .77

*\*Su traducción y adaptación se realizó en este estudio de acuerdo con la metodología aprobada por la Organización Mundial de la Salud (WHO, s.f.)*



### **3.9 Estadísticos de prueba**

Distribución de frecuencias, prueba de  $\chi^2$  y correlación de rangos de Spearman con SPSS 21.0 y Excel 2016 para la captura, análisis y elaboración de gráficos.

# 4.

## Resultados de la investigación

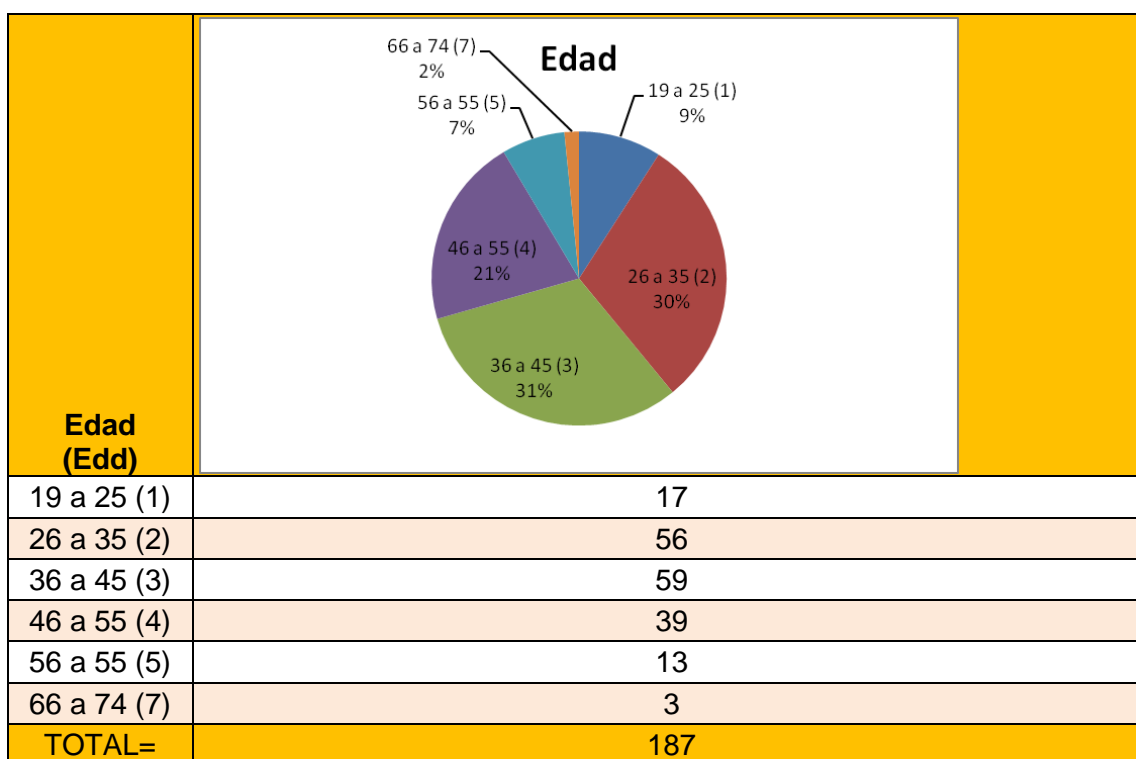
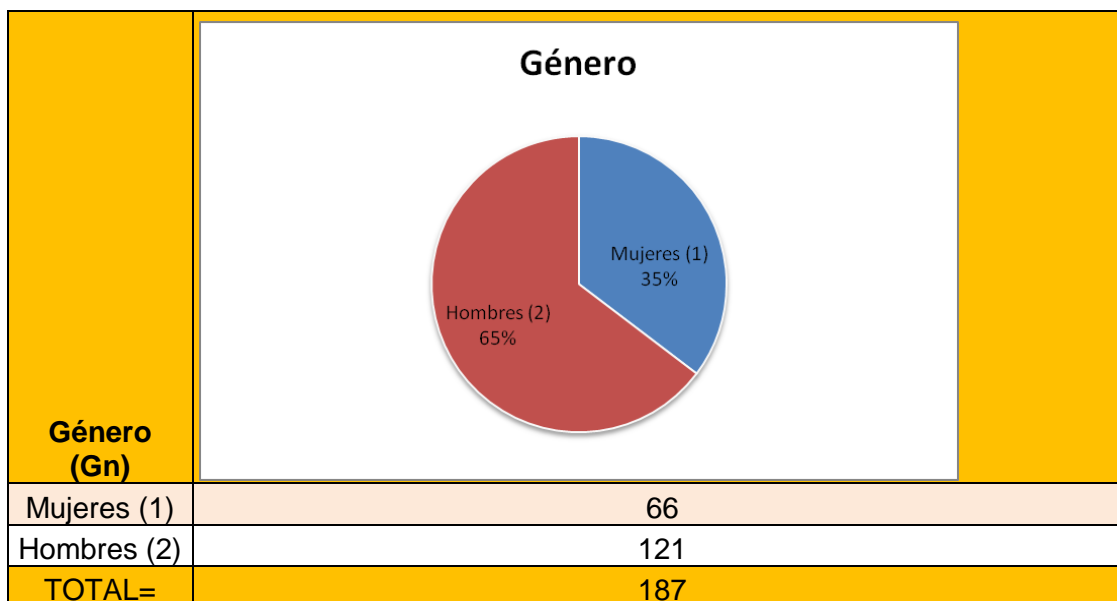
- 4.1 Presentación
- 4.2 Análisis
- 4.3 Discusión

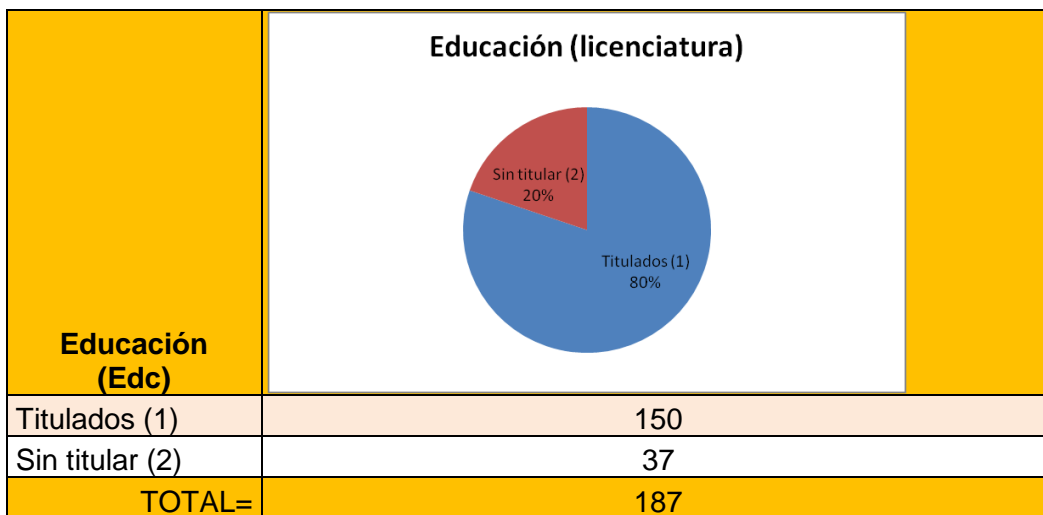
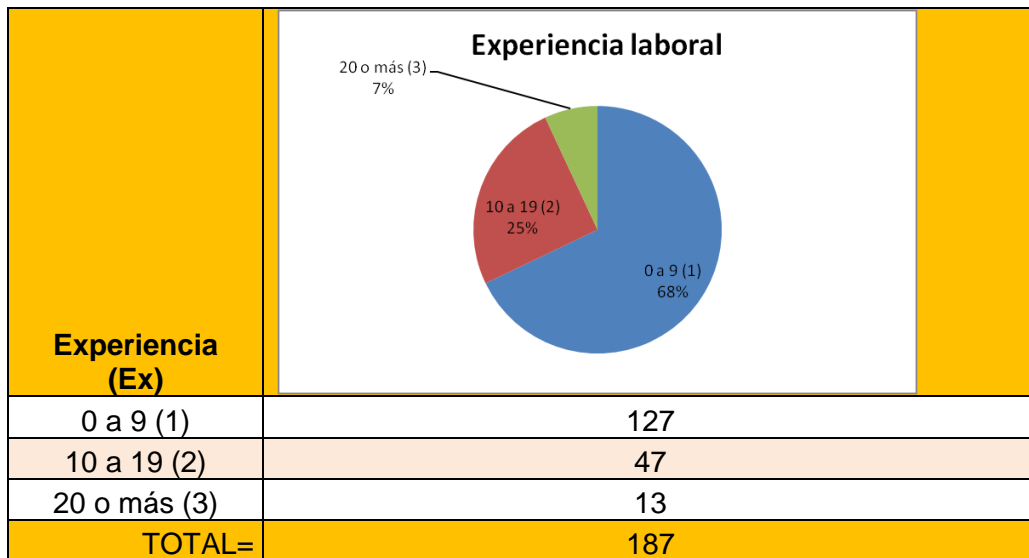
## 4.1 PRESENTACIÓN

Durante 2015 y 2016 se estableció contacto con 285 directivos de empresas que comercializan ropa para dama en la ciudad de México. De ellos, 200 aceptaron participar en el estudio y 187 contestaron completamente los instrumentos seleccionados. La aplicación de estos instrumentos fue de manera individual en los centros de trabajo de los participantes o bien, en eventos como ferias y exposiciones relacionadas con sus actividades, mismas que tuvieron lugar en la Ciudad de México durante el periodo señalado; lo que implica una inversión significativa de tiempo para la obtención de los datos necesarios para este estudio.

Las empresas para las que trabajan estas personas tienen estas características: 176 (94%) cuentan con menos de 70 empleados y de ellas, 25 son microempresas en las que trabajan de 3 a 10 personas. Además, 40 de los entrevistados dirigen su propia empresa. Todos estos negocios se dedican formalmente al comercio, ubicándose la mayoría en la zona del centro y el resto están distribuidos en Polanco, Santa Fe y Villa Coapa. 35 de las empresas son familiares y de ellas, siete representan a la segunda y tercera generación a cargo del negocio. 25 de las empresas comercializan exclusivamente prendas de vestir elaboradas por ellas mismas. 29 reportaron comercializar sus productos en distintos puntos de venta, 40 en locales de su propiedad –el resto opera en locales rentados- y 10, además de la venta directa al público, han incursionado en el comercio electrónico con sus propios medios o a través de portales especializados. La mayoría de los entrevistados solicitaron no se diera a conocer para qué empresa trabajan y señalaron contar con una escolaridad promedio de licenciatura con experiencia previa en el área de ventas dentro de la misma industria.

A continuación se presenta un resumen de las características generales de esta muestra de conveniencia (en la sección de anexos se detalla esta información):



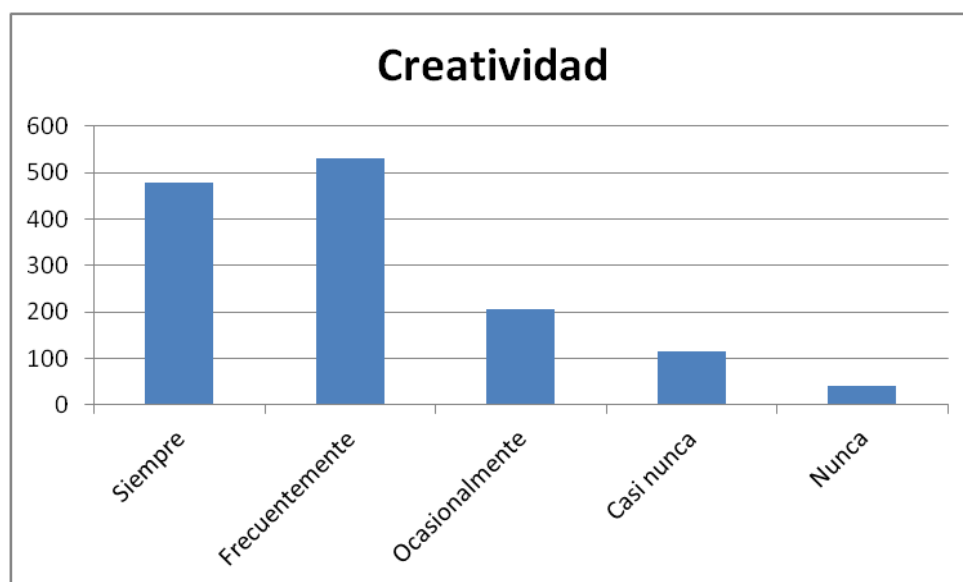


Nota: es importante señalar que todos los sujetos cuentan con estudios de administración (licenciatura, posgrado o cursos relacionados).

## 4.2 ANÁLISIS

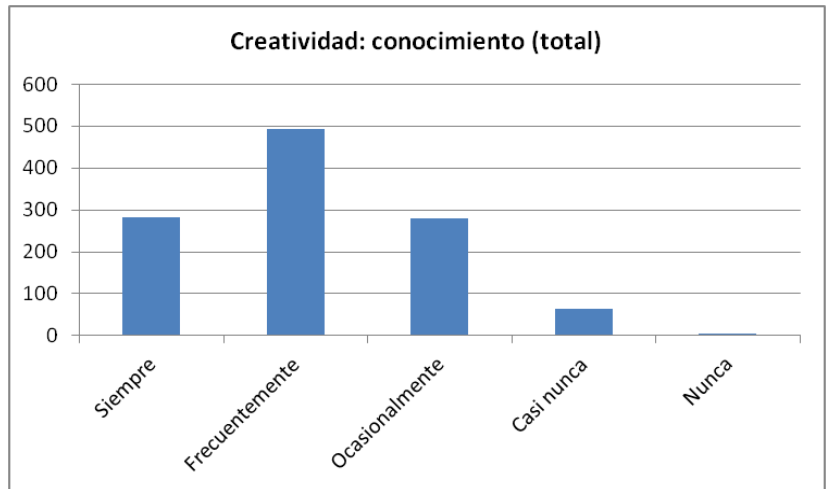
### Resultados sobre creatividad (Cr)

En esta investigación, esta variable se define conceptualmente como la expresión de la capacidad de los individuos para producir ideas nuevas y útiles. Se toman en cuenta tres aspectos de esta variable: conocimiento (CrCc), conducta (CrCn) y experiencia (CrE). Los resultados generales evidencian puntajes altos en creatividad para toda la muestra y están disponibles con detalle en los anexos:

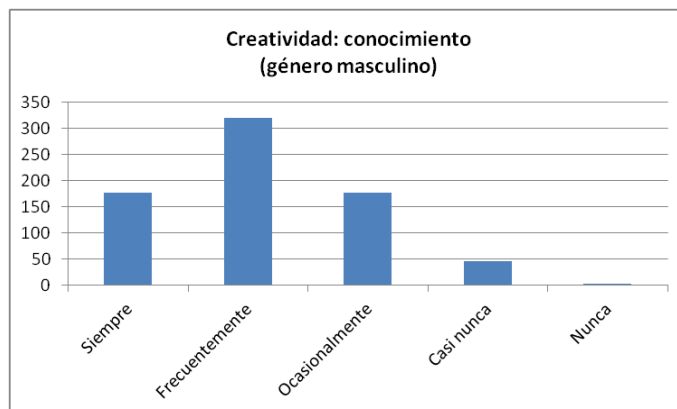
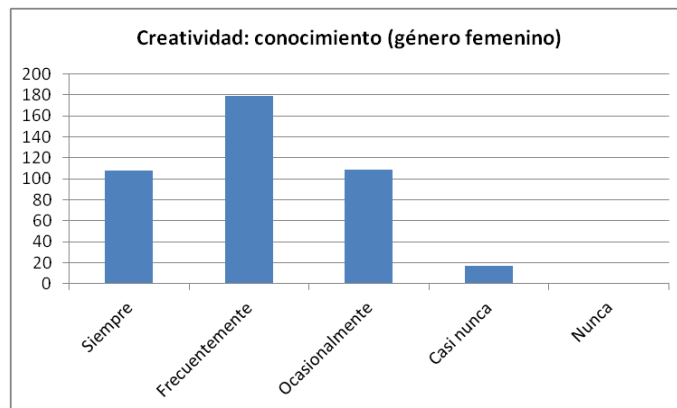


Siempre	478
Frecuentemente	529
Ocasionalmente	205
Casi nunca	115
Nunca	40

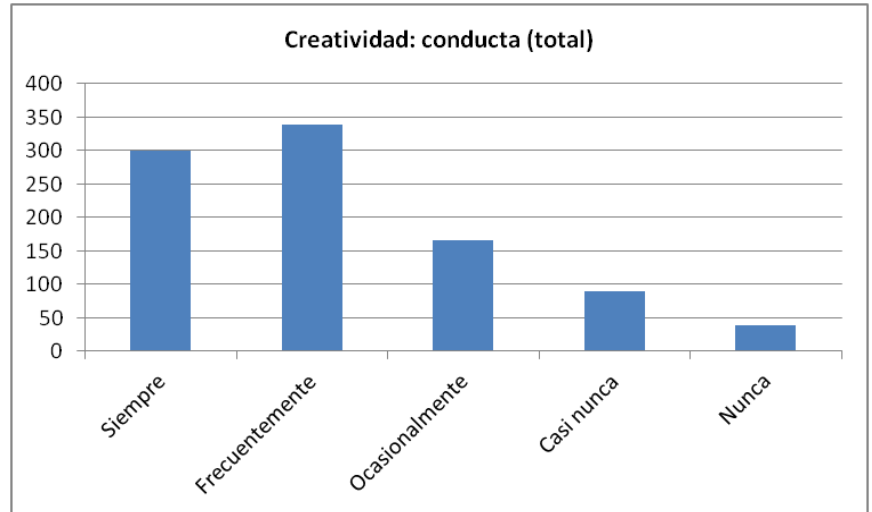
**En la dimensión de conocimiento de la variable creatividad (CrCc), se observa la frecuencia con la que los sujetos en estudio consideran que aplican lo que saben de forma creativa, particularmente en situaciones que involucran la formulación de ideas y la resolución de problemas:**



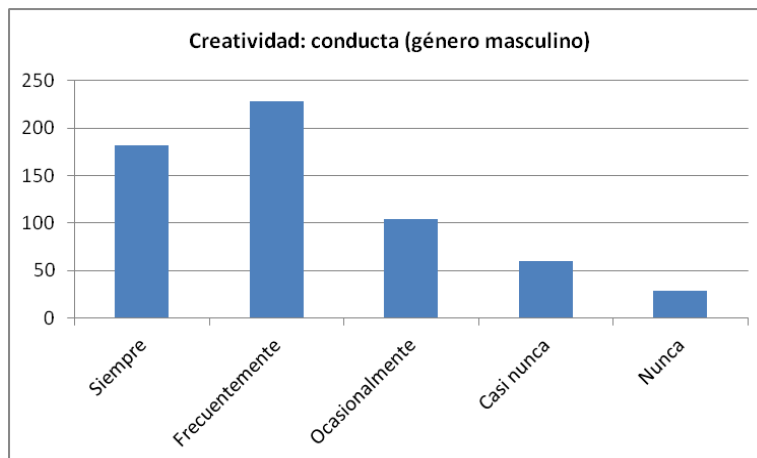
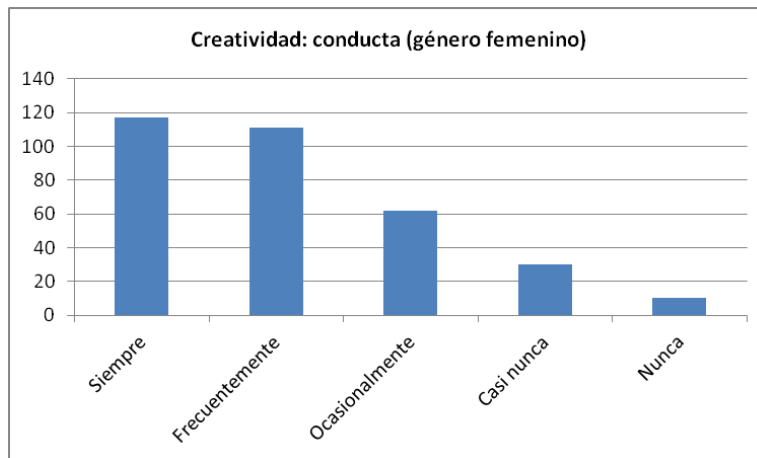
A continuación se muestran los resultados obtenidos por cada género:



**Respecto a la dimensión de conducta (CrCn),** se responden preguntas que permiten conocer la frecuencia con la que las personas adoptan actitudes mediante las cuales ejercen su creatividad en las tareas cotidianas que exige su trabajo. Estos son los resultados generales:



Y los siguientes, por género:

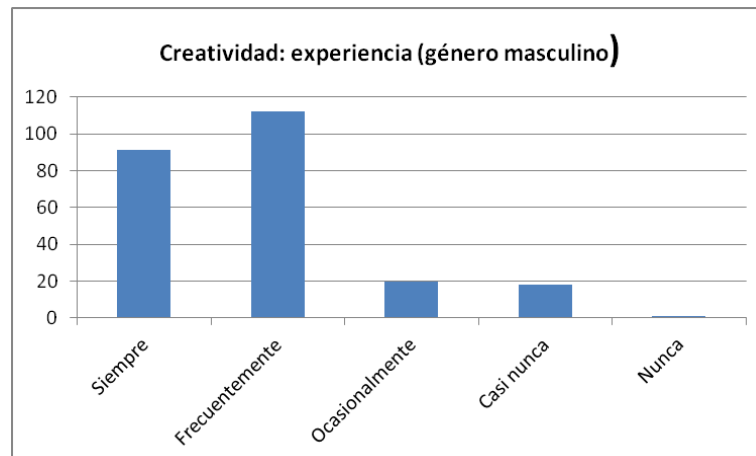
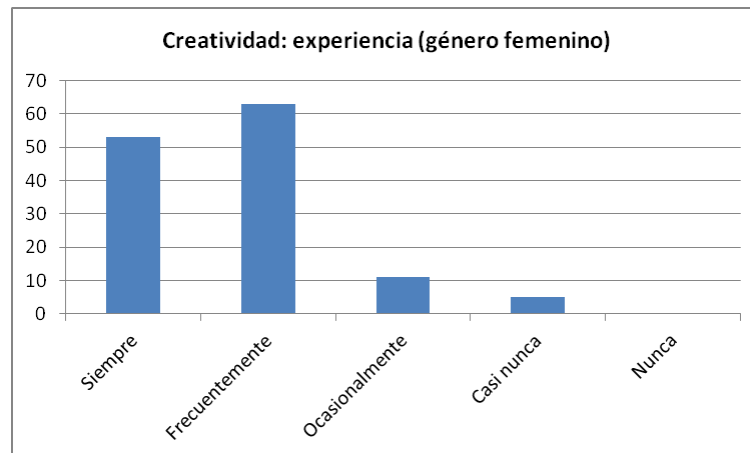




Finalmente, **en la dimensión de experiencia (CrE)**, los sujetos en estudio externaron la confianza que tienen en sí mismos respecto su ejercicio laboral con relación al tiempo que llevan trabajando en esta industria:

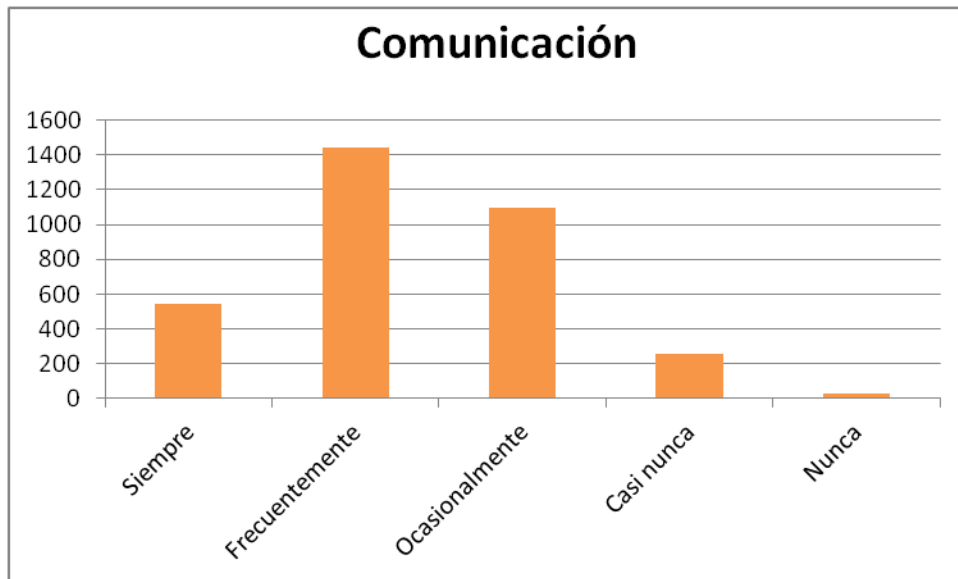


Por género se observó lo siguiente:



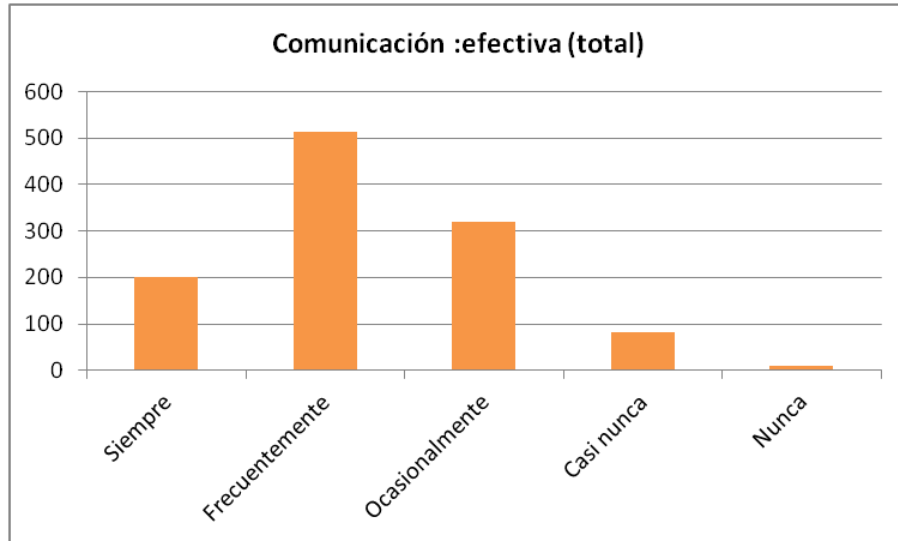
## Resultados sobre comunicación (Cm)

El instrumento seleccionado permite conocer la percepción que tienen las personas respecto a tres estilos de comunicación: efectiva (CmE), dominante (CmD) y no verbal (CmNV). Los resultados generales –disponibles en los anexos– muestran que la comunicación es considerada una habilidad importante entre los sujetos en estudio y de la que hacen uso con relativa frecuencia:

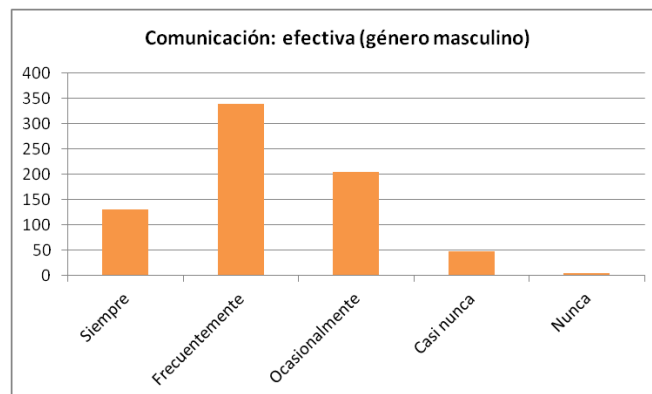
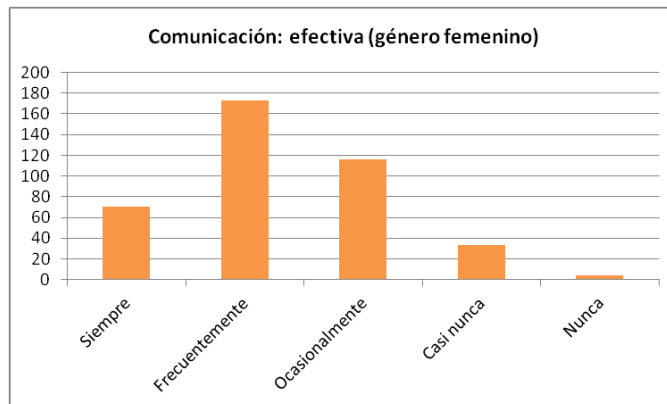


Siempre	546
Frecuentemente	1441
Ocasionalmente	1093
Casi nunca	258
Nunca	28

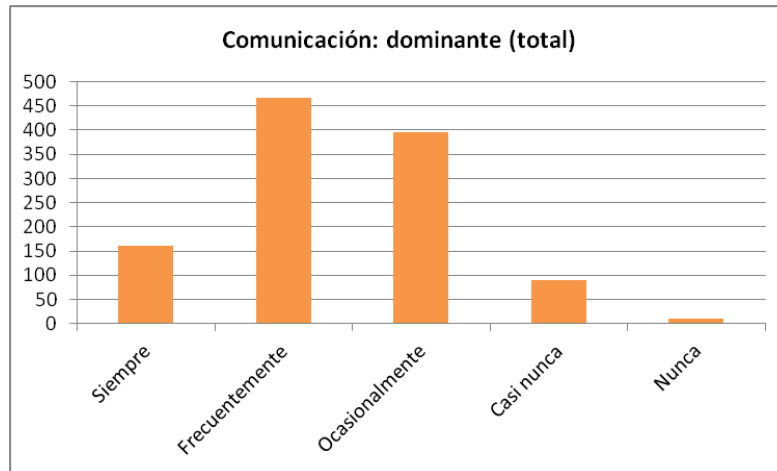
**El estilo efectivo de comunicación (CmE)**, hace referencia a la percepción que tienen los individuos respecto a la obtención de resultados específicos una vez que comunican a otros lo que desean que hagan. La muestra respondió así:



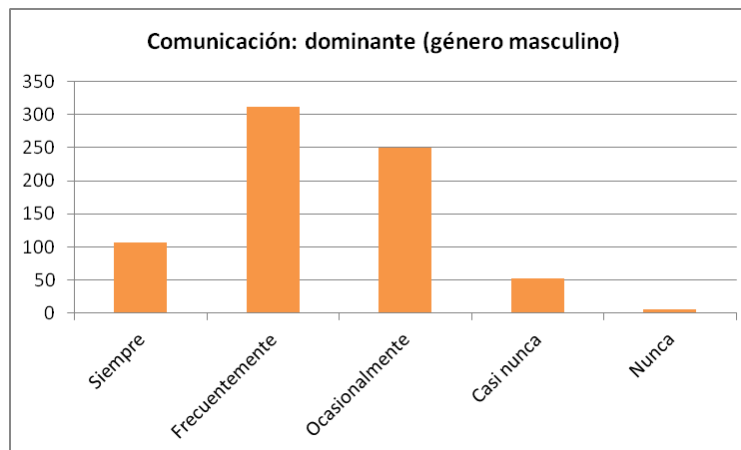
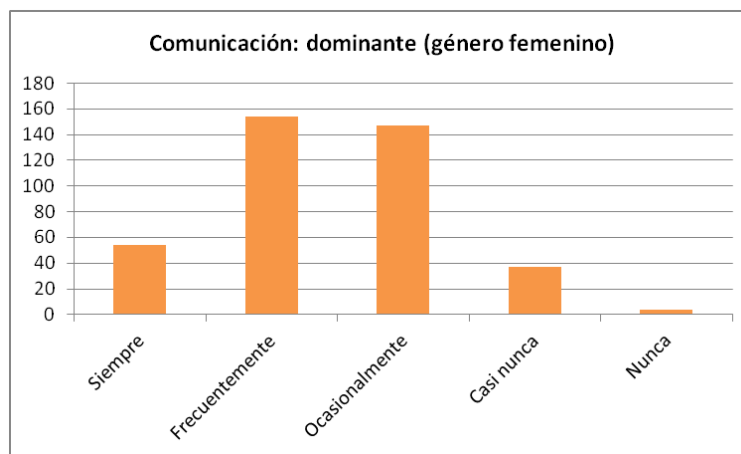
Los resultados por género fueron:



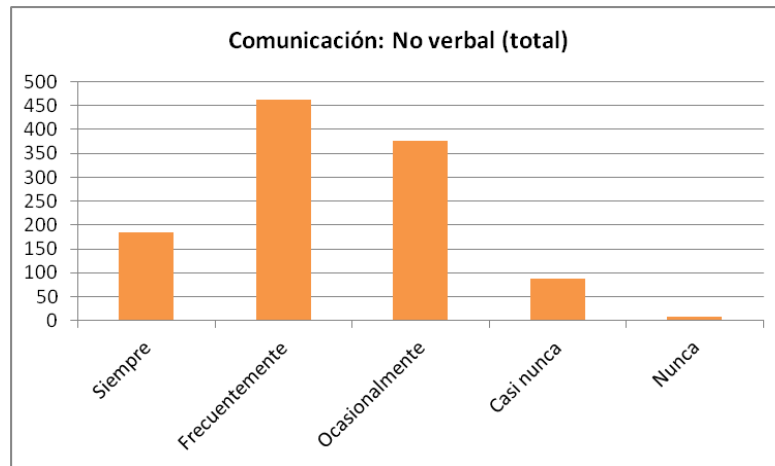
**En el caso de la comunicación dominante (CmD),** los sujetos expresan la frecuencia con la que consideran que logran imponer su voluntad a otros mediante órdenes. Estos son los resultados generales:



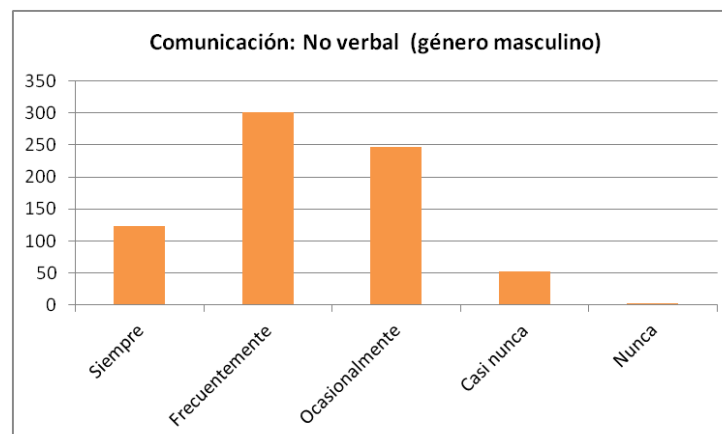
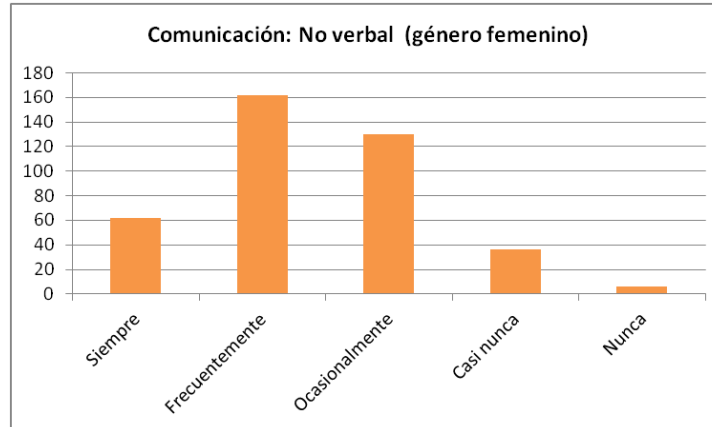
Por género se observa lo siguiente:



En el caso de la **comunicación no verbal (CmNV)**, las personas externan la frecuencia con la que perciben que hacen uso de sus gestos o actitudes – incluyendo inflexiones de la voz- para comunicarse con otros. Estos son los resultados generales:

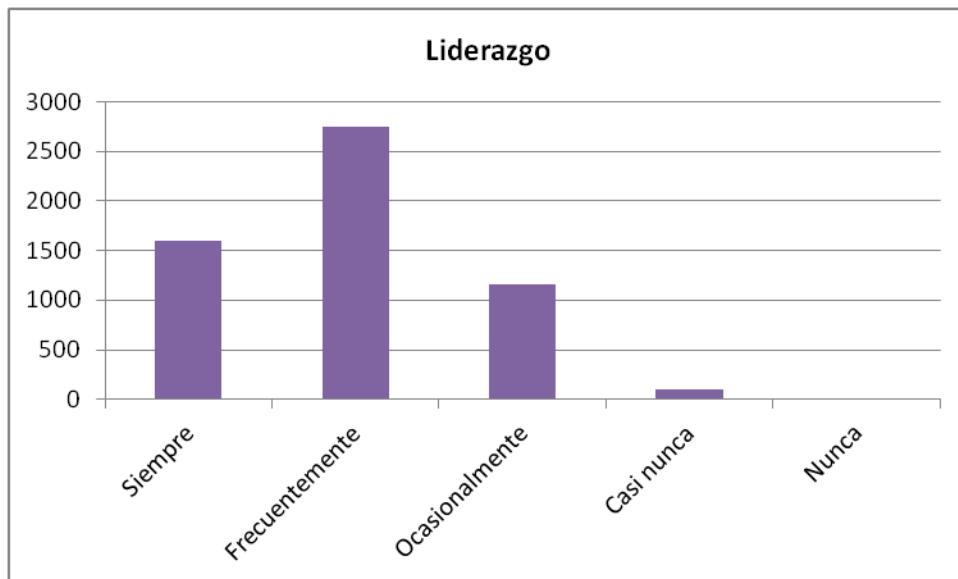


Y los siguientes, por género:



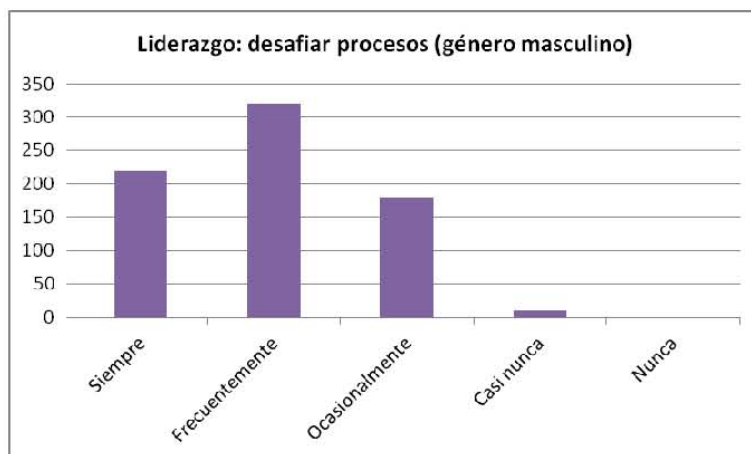
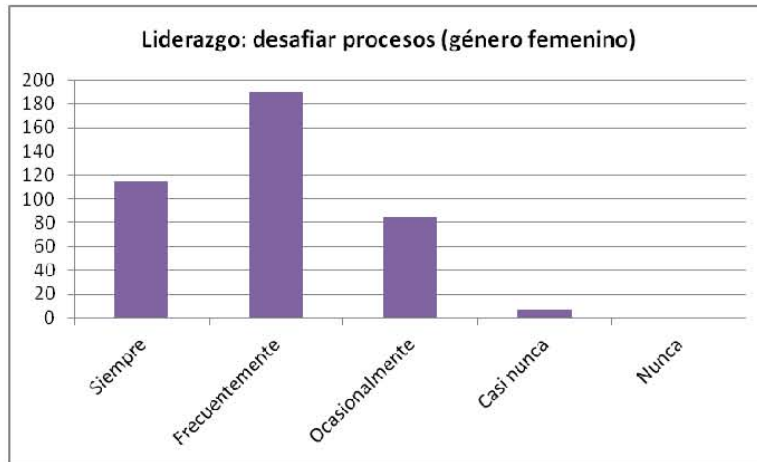
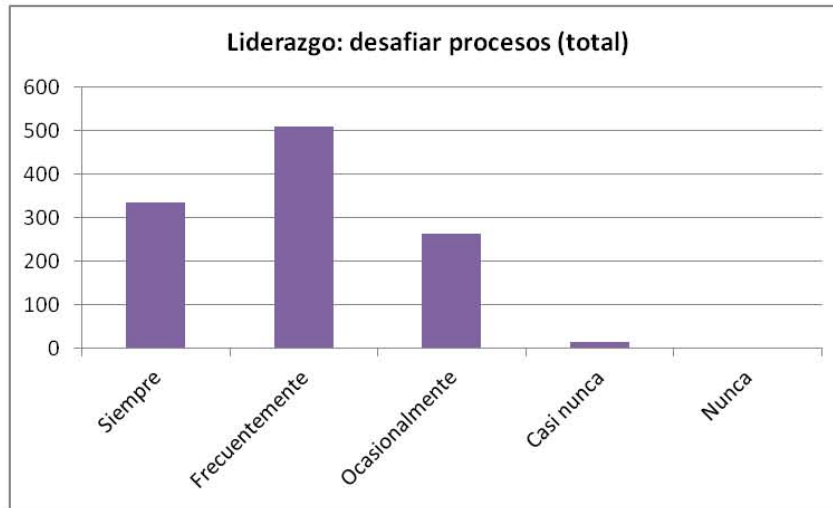
## Resultados sobre liderazgo (L)

Esta variable, como práctica, fue definida conceptualmente como las manifestaciones de la influencia que tiene una persona sobre las demás. De acuerdo con el instrumento seleccionado, se identifican cinco prácticas: desafiar procesos (LD), inspirar una visión compartida (LI), habilitar a los demás para que actúen (LH), modelar el camino (LM) y dar aliento (LA). En general, la muestra expresó que ejerce liderazgo frecuentemente (como se evidencia también en los anexos de este trabajo):

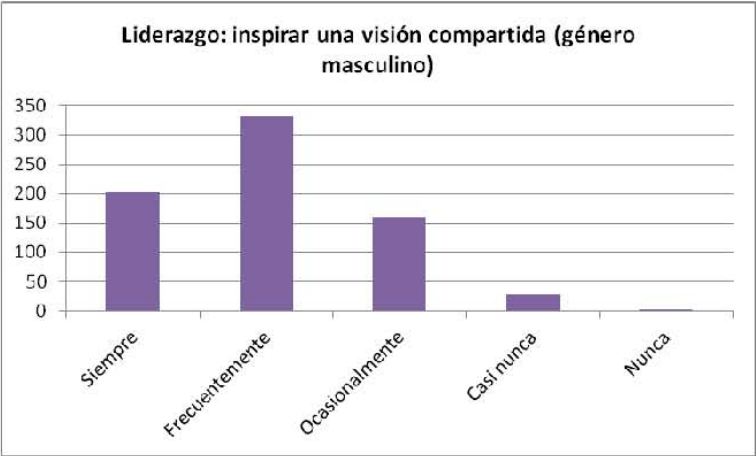
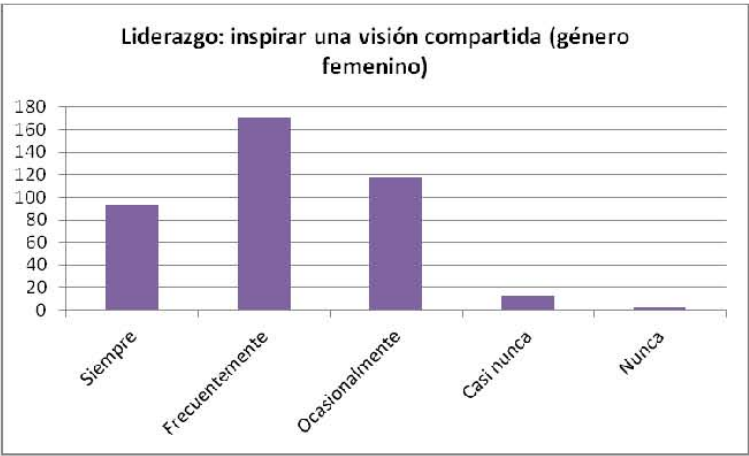


Siempre	1595
Frecuentemente	2742
Ocasionalmente	1157
Casi nunca	102
Nunca	14

Respecto a la práctica de **desafiar procesos (LD)** se encontró:

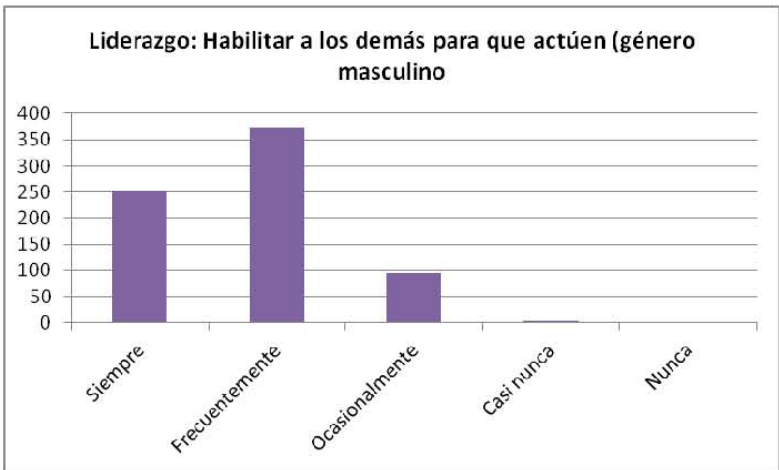
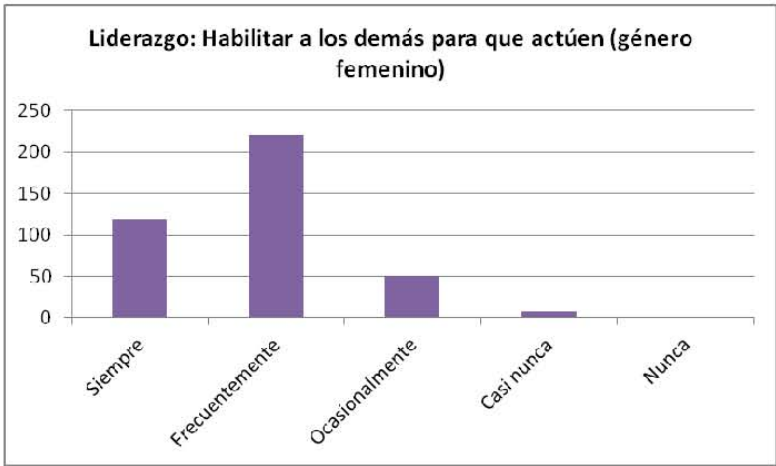


Con la práctica de **inspirar una visión compartida (LI)**, ocurre lo siguiente:

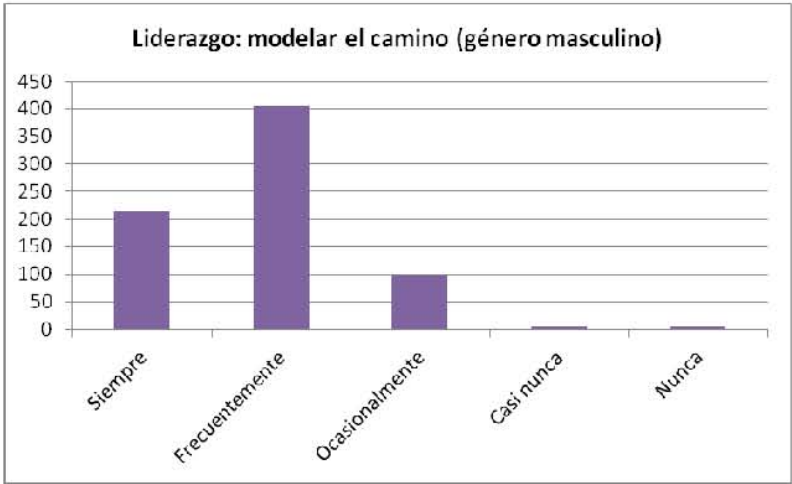
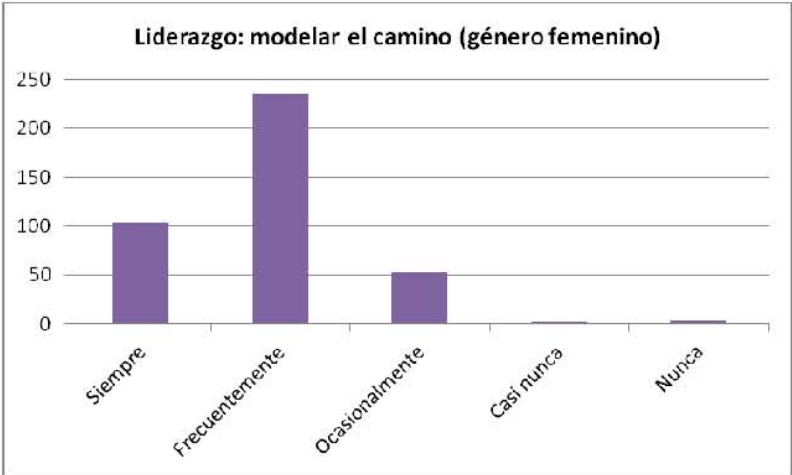
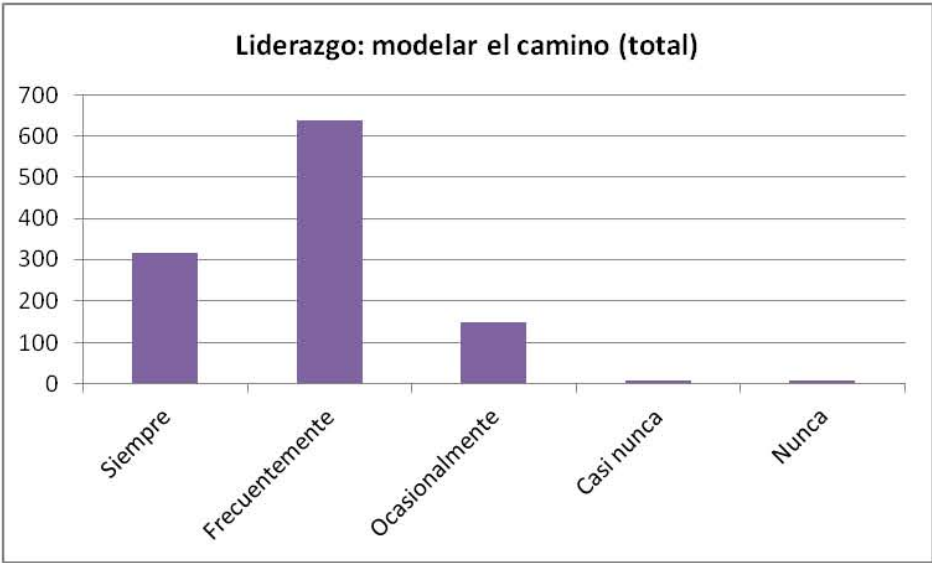


Respecto a la práctica de **habilitar a los demás para que actúen (LH)**, estos han sido los resultados:

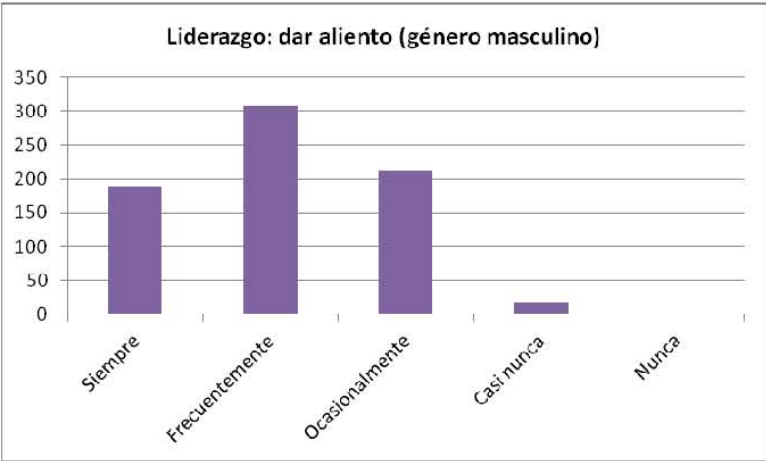
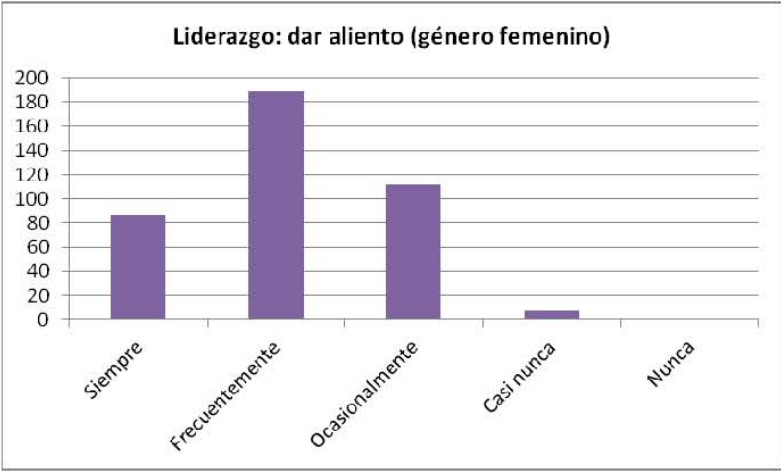
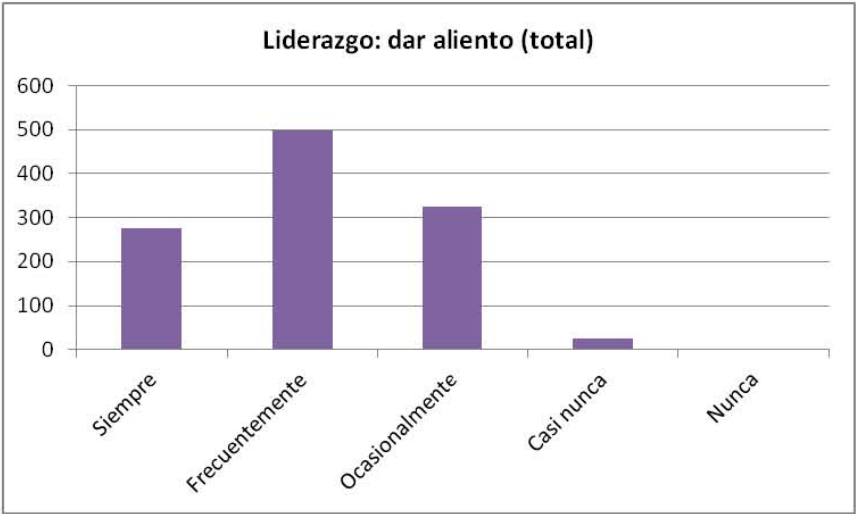




Sobre la práctica de **modelar el camino (LM)**, es decir, considerar que sus actos como líderes son un modelo para ser seguido en la organización, la muestra refirió lo siguiente:



Finalmente, la escala para la práctica de **dar aliento a los colaboradores (LA)** viene arrojando estos resultados:



## Prueba de $\chi^2$ y Coeficiente de correlación de Spearman

Debido a que se trabaja con variables cuantitativas discretas con una distribución no paramétrica, se ha recurrido a establecer cuál es su coeficiente de correlación a través de la prueba de Spearman. Las pruebas demostraron que las variables no tienen relación entre sí, particularmente respecto al género de las personas. En la sección de anexos, se presenta el concentrado de respuestas de la muestra para los instrumentos seleccionados, así como la tabla de contingencias y de correlaciones.

Resultados de correlaciones:

- Género (Gn) con relación a las variables en estudio: relaciones muy poco significativas por ser de débil intensidad. Negativas para creatividad en sus tres dimensiones y para liderazgo-desafiar procesos (LD). Positivas para el resto de las variables sin ser significativas.
- La edad (Edd) se relaciona positiva y significativamente con la creatividad en su dimensión de experiencia (CrE) y negativamente –sin que esto sea significativo- con el liderazgo.
- La educación (Edc) se relacionó negativa y significativamente con la creatividad en sus tres dimensiones (Cr, CrCc, CrCo y CrE).
- Se encontraron relaciones de variada intensidad entre los distintos aspectos de creatividad, comunicación y liderazgo.

## Resumen de hallazgos en entrevistas

Como se indicó anteriormente, cada aplicación de los instrumentos se realizó de manera individual en encuentros independientes con los sujetos en estudio. Así, además de los instrumentos y la encuesta de datos generales, se formularon preguntas abiertas –disponibles en la sección de anexos– y se tuvo la oportunidad de observar, en sus centros de trabajo, a quienes participaron en este estudio. Esto dio oportunidad de detectar lo siguiente: si bien, en congruencia con la revisión de literatura previa, a través de los instrumentos no se evidencian diferencias contundentes entre los individuos en estudio con relación a su género; al ser entrevistados todos consideraron vivir en un mundo desigual en función de tal característica. Algunos consideraron incluso, verse beneficiados por esas desigualdades. Es importante señalar que la mayoría del género masculino (aproximadamente el 85%) se manifestó la percepción de que el género femenino no vive en desventaja, sino lo contrario: consideran que el entorno laboral es bondadoso con las mujeres trabajadoras en México y que ese mismo entorno, los excluye.

Las mujeres directivas se expresaron en los mismos términos sobre ellas mismas: consideraron que su formación académica, experiencia laboral y capacidad les han dado un espacio para trabajar de manera remunerada y que, aunque con dificultades, ellas han logrado alcanzar el equilibrio en su vida. Sin embargo, señalan que “otras mujeres”, como aquellas a quienes tienen bajo su supervisión en el trabajo, no cuentan con sus mismas ventajas. Entre quienes esto señalaron, atribuyeron esta desigualdad a que quienes la padecen, no carecen de oportunidades, sino de interés por superarse.

Estos juicios contrastaron con los expresados por el género masculino. Entre ellos, como se mencionó anteriormente, existió la percepción de que las mujeres que consideran sus pares en el mercado laboral, gozan de privilegios que a ellos se les niegan, y que estos se hacen más evidentes a través de permisos y licencias relacionados con la maternidad, prestaciones como guarderías, así como

edades más tempranas de jubilación. Esto aunado a que juzgan que sus homólogas gozan de mayores ingresos al contar con apoyo económico de sus parejas o bien, de sus padres.

Sin embargo, los sujetos de género masculino en estudio también expresaron que identifican que en este país, existe desigualdad entre personas de menores recursos económicos, baja escolaridad y origen étnico y que una manifestación de la desigualdad se expresa en la inseguridad, considerando que esta afecta más gravemente a las mujeres en México.

Este último punto parece guardar relación con algunos juicios expresados por los mismos entrevistados, respecto a la necesidad que pueden tener las empresas mexicanas, de contratar a hombres para dirigirlos y no a mujeres, precisamente por razones de seguridad -consideran que las mujeres son más vulnerables- y por la necesidad de, en su práctica profesional cotidiana, tener que enfrentar situaciones relacionadas con corrupción o extorsión. Se debe recordar que los entrevistados, hombres y mujeres, laboran en centros donde se comercializan prendas de vestir. Esta referencia a la inseguridad fue más marcada entre quienes laboran en el centro de la ciudad, pero en general, todos abordaron este tema.

Con base en los resultados obtenidos, se aceptan las hipótesis formuladas:

H<sub>1</sub> El grupo en estudio considera que las habilidades de creatividad, comunicación y liderazgo favorecen su desarrollo profesional en la industria de la moda en México.

ACEPTADA

H<sub>2</sub> El grupo en estudio considera que exhibe creatividad, comunicación y liderazgo en su trabajo.

ACEPTADA

H<sub>3</sub> En el grupo en estudio, el género no se relaciona con su creatividad, comunicación y liderazgo.

#### ACEPTADA

Respecto a la creatividad, la comunicación y el liderazgo, todos concordaron en que se trata de habilidades que desarrollan a través del tiempo por medio de experiencias y que su género no influye en la forma en que desarrollan o ejercen estas habilidades. Consideraron unánimemente que estas habilidades son fundamentales para su ejercicio y desarrollo profesional. De manera muy particular, enfatizaron que tanto la creatividad como la comunicación y el liderazgo son esenciales para que cualquier directivo se desempeñe en la industria de la moda. Se marcó la importancia además, de aprender a identificar el potencial que estos aspectos tienen a lo largo de su vida profesional. Es decir, en etapas tempranas de sus carreras, estos elementos no parecían ser tan importantes, pero cobraron importancia al buscar prosperar en las organizaciones para las que han prestado sus servicios.

Como se puede observar, los resultados del estudio arrojan que el género no guarda relación con la percepción que de sí mismos tienen los individuos en estudio y aprecian, en sí mismos, que ejercen las tres habilidades con frecuencia y destreza en sus trabajos. Adicionalmente, se les cuestionó sobre el papel del género en los centros de trabajo. Al respecto las respuestas tendieron a centrarse en comentarios convencionales respecto a lo que se espera de hombres o mujeres en el trabajo. Alrededor del 30% de los entrevistados perciben que los temas de género guardan relación con los de sexualidad y que por tanto, no debiera hablarse de ellos en las empresas. El 70% restante reconoce que el género es una categoría de particular importancia para tomar en consideración al dirigir a otras personas y que la dicotomía femenino-masculino, no basta para explicar la diversidad en sus centros de trabajo.

### 4.3 Discusión

La realización de este estudio ofreció algunas dificultades específicas que merecen ser consideradas en la realización de investigaciones de campo. Una es sobre el acceso a los sujetos de interés. Tratándose de detectar a personas con perfiles específicos, esta muestra ofreció el desafío de la dispersión geográfica y, aunque todos los individuos trabajan en la Ciudad de México, localizarlos y entrevistarlos en momentos que les sean convenientes, demanda de mucho tiempo.

Por otro lado, en general se observó recelo inicial entre quienes fueron estudiados, para proporcionar información y por supuesto, para aceptar ser visitados en sus trabajos. Sin embargo esto es importante. Al seleccionar instrumentos que nos darán resultados con sustento en la percepción que de sí mismas tienen las personas, puede ser enriquecedor contrastar sus resultados, con sus respuestas y con sus acciones.

Por supuesto, sería recomendable aplicar también cuestionarios las personas que trabajar con los directivos, para conocer cómo son ellos vistos a los ojos de sus subordinados y en los resultados obtenidos, no se puede descartar el efecto que pudiera tener la deseabilidad social de los sujetos en estudio, quienes podrían estar respondiendo lo que consideran se debe responder y quizá, no lo que en realidad desearían responder (Domínguez et al, 2012). Esto podría explicar los altos puntajes reportados en todas las dimensiones de creatividad, comunicación y liderazgo, y cómo, en algunos casos, lo observado no guarda relación con la percepción que los directivos tienen, aparentemente de sí mismos. Específicamente en las entrevistas realizadas en empresas donde hay talleres de costura o empleados dedicados a las ventas en piso, se pudieron observar prácticas de poder en las que el abuso verbal estuvo presente, así que hablar de dar aliento, habilitar o facultar a subordinados o ser un modelo a seguir, son prácticas que valdría la pena estudiar desde otras ópticas.



La relación que guardaron los resultados obtenidos respecto al género de los participantes, demostró no ser significativa. Sin embargo, sí es significativa la cantidad de hombres y mujeres que componen la muestra y además, en las entrevistas sí se han externado inquietudes y juicios respecto a las diferentes posibilidades de desarrollo laboral que han enfrentado cada uno de los participantes en función de su género. Igualmente externaron apreciaciones diversas respecto al género de sus homólogos y su desempeño laboral dependiendo de su género.

Incluso, algunas de las mujeres expresaron que tienen éxito a pesar de serlo y que, para lograrlo, han tenido que “superar” esta característica. Ningún hombre hizo algún comentario similar sobre sí mismo. Un porcentaje bajo de los entrevistados refirieron que en la comercialización exitosa de ropa de dama, las personas homosexuales que trabajan en esta industria tienen ventajas sobre los demás. En este estudio no se indagó sobre la preferencia sexual de los entrevistados ni sus opiniones sobre otros al respecto.

Durante las entrevistas surgió recurrentemente un tema que es constante en estudios de género en las organizaciones: la asignación de responsabilidades sobre el cuidado del hogar y de otras personas. Sobre esto, quienes fueron entrevistados concluyeron que el rol tradicional de la mujer para atender su casa, tener hijos y procurar bienestar a un proveedor masculino, sigue siendo el modelo imperante en nuestra sociedad e incluso, una pauta deseable a seguir. Los argumentos a favor de esta postura, se centraron en señalar que, a raíz de que menos mujeres pasan tiempo en casa –porque “salen” a trabajar– el tejido social de este país se ha deteriorado. Estos comentarios fueron seguidos también del reconocimiento respecto a que los ingresos de las familias en la Ciudad de México, requieren de una mayor participación de las personas en actividades económicas remuneradas.

Un hallazgo interesante en las correlaciones del estudio, es la relación negativa de la educación respecto a la creatividad, lo que podría ser un campo interesante para profundizar. Adicionalmente, en este estudio se toma con cautela información relacionada con la edad de los respondientes, esto debido a que en particular las mujeres en estudio, mostraron reticencia para dar esa información. Esto puede ser interesante para futuras investigaciones, donde quizá podamos encontrar alguna relación entre el género y la percepción que se tiene sobre la juventud, adultez y ancianidad en centros de trabajo, así como manifestaciones de discriminación laboral en función de la edad de las personas y su género, que se mencionaron en algunas entrevistas, lo que parece congruente con estudios como el de Jyrkinen (2014).

En general, los directivos entrevistados dijeron ser muy creativos y desenvolverse en una industria que favorece que lo sean aún cuando consideran que la naturaleza de su trabajo administrativo no requiere de creatividad. En el caso de la comunicación, tendieron a expresar que el ejercer su autoridad en el trabajo les demanda un estilo de comunicación dominante y la mayoría expresó confiar más en las órdenes escritas que en las expresadas de manera verbal. La mayoría ha externado no haber reflexionado demasiado en torno a sus capacidades y habilidades de expresión no verbal.

En el ámbito del liderazgo, la mayoría ha expresado que su práctica profesional requiere de habilidades como diálogo o negociación y que procuran guiar a su personal para trabajar en un espacio propicio para externar ideas. Igualmente expresaron que alentaban a sus colaboradores a proponer nuevas formas de trabajar. Sin embargo, como se señaló anteriormente, mediante observación directa de las prácticas de liderazgo de los sujetos en estudio en sus espacios de trabajo, así como en la información que dan en entrevistas, se observaron contradicciones con los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios y sería útil explorarlos más adelante.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014) considera como indicadores centrales para la cultura y el desarrollo, dos aspectos del género: la desigualdad y la percepción de la igualdad. En el primer caso, hace referencia a las disparidades que se manifiestan entre hombres y mujeres en cuatro ámbitos: político, educativo, laboral y legislativo. En el segundo, refiere la percepción de igualdad de género como una percepción positiva y subjetiva. Esta distinción es importante en la interpretación de los resultados de esta investigación.

Si bien la aplicación de los instrumentos seleccionados señala que los hombres y mujeres que participaron en este estudio no manifiestan diferencias significativas en tanto a la percepción que de sí mismos tienen respecto sus habilidades creativas, estilos de comunicación y prácticas de liderazgo; la información que compartieron a través de entrevistas, así como lo que instituciones especializadas detectan en la cotidianidad, merece ser analizado.

Cualquier centro productivo requiere del talento humano y la medida de este talento no debiera depender, en el siglo XXI, de clasificaciones y expectativas que carecen de sustento. Por supuesto, los roles que ocupan las personas en la sociedad, todavía están permeados por aspectos como el género, y esta categoría, como construcción social, rebasa a la misma naturaleza humana que sin duda encuentra su mejor expresión a través de la diversidad.

Esta diversidad va más allá de distinciones entre hombres y mujeres en función de las conductas que adoptan, por lo que de ellos se espera, dado que son percibidos y viven, como hombres o mujeres. La diversidad implica la concepción que cada persona tiene del mundo y su potencial para aportar a la sociedad a la que pertenece, la mejor de sus capacidades en libertad y por qué no, con felicidad.

Así, legitimizar creencias que se traducen en prácticas de exclusión o de inclusión, con base al género de las personas no solo es ya arcaico, sino contraproducente y al parecer, carente de fundamento.

Estudiar cómo interactúa el género en las relaciones humanas en los centros de trabajo, sin duda puede explicar muchos comportamientos y situaciones específicas. Quizá comprendiéndolo, pudiera ofrecer una ventana de oportunidad para desarrollar el talento de las personas que en ellas laboran, procurándoles condiciones que propicien una larga y satisfactoria vida productiva. Igualmente, identificar el papel que juegan aspectos como la creatividad, la comunicación y el liderazgo en el desarrollo profesional de personal directivo, tendrá que continuarse en los años por venir.

El contexto cambiante en el que los directivos se desempeñan, les exige pronta reacción: desde la imperiosa necesidad de concebir nuevas formas para que las organizaciones en las que trabajan cumplan con sus metas, hasta la creación de condiciones de vida en el trabajo que permitan a las personas que dirigen, insertarse y prosperar.

Como es de esperarse, dirigir el talento humano actual, no puede compararse con lo que ocurría en tiempos pasados y tampoco podemos predecir, sin lugar a dudas, cuáles serán las condiciones en que esto ocurrirá en el futuro. Pero sí sabemos que las personas que dirigen a otras, requieren encontrar puntos de contacto para encausarlas, en congruencia con los objetivos de las organizaciones a las que pertenecen. Hablar con las personas es una actividad cotidiana para cualquier directivo. Claro, deseablemente la escucha activa acompañaría al habla.

Precisamente, la comunicación es la vía para encontrar lo que las personas tenemos *en común* para trabajar y vivir *en comunidad*. Pero darse a entender no es siempre fácil y comprender a otros, tampoco. De ahí que la comunicación en las organizaciones es un proceso activo que se recrea a cada instante y demanda al personal directivo, ejercerla con conciencia, deliberada y responsablemente.

Cuando una persona asciende en su carrera profesional, descubre que los conocimientos y habilidades que le abrieron el camino al inicio, no son los mismos. Los conocimientos básicos o técnicos, propios de una formación profesional son importantísimos pero, en su mayoría, el personal directivo requiere ser fuerte en otros aspectos que parecen menos importantes pero que son determinantes en la vida laboral: producir ideas o generar condiciones para que otros las produzcan; procurar condiciones que hagan posible que las personas puedan comunicarse y por supuesto, crear en sus subordinados la confianza de que serán dirigidos a buen puerto, todos los días de la semana.

Analizando literatura en materia de liderazgo, podemos observar que, en distintos momentos, diferentes estudiosos del tema han centrado al líder como una figura que responde a exigencias específicas, ya sea ocupándose de lo que se deba realizar, siendo el líder quien cumple y hace cumplir la misión de las empresas, o bien, el líder que tiene la misión de descubrir talentos ocultos en su personal e incluso darle guía y consejo a veces, más allá del ámbito laboral.

Así las cosas, ser líder es un enorme compromiso y genera expectativas que a veces rebasan las obligaciones que cada líder debe cumplir en el día a día. El modelo que en esta investigación se utilizó apela a que el líder debe inspirar, dar aliento, ser un modelo a seguir... ¿es esto cierto? ¿es posible o deseable?

Siendo tan fuerte la presión entre las personas que ocupan puestos de liderazgo o que aspiran a ocuparlos, es obligación de las ciencias de la Administración, identificar las concepciones contemporáneas en torno al liderazgo y cómo éstas, muchas veces, se traducen en negocios millonarios que lucran con la angustia de quien busca satisfacer las exigencias mencionadas en el párrafo anterior. Pero también se traducen en esfuerzos muy claros por comprender el fenómeno del liderazgo y lo reafirman en el importante lugar que ocupa en las disciplinas administrativas. Lo mismo ocurre con la comunicación y la creatividad. Sobre ellas es común escuchar opiniones y recomendaciones temerarias que no tienen sustento. Un ejemplo en comunicación lo podemos ver en la creciente oferta de cursos para ejecutivos, donde se les promete desarrollar –en corto tiempo- sus habilidades para hablar en público, ser asertivos y empáticos, manejar recursos tecnológicos, influir en las personas a través no solo del discurso, sino de su sola presencia, interpretar el lenguaje corporal, detectar mentiras, negociar y manejar a personas conflictivas y entre mil cosas más, esta oferta pocas veces es legítima.

Quienes tienen el privilegio de dirigir a otros, sin duda requieren desarrollar habilidades de comunicación, pero su mayor aprendizaje proviene de la experiencia. Como ocurre con el liderazgo, la creatividad o bien, la misma dirección de personal.

Si en las organizaciones se diseñan planes de carrera que permitan, gradualmente, que su personal desarrolle estas habilidades, amplíe sus conocimientos y enfrente situaciones reales para implementar lo que va aprendiendo, se estará apoyando el desarrollo de esas y otras habilidades. Este es el punto importante: el acceso a las oportunidades y claro, la detección oportuna del talento con el que cuenta cada organización para que, de no contar con él, se le atraiga o bien, se le procure.

Por otro lado, la creatividad en las organizaciones aun requiere de estudiarse con detenimiento. En las últimas décadas se le atribuye a la creatividad la llave para la innovación y la competitividad. Pero, ¿cómo desarrollarla? Y específicamente, como desarrollarla y llevarla a la madurez, en personal directivo. ¿Qué características o habilidades creativas requiere aquél que dirige a otros o bien, cómo medir el desempeño creativo de un directivo?

La creatividad, tomando en cuenta la investigación realizada en esta tesis parece requerir de los directivos una visión realista para concebir o favorecer la concepción de ideas realizables –con los recursos disponibles – y además, rentables. Pero, además, la creatividad en un directivo es insuficiente si no logra comunicarse exitosamente con las personas que tendrán a su cargo cristalizar las ideas que se producen en una organización. Y por supuesto, esto también será insuficiente si quien dirige a las personas no es identificada como su líder.

Observar estas características –creatividad, comunicación, liderazgo y género- operando en un contexto específico puede ser una vía para comprender mejor su papel en el desarrollo del personal directivo. En el caso que ocupó esta investigación, la industria de la moda, se detectó que este sector, como ocurre en el resto del mundo, demanda una administración profesional especializada y, también, un liderazgo que permita, a través de una fluida comunicación con todos los actores que en ella participan, la contundente integración de todos sus esfuerzos.

Como se presentó en el capítulo correspondiente, la industria de la moda en México tiende a trabajar desarticuladamente. En otras naciones se ha visto que favorecer la interacción de sectores como el textil, el de la indumentaria, el calzado, la marroquinería, la joyería, la industria cosmética, entre otros, tiende a traducirse en el establecimiento de relaciones comerciales exitosas, alianzas estratégicas a largo plazo, así como encadenamientos productivos



que impulsan el desarrollo regional; todo como respuesta a los embates del saturadísimo mercado internacional. Sin duda, la posibilidad de impulsar industrias, en otros tiempos prometedoras, es desafiante y por eso mismo, digno de toda nuestra atención.

Finalmente, el quehacer de las Ciencias de la Administración tiene, en los estudios de comportamiento, un área de enormes desafíos. Tarea de quien se forma como investigador en este campo, es reconocer, en las organizaciones, todo el esplendor de la naturaleza humana.

# ANEXOS

## ANEXOS

Frecuencias Observadas y Esperadas-Género/Creatividad, Comunicación y Liderazgo							
Cr/G	Media-Baja	Media-Alta	Totales	Fracc.	Media-Baja	Media-Alta	Totales
Femenino	19	47	66	0.3209	21.18	44.82	66
Masculino	41	80	121	0.6791	38.82	82.18	121
Totales	60	127	187	1	60	127	187
				Ji (1 GRADO)	3.84146	Ji=	0.509033246
				ALFA=	0.05	p=	0.475557658
						Independencia:	Aceptada
Cm/G	Media-Baja	Media-Alta	Totales	Fracc.	Media-Baja	Media-Alta	Totales
Femenino	36	30	66	0.5241	34.59	31.41	66
Masculino	62	59	121	0.4759	63.41	57.59	121
Totales	98	89	187	1	98	89	187
				Ji (1 GRADO)	3.84146	Ji=	0.187113047
				ALFA=	0.05	p=	0.665330344
						Independencia:	Aceptada
L/G	Media-Baja	Media-Alta	Totales	Fracc.	Media-Baja	Media-Alta	Totales
Femenino	37	29	66	0.5080	33.53	32.47	66
Masculino	58	63	121	0.4920	61.47	59.53	121
Totales	95	92	187	1	95	92	187
				Ji (1 GRADO)	3.84146	Ji=	1.128470633
				ALFA=	0.05	p=	0.28810199
						Independencia:	Aceptada

*Tablas de contingencia: creatividad-género, comunicación-género, liderazgo-género*

	Gn	Edd	Edc	Ex	Cr	CrCn	CrCc	CrE	Cm	CmE	CmD	V	L	LD	LI	LH	LM	LA	
Gn	1.000																		
	187																		
Edd	.088	1.000																	
	.232																		
Edc	.026	.093	1.000																
	.719	.207																	
Ex	-.014	.278**	.002	1.000															
	.853	.000	.980																
Cr	-.109	.095	-.209**	-.079	1.000														
	.138	.197	.004	.280															
Cr Cn	-.130	.060	-.208**	-.110	.837**	1.000													
	.076	.417	.004	.132	.000														
Cr Cc	-.079	.063	-.137	-.024	.881**	.552**	1.000												
	.280	.395	.061	.739	.000	.000													
Cr E	-.056	.172**	-.183**	-.006	.721**	.533**	.565**	1.000											
	.445	.018	.012	.933	.000	.000	.000												
Cm	.070	.065	.034	.032	-.098	-.125	-.091	.002	1.000										
	.338	.373	.642	.665	.182	.087	.216	.974											
Cm E	.038	.065	.051	.080	.001	-.024	.006	.042	.803**	1.000									
	.609	.376	.489	.274	.990	.743	.938	.564	.000										
CmD	.076	.020	-.023	-.054	-.045	-.067	-.046	.004	.854**	.548**	1.000								
	.302	.787	.751	.459	.540	.361	.535	.957	.000	.000									
Cm NV	.066	.041	.026	.051	-.157*	-.169*	-.156*	-.027	.815**	.513**	.544**	1.000							
	.368	.577	.721	.491	.032	.021	.033	.715	.000	.000	.000								
L	.073	-.146*	-.085	-.009	.051	-.041	.108	-.015	.121	.132	.081	.083	1.000						
	.324	.046	.249	.901	.491	.574	.143	.835	.098	.072	.268	.260							
LD	-.037	-.082	-.067	-.017	.113	.003	.171*	.068	.109	.094	.074	.087	.860**	1.000					
	.618	.267	.361	.813	.125	.964	.019	.358	.137	.202	.314	.236	.000						
LI	.138	-.114	-.113	.006	.091	.008	.149*	.064	.096	.113	.080	.048	.838**	.736**	1.000				
	.059	.120	.124	.932	.214	.909	.041	.386	.189	.125	.279	.518	.000	.000					
LH	.091	-.146*	-.086	-.017	.035	.019	.055	-.070	-.003	.064	-.016	-.053	.707**	.439**	.500**	1.000			
	.214	.047	.242	.814	.630	.795	.452	.342	.965	.384	.827	.473	.000	.000	.000				
LM	.053	-.073	-.042	.004	.030	-.066	.099	-.026	.176*	.188*	.129	.131	.837**	.720**	.691**	.595**	1.000		
	.471	.323	.573	.954	.682	.369	.177	.720	.016	.010	.078	.074	.000	.000	.000	.000			
LA	.010	-.149*	-.085	-.002	.018	-.042	.042	-.056	.145*	.110	.081	.157*	.650**	.554**	.365**	.390**	.352**	1.000	
	.896	.042	.246	.978	.807	.565	.567	.446	.048	.133	.269	.032	.000	.000	.000	.000	.000		
	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187

Tabla de correlación

Concentrado de respuestas a instrumentos:

	<b>Género</b>	<b>Edad</b>	<b>Nivel educativo</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Creatividad</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Liderazgo</b>
<b>1</b>	2	3	1	1	39	50	89
<b>2</b>	2	2	2	2	39	51	109
<b>3</b>	1	3	1	2	44	49	106
<b>4</b>	2	2	2	1	36	49	74
<b>5</b>	2	2	1	1	41	58	91
<b>6</b>	1	5	2	3	50	51	98
<b>7</b>	1	4	1	2	38	52	77
<b>8</b>	2	3	1	1	35	38	77
<b>9</b>	2	2	2	1	34	37	78
<b>10</b>	1	1	2	1	40	43	92
<b>11</b>	2	4	2	2	31	23	90
<b>12</b>	2	3	1	1	41	44	108
<b>13</b>	2	2	2	2	35	26	108
<b>14</b>	1	5	2	1	40	44	80
<b>15</b>	2	4	1	1	44	52	84
<b>16</b>	1	2	2	1	32	55	100
<b>17</b>	2	2	2	1	35	49	93
<b>18</b>	2	2	2	2	34	45	82
<b>19</b>	1	2	1	1	41	34	96
<b>20</b>	2	5	2	3	35	34	79
<b>21</b>	2	2	2	2	44	55	82
<b>22</b>	2	3	2	2	32	51	112
<b>23</b>	2	2	2	1	37	49	93
<b>24</b>	1	4	2	2	41	42	91
<b>25</b>	2	2	1	1	41	48	92
<b>26</b>	2	1	2	1	41	37	102
<b>27</b>	1	2	1	1	42	43	87
<b>28</b>	2	2	2	2	38	49	92
<b>29</b>	1	4	2	1	47	45	89
<b>30</b>	2	2	2	2	21	48	96
<b>31</b>	2	3	2	2	39	58	87
<b>32</b>	1	3	2	1	44	33	95
<b>33</b>	1	2	2	1	43	47	85
<b>34</b>	1	3	2	1	41	61	87
<b>35</b>	2	2	2	1	42	44	93
<b>36</b>	1	2	1	1	38	47	86
<b>37</b>	2	3	2	3	47	47	89
<b>38</b>	2	1	2	1	21	52	95
<b>39</b>	2	3	2	1	39	54	87

40	1	2	1	2	44	47	95
41	1	1	2	1	38	52	91
42	2	5	2	3	47	49	89
43	1	2	2	2	37	45	87
44	2	4	1	2	41	47	88
45	2	3	2	2	37	39	80
46	1	4	2	1	44	53	112
47	2	3	2	1	46	38	100
48	2	1	1	1	39	58	108
49	1	2	2	1	40	40	88
50	1	5	2	1	34	52	79
51	2	2	1	1	35	48	106
52	2	4	2	1	37	54	93
53	2	2	2	1	40	43	97
54	1	2	2	1	40	44	84
55	2	2	2	1	40	48	91
56	2	2	1	1	34	50	91
57	1	3	2	1	30	50	89
58	1	3	2	1	38	48	83
59	2	2	2	1	37	30	82
60	1	4	1	3	43	28	95
61	1	2	2	2	37	40	86
62	1	2	1	2	44	59	86
63	1	3	2	2	35	54	90
64	2	3	2	2	32	38	86
65	2	3	2	1	45	57	87
66	1	3	2	2	32	39	95
67	1	3	2	2	25	51	71
68	1	1	2	1	40	47	95
69	2	3	2	1	41	50	82
70	2	1	2	1	36	41	103
71	2	5	2	1	40	50	86
72	2	3	2	1	38	48	89
73	1	2	2	1	40	54	109
74	2	3	2	2	29	41	94
75	2	3	2	1	39	62	75
76	1	4	2	1	37	43	88
77	1	2	2	1	40	26	138
78	2	3	2	1	33	58	102
79	2	5	2	1	43	44	87
80	1	4	2	3	39	61	92
81	2	6	2	3	32	36	89
82	1	2	2	1	27	59	96

83	2	4	2	2	25	55	87
84	2	4	2	2	40	50	95
85	2	1	2	1	27	36	95
86	2	3	1	2	25	59	91
87	2	2	2	1	32	54	89
88	1	2	2	1	38	52	87
89	1	2	2	1	13	59	88
90	2	2	2	1	35	54	80
91	2	3	2	3	52	52	112
92	2	3	1	2	37	41	100
93	1	1	1	1	43	50	108
94	2	2	2	1	38	48	88
95	2	4	2	3	33	54	79
96	2	4	1	1	42	41	106
97	2	5	2	1	37	62	93
98	2	2	1	1	35	44	97
99	1	1	2	1	39	27	84
100	2	3	1	2	39	58	91
101	2	2	1	1	44	44	91
102	2	4	2	1	36	61	89
103	1	3	2	2	41	36	83
104	2	3	2	2	50	59	82
105	2	2	2	1	38	55	95
106	2	5	2	1	35	50	86
107	2	3	2	1	24	36	86
108	1	5	2	1	32	59	90
109	2	4	2	1	39	54	86
110	2	2	2	1	13	52	87
111	1	4	2	1	35	43	95
112	2	5	2	1	52	26	71
113	2	1	2	1	37	58	95
114	2	3	2	1	43	44	109
115	1	2	2	2	38	61	106
116	1	3	2	2	33	36	74
117	2	3	2	1	42	59	91
118	2	3	2	1	37	55	98
119	1	3	2	2	35	50	77
120	1	2	2	1	52	36	77
121	1	1	1	1	37	44	78
122	2	3	2	2	43	47	92
123	2	3	2	1	49	47	90
124	2	1	2	1	31	52	108
125	1	2	2	2	45	54	108

126	1	4	2	2	34	47	80
127	1	4	1	2	45	52	84
128	2	2	2	1	33	49	100
129	2	6	2	1	35	45	93
130	2	2	2	1	38	47	82
131	1	2	1	1	45	39	96
132	2	2	2	1	27	53	79
133	1	3	2	1	45	38	82
134	2	2	2	1	37	58	112
135	2	4	2	1	40	40	93
136	2	3	2	1	36	52	91
137	2	1	2	1	35	48	90
138	1	4	2	1	45	41	77
139	2	4	2	1	27	48	78
140	2	3	2	2	36	41	92
141	2	4	2	1	35	39	90
142	2	3	2	1	38	51	108
143	1	3	2	1	40	36	108
144	2	4	2	1	36	59	80
145	1	3	2	2	35	55	84
146	2	4	2	1	45	59	100
147	2	3	2	2	27	54	93
148	2	5	1	1	39	38	82
149	1	4	2	1	39	57	96
150	1	4	2	1	44	39	79
151	2	1	1	1	36	51	82
152	2	3	2	1	41	47	112
153	2	3	2	1	50	50	93
154	2	3	1	1	38	41	91
155	2	4	2	2	35	50	90
156	2	4	2	1	41	41	93
157	2	3	2	1	49	47	82
158	1	3	2	1	31	59	96
159	2	4	2	1	45	54	79
160	2	1	2	1	34	38	82
161	1	3	1	1	45	57	112
162	2	2	2	1	27	39	84
163	2	4	1	3	36	51	82
164	2	3	2	1	32	47	96
165	2	3	2	1	38	50	79
166	1	2	2	1	38	41	82
167	1	2	2	1	35	50	112
168	1	4	2	3	34	39	93



169	2	3	2	1	40	51	91
170	2	4	2	2	31	50	90
171	1	1	1	1	37	41	93
172	2	2	2	1	40	47	82
173	2	3	2	2	36	59	96
174	1	4	2	1	28	58	79
175	2	3	1	1	45	44	82
176	2	5	2	3	27	61	112
177	1	2	2	1	36	57	84
178	2	3	2	2	37	44	100
179	2	4	2	1	38	38	93
180	2	4	2	2	41	58	82
181	2	3	1	1	50	55	96
182	1	2	2	1	35	52	79
183	2	6	2	3	44	45	82
184	2	4	2	1	35	60	112
185	2	4	1	2	37	59	110
186	2	3	2	1	40	54	101
187	2	2	2	2	36	52	90
suma	308	545	337	260	7052	8951	17062
mediana	1.64705882	2.9144385	1.80213904	1.39037433	37.71122995	47.86631016	91.24064171
moda	2	3	2	1	35	50	82
d.s.	0.47916753	1.13741599	0.39945625	0.61566763	6.351871461	8.255222444	10.28574834
min.	1	1	1	1	13	23	71
max.	2	6	2	3	52	62	138

Género	
Mujeres (1)	66
Hombres (2)	121
<b>TOTAL=</b>	<b>187</b>

Educación	
Titulados (1)	150
Sin titular (2)	37
<b>TOTAL=</b>	<b>187</b>

Edad	
19 a 25 (1)	17
26 a 35 (2)	56
36 a 45 (3)	59
46 a 55 (4)	39
56 a 55 (5)	13
66 a 74 (7)	3
<b>TOTAL=</b>	<b>187</b>

Experiencia	
0 a 9 (1)	127
10 a 19 (2)	47
20 o más (3)	13
<b>TOTAL=</b>	<b>187</b>

## Encuesta de datos generales

1. Puesto en la empresa
2. Antigüedad en el puesto
3. Antigüedad en la empresa
4. Nacionalidad
5. Último grado de estudios
6. Si estudió un carrera profesional o técnica, por favor especifique
7. Edad
8. Género
9. Estado civil
10. ¿Considera que tener liderazgo es parte de su trabajo? (Sí o No)
11. ¿Considera que su estilo para comunicarse es el correcto para su trabajo? (Sí o No)
12. ¿Considera que la creatividad es necesaria para desarrollar su trabajo? (Sí o No)
13. ¿Es líder? (Sí o No)
14. ¿Se sabe comunicar? (Sí o No)
15. ¿Es una persona creativa? (Sí o No)
16. ¿Considera que su género ha influido de alguna manera en su desarrollo laboral? (Sí o No)
17. ¿Esta influencia ha sido ...? (Positiva o negativa)
18. Si su género fuera otro, ¿su vida laboral sería más exitosa? (Sí o No)
19. En general, considera que el género de las personas influye en su...
  - a) desempeño laboral (Sí o No)
  - b) habilidad para dirigir a otras personas (Sí o No)
  - c) capacidad para comunicarse (Sí o No)
  - d) creatividad (Sí o No)
  - e) acceso a oportunidades de crecimiento laboral (Sí o No)

## **Guión de entrevistas (preguntas abiertas y dirigidas).**

1. Visión sobre la moda en México y su lugar en el mundo.
2. Visión sobre su papel (el del entrevistado) en esa industria.
3. Opinión sobre el papel que tiene el personal directivo y las actividades administrativas en esta industria
4. ¿Qué características debe tener un directivo de la industria de la moda?
5. ¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta la industria de la moda en este país?

## FUENTES DE CONSULTA

## Fuentes de consulta

- Adler, R. Marquardt, J. Lucas, K. (2012). *Communicating at Work: Strategies for Success in Business and the Professions*. EEUU: McGraw-Hill.
- Advameg, Inc. (2017). Gender and Leadership. Reference for Business <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/For-Gol/Gender-and-Leadership.html> [Consulta: marzo, 2017]
- Agbor, E. (2008) Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1(1) 39-45.
- Algreen, M. Eichhorn, K. (2007). Cognitive communication competence within public relations practitioners: Examining gender differences between technicians and managers. *Public Relations Review*, 33(4) 77-83
- Allen, J. Rybezyk E. Judd, B. (2006). Communication style and the managerial effectiveness of male and female supervisors. *Journal of Business & Economics Research*, 4(8)7-48.
- Álvarez, J. Jurgenson, G. (2011) Travestismo, transexualidad y transgénero. *Revista de estudios de antropología sexual*, 1(3) 55-67.  
<https://revistas.inah.gob.mx/index.php/antropologiasexual/article/view/573> [Consulta: enero, 2017]
- Amabile, T. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business Publishing.
- Amabile, T. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*. 40(1) 39-59.
- Amabile, T. Conti, R. Coon, H. Lazenby, J. Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. 39, 1154-1184.
- AMAI (2011). Medición de niveles socioeconómicos en México de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública. <http://www.amai.org/NSE/Boletin.pdf>
- Arn, J. Kordsmeier, B. Gatlin, R. (2002) A Survey of Workforce Communication Skills. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 6(1) 1-8.
- Atewologung, D. Sealy, R. Vinnicombe, S. (2016). Revealing Intersectional Dynamics in Organizations: Introducing 'Intersectional Identity Work'. *Gender, Work and Organization*, 23 (3): 223-246.
- AWID, Association for Women's Rights in Development. (2004) Intersectionality: A Tool for Gender and Economic Justice. *Women's Rights and Economic Change*, 9. Disponible en [http://lgbtq.unc.edu/sites/lgbtq.unc.edu/files/documents/intersectionality\\_en.pdf](http://lgbtq.unc.edu/sites/lgbtq.unc.edu/files/documents/intersectionality_en.pdf) [Fecha de consulta: mayo, 2013]
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). La mujer en el desarrollo. <http://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/la-mujer-en-el-desarrollo,6230.html> [Consulta: noviembre, 2013]
- Banco Mundial (2013). Defining Gender, en <http://go.worldbank.org/ACY3GVBE70> [Consulta: noviembre, 2013]
- Barberá, T. Ribera, S. Estellés, M. Dema, M. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal". 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIII Congreso de Ingeniería de Organización Barcelona-Terrassa, September 2nd-4th 2009. Disponible en <http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/133-142.pdf> [Consulta: octubre, 2016].
- Barnard, M. (2007). *Fashion Theory: A reader*. Londres: Routledge.

- Barnard, M. (2014). *Fashion Theory: An introduction*. Londres: Routledge.
- Barret, D. (2006). A Communication Approach for Senior-Level Managers. *Handbook of Business Strategy*, 385-390.
- Bietti, F. (2012). La industria cultural del vestir, hacia una fenomenología de la moda. VII Jornadas de Sociología de la UNLP. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/31623> [Consulta: mayo, 2017]
- Boundless (2017). Leadership and Gender: Studies on the role of gender in leadership success show mixed results. <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/leadership-9/trait-approach-69/leadership-and-gender-347-7292/> [Consulta: mayo, 2017]
- Bourdieu, P. (1990) *Sociología y cultura*. Grijalbo: México.
- Burin, M. (2011). Algunas reflexiones sobre clínica psicoanalítica desde la perspectiva del género. Foro de Psicoanálisis y Género, APBA. Buenos Aires.
- Cabral, B. García, T. (s.f.) Masculino/Femenino... ¿Y yo? Identidad o Identidades de Género. [http://www.fongdcam.org/manuales/genero/datos/docs/1\\_ARTICULOS\\_Y\\_DOCUMENTOS\\_DE\\_REFERENCIA/A\\_CONCEPTOS\\_BASICOS/Masculino\\_femenino\\_y\\_yo\\_Identidad\\_o\\_identidades\\_de\\_genero.pdf](http://www.fongdcam.org/manuales/genero/datos/docs/1_ARTICULOS_Y_DOCUMENTOS_DE_REFERENCIA/A_CONCEPTOS_BASICOS/Masculino_femenino_y_yo_Identidad_o_identidades_de_genero.pdf) [Consulta: octubre, 2016]
- Canale, M. (1983). De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje. En Llobera et al. (1995). *Competencia comunicativa. Documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras*. España: Edelsa, pp. 63-83.
- Caroff, X. (2012). Multidimensional Approach to Detecting Creative Potential in Managers. *Creativity Research Journal*; 24(1)13-20.
- Casas, X. (2014). Creció más del 50% la comercialización de ropa y accesorios en Internet. <http://www.cronista.com/negocios/---Crecio-mas-del-50-la-comercializacion-de-ropa-y-accesorios-en-Internet-20140314-0020.html> [Consulta: noviembre 2014]
- Chak-keung, S. Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 7, 426-437.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc-Graw-Hill, México.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. México: McGrawHill.
- Chiu, F. (2012). Fit between future thinking and future orientation on creative imagination. *Thinking Skills and Creativity*. 7, 234-244.
- Chomsky, N. (1965): *Aspects of the Theory of Syntax*. EEUU: MIT Press.
- Chuang, F. (2013). Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 6(1)1-23.
- Cissé, H. Menón, M. Cordonier, M. Nmehielle, V. (Ed.) (2013). *The World Bank legal review, volume 5: fostering development through opportunity, inclusion, and equity*. Washington: El Banco Mundial.
- CONAPRED (2005). *Primera encuesta nacional sobre discriminación en México*.
- Corbellini, E. Saviolo, S. Connelly, J. (2009). *Managing Fashion and Luxury Companies*. Italia: Etas Edizioni.
- Cortázar, A. Coronel, C. Escalante, A. González, C. (2014) *Contaminación generada por colorantes de la industria textil*. México: UAEH.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. 1996. HarperCollins Publishers.
- De Bono, E. (2004). *El pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. México: Paidós-Pearson.
- De Sánchez, M. (2007). *Creatividad. Guía del instructor*. México: Trillas.

- Díaz, P. (2014). Comunicación y gestión de marcas de moda. España: Gustavo Gili.
- Dillanes, M. Espinosa, M. Medina, C. (1998). Las mujeres y el trabajo administrativo: el perfil de una carrera ejecutiva. *Gestión y Estrategia*. Disponible en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc07.htm> [Consulta: mayo, 2013]
- Dillon, Susan. (2012) Principios de gestión en empresas de moda. Gustavo Gili: España.
- Dittle, S. (2015). It's time for a fashion revolution. [http://fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2016/04/FashRev\\_Whitepaper\\_Dec2015\\_Spanish.pdf](http://fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2016/04/FashRev_Whitepaper_Dec2015_Spanish.pdf) [Consulta: mayo, 2017].
- Domínguez, A. Aguilera, S. Acosta, T. Navarro, G. y Ruiz, Z. (2012). La deseabilidad social revalorada. Más que una distorsión, una necesidad de aprobación social. *Acta de Investigación Sociológica* 2 (3), 208-824.
- Dpa (2015, 19 de marzo). Exposición denuncia la explotación laboral en el mundo de la moda. <http://www.jornada.com.mx/ultimas/2015/03/19/exposicion-denuncia-la-explotacion-laboral-en-el-mundo-de-la-moda-2906.html> [Consulta: mayo, 2017].
- Du Gay, P. (1997). Production of Culture/Culture of Production. Londres: SAGE.
- Duarte, N. (2012). HBR Guide to Persuasive Presentations. EEUU: Harvard Business Press Books.
- Emond, P. (2009). Managing Fashion and Luxury Companies. *Journal of Fashion Marketing and Management*. 13(4) 582-584.
- Enfoque de Igualdad, A.C. (2016). Aprende, entiende, ama (infografía). <http://www.enfoquedeigualdad.org/> [Consulta: noviembre, 2016]
- Estado de Nueva York (2013). Enmiendas a la Ley del Trabajo y a la Ley de Arte y Cultura sobre el empleo de menores de edad en eventos artísticos, pasarelas y modelaje. <http://open.nysenate.gov/legislation/api/1.0/pdf/bill/A7787-2013> [Consulta: noviembre 2014]
- Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Généralé*. Paris: Dunot et Pinat, Editeurs.
- Fernández, D. (2012). Empresas de moda en México, aferradas a la pasarela. <http://www.redempresariosvisa.com/WorldToday/Article/empresas-de-moda-en-mexico-aferradas-a-la-pasarela> [Consulta: noviembre, 2013]
- Finkelstein, J. (1998). Fashion. An introduction. EE.UU: NY University Press.
- Fletcher, K. Grose, L. (2012). Gestionar la sostenibilidad en la moda. España: Blume.
- Florida, R. Goodnight, J. (2005). Managing for Creativity. HBR, Magazine.
- Fondas, N (1993). "The Feminization of American Management." *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 358-62.
- Forbes (2013). La industria de la moda crece 23% en Internet <http://www.forbes.com.mx/sites/industria-de-la-moda-crece-23-en-internet/> [Consulta: noviembre, 2013].
- Fox, M. (2004). Creativity. Where the Divine and the Human meet. EEUU: Penguin.
- Freihat, S. Al-Machzoomi. (2012). The Picture of Workplace Oral Communication Skills for ESP Jordanian Business Graduate Employees. *International Journal of Business, Humanities and Technology*. 2(1) 159-173.
- Fundéu BBVA (2015). Glosario de la moda. <http://www.fundeu.es/wp-content/uploads/2015/03/glosarioModaFundeu.pdf> [Consulta: marzo, 2015]
- Fucsia (2014). Anna Wintour, emperatriz de la moda. <http://www.fucsia.co/edicion-impresa/articulos-revista-fucsia/articulo/anna-wintour-la-emperatriz-moda/33760#.VHykMDGG-T8> [Consulta: noviembre 2014]

- Fussoni, A. (2014). Hábitos de consumo de moda en México.  
<http://mx.fashionmag.com/news/Habitos-de-consumo-de-moda-en-Mexico,128201.html#.VHy4ITGG-T8> [Consulta: noviembre 2014].
- Gamba, S. (2008). ¿Qué es la perspectiva de género y los estudios de género? Mujeres en red,  
<http://www.mujiresenred.net/spip.php?article1395> [Consulta: septiembre 2016].
- García, D. (2011, 19 de julio). IMSS alerta sobre enfermedades por comprar ropa usada. El Sol de México  
[http://pueblamedia.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=739:imss-alerta-sobre-enfermedades-por-comprar-ropa-usada-&catid=45:salud&Itemid=72](http://pueblamedia.com/index.php?option=com_content&view=article&id=739:imss-alerta-sobre-enfermedades-por-comprar-ropa-usada-&catid=45:salud&Itemid=72)  
 [Consulta: noviembre, 2013].
- García, K. (2008) Discriminación salarial por género en México. Tesis Maestría Economía Aplicada. México: El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Georges, J. C. (1996). The myth of soft-skills training. *Training*, 33, 48-50. Disponible en  
<http://www.jtemgt.com/PDF/TrainingMyths.pdf> [Consulta: mayo, 2014].
- Gill, R. (2008) Sustaining creativity and innovation: the role of leadership. Disponible en  
<http://www.leadership.org.uk/files/uploads/75.pdf> [Consulta: octubre, 2012]
- Gino, F. Ariely, D. (2011). The darker side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. Working paper, Harvard Business School.
- GLM, Global Language Monitor (2009). Milan upends New York as Top Fashion Capital. Disponible en  
<http://www.languagemonitor.com/fashion/milan-upends-new-york-as-top-fashion-capital/> [Consulta: noviembre 2015]
- Godoy, L. Mladinic, A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psykhé*, 18(2)51-64.
- González, S. (2010). Habilidades de comunicación hablada. Asertividad, persuasión, alto impacto. EEUU: Grupo Nelson.
- Greenpeace A.C. (2012). Las once sustancias químicas a eliminar de la industria textil.  
<http://www.greenpeace.org/mexico/es/Campanas/Toxicos/Contaminacion-de-nuestros-rorios/Detox/Las-once-sustancias-quimicas-a-eliminar/> [Consulta: noviembre, 2016].
- Grose, V. (2012). Merchandising de Moda. España: Gustavo Gili.
- Guzmán, M. Pérez, A. (2007). Teoría de Género y Demarcación Científica Cinta Moebio 30: 283-295.
- Hamington, M. (2006). The Uneasy but Necessary Convergence of Gender Studies, Business Ethics, and the Humanities. *Business Ethics Quarterly*, 10(4) 967-973.
- Hanif, A. Khalid, W. Nawaz, T. (2012). Communication Style of Employed and Unemployed Men and Women in Pakistan. *Internationsl Journal of Business and Social Science*, 3 (19) 228-235.
- Heam, J. Parkin, W. (1990). "Women, Men, and Leadership: A Critical Review of Assumptions, Practices, and Change in the Industrialized Nations." *International Studies of Management and Organization* 16, no. 3-4: 33-59.
- Heam, J. Parkin, W. Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. EE.UU: Doubleday/Currency.
- Hernando, L. (1995). Introducción a la teoría y estructura del lenguaje. España: Verbum.
- Hersey, P. Blanchard, K. Johnson, D. (2012). Management of Organizational Behavior. Leading Human Resources. EEUU: Prentice-Hall.
- Hierro, G. (1998). Ética y feminismo. UNAM.
- Hogan, R. Curphy G. Hogan, J. (1994). What We Know About Personality: Leadership and Effectiveness". *American Psychologist* 49, 493-504.



- Ibbotson, R. (2008). *The illusion of leadership. Directing creativity in business and the art.* Inglaterra: Palgrave MacMillan.
- INEGI (2009). Estadísticas a propósito de... la industria del vestido. [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/a\\_proposi\\_de/Vestido.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/a_proposi_de/Vestido.pdf) [Consulta: mayo, 2017].
- INEGI (2010). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/hogares/regulares/enoe/> [Consulta: junio 2014].
- INEGI (2013). Clases medias en México. <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2013/junio/comunica6.pdf>
- INEGI (2014). Minimonografía: fabricación de insumos, acabados textiles y prendas de vestir.
- INEXMODA (2011). Comercio mundial de prendas de vestir y textiles. Plataforma de innovación para el sector textil-confección. <http://observatorio.inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2012/08/estudio-de-inteligencia-empresarial-oportunidades-de-negocio-para-las-categorias-de-ropa-interior-2011.pdf> [Consulta: noviembre, 2016]
- INEXMODA (2016). Observatorio de moda, octubre 2016. <https://www.isci.inexmoda.org.co/> [Consulta: noviembre, 2016]
- INMUJERES, Instituto Nacional de las Mujeres. (2010). Desarrollo económico con perspectiva de género. Buenas prácticas en la Administración Pública Federal. México: INMUJERES.
- Instituto Mundial del Trabajo y los Derechos Humanos (2006). Children Found Sewing Clothing For Wal-Mart, Hanes & Other U.S. & European Companies. En [http://www.law.harvard.edu/programs/lwp/NLC\\_childlabor.html](http://www.law.harvard.edu/programs/lwp/NLC_childlabor.html) [Consulta: noviembre 2014]
- Interfaz de negocios. (2013). La industria textil en México hacia su recuperación. <http://www.tuinterfaz.mx/articulos/10/77/la-industria-textil-en-mexico-hacia-su-recuperacion/%E2%80%8B> [Consulta: noviembre 2014].
- Joao, B. Freddo, A. Maiochi, A. (2010). Internacionalización en la industria de la moda: el caso Zara. *Revista Galega de Economía*. 19 (2) 1-23.
- John, J. (2009). Study on the nature of impact of soft skills training programme on the soft skills development of management students. *Pacific Business Review, October/December*, 19-27.
- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gender ageism. *Scandinavian Journal of Management*, 30:175-185.
- Kendall, A. (2001) *The Creative Leader. AU-24 Concepts for Air Force Leadership. Editores: Lester, R. Morton, G. Air University Pres Maxwell Air Force Base, Alabama.* 331-327.
- Klemm, W. (2001) *Leadership: Creativity and Innovation. AU-24 Concepts for Air Force Leadership. Editores: Lester, R. Morton, G. Air University Pres Maxwell Air Force Base, Alabama.*
- Kofi, L. Malinsky, D. Thompson, M. (2016). Casually Interpreting Intersectional Theory. *Philosophy of Science*, 83: 60-81.
- Kouzes, J. Posner, B. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Self Instrument.* EEUU: Bass-Pfeiffer.
- Kouzes, J. Posner, B. (2005). *Desafío del liderazgo.* México: Granica.
- Kouzes, J. Posner, B.Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain it and Lose it, Why People Demand it.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Kumar, V. Kemmler, D. Holman, R. (1997). Creativity Styles Questionnaire – Revised. *Creativity Research Journal*. 10(1) 51-58.

- Lagarde, M. (1996). La perspectiva de género. Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia. España: Horas y horas.
- Leonard, D. Swap, W. (1999). Where sparks fly. Igniting creativity in groups. EE.UU: Harvard Business School Press.
- Libaert, T. (2005). El plan de comunicación organizacional. Cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. México: Noriega Editores.
- Llacuna, J. Pujol, L. (2008). La comunicación en las organizaciones. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo dependiente del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Disponible en [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf) [Consulta: enero, 2014]
- Lobo, J. (2011). Brasil acorrala a Inditex: detectados otros 30 talleres de 'esclavos' vinculados a Zara. [http://www.elconfidencial.com/espana/2011-08-19/brasil-acorrala-a-inditex-detectados-otros-30-talleres-de-esclavos-vinculados-a-zara\\_251132/?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=BotoneraWeb](http://www.elconfidencial.com/espana/2011-08-19/brasil-acorrala-a-inditex-detectados-otros-30-talleres-de-esclavos-vinculados-a-zara_251132/?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=BotoneraWeb) [Consulta: mayo, 2016].
- López, F. (2005). La ciencia de la comunicación. Método y objeto de estudio. México: Trillas.
- López, P. Segovia, A. García, C. Beade, A. (2013, 18 de enero). El sector de tiendas departamentales y autoservicio en México. Disponible en [http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2013/bol244\\_tiendas\\_autoservicio.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp) [Fecha de consulta: junio 2014].
- Madlock, P. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61–78.
- Madrigal, B. (2008). Habilidades directivas. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Maldonado, G. (2016). Lo que el inicio del 2016 trajo para el sector moda en México. <https://fashionunited.mx/noticias/retail/lo-que-el-inicio-del-2016-trajo-para-el-sector-moda-en-me-xico/2016012920970> [Consulta: agosto 2016].
- Maldonado, V. (2003). Desarrollo y desigualdad de género en México. Un estudio por entidad federativa. *Revista de información y análisis*. 22, 47-54.
- Martínez, M. (2016, 10 de julio). Creció brecha salarial por género en México: OCDE. *El Economista*. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2016/07/10/crecio-brecha-salarial-genero-mexico-ocde> [Consulta: mayo, 2017].
- McLean, L. (2005) Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. En *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2) 226-246.
- McManus, I. C., Kidd, J. M., & Aldous, I. R. (1997). Self-perception of communicative ability: Evaluation of a questionnaire completed by medical students and general practitioners. *British Journal of Health Psychology*, 2, 301-315.
- Mendelberg, T. Karpowitz, C. (2017). Why women need more than a seat at the table. <http://edition.cnn.com/2017/06/16/opinions/women-workplace-opinion-mendelberg-karpowitz/index.html> [Consulta: junio, 2017]
- Mendoza, E. (2012). Moda mexicana busca competir en el mundo. Disponible en <http://www.cnnexpansion.com> [Consulta: octubre, 2012]
- Mendoza, I. (2005). “Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional”. Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Tlaxcala.

- Mendoza, I. Torres, J. Ibarra, T. (2008) Estudio sobre el clima organizacional de un sistema de atención médica en la Ciudad de México y su relación con el liderazgo transformacional y transaccional de sus directivos. *Investigación Administrativa*. 101 (37), 29-41.
- Mexcostura (2013). Datos estadísticos del sector. Revista especializada del ramo de la Confección, Textil y la Moda en México y Centroamérica.  
<http://www.mexcostura.mx/component/content/article/66> [Consulta: noviembre, 2013]
- Mexico Fits (2010). Designers by Kaltex: combining design and textile industry. Disponible en <http://www.mexicofits.com/en/noticias/designers-by-kaltex-combining-design-and-textile-industry-> [Consulta: noviembre, 2014].
- Miano, M. (2001). Género y Homosexualidad entre los Zapotecos del Istmo de Tehuantepec: El Caso de los Muxe. IV Congreso Chileno de Antropología. Colegio de Antropólogos de Chile A. G, Santiago de Chile.  
<https://www.aacademica.org/iv.congreso.chileno.de.antropologia/101.pdf> [Consulta: enero, 2017]
- Mintzberg (1973). *The Nature of Managerial Work*. EEUU: Harper and Row.
- Miranda, E. ( s.f. ). Aguas residuales de la industria textil. México: Revista Agua Simple, Consejo Consultivo del Agua.  
[http://www.aguasimple.org.mx/revistav4/index.php?option=com\\_content&view=article&id=272:ique-podemos-hacer-contral-las-sequias&catid=45:notas-de-agua-v4&Itemid=6](http://www.aguasimple.org.mx/revistav4/index.php?option=com_content&view=article&id=272:ique-podemos-hacer-contral-las-sequias&catid=45:notas-de-agua-v4&Itemid=6) [Consulta: mayo, 2017].
- Mishra, L. Singh, A. (2010) Creative Behaviour Questionnaire: Assessing the Ability of Managers to Produce Creative Ideas. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*. 36(1) 115-121.
- Moreno, A. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. *Culcyt*, 6(32) 5-19.
- Moreno, H. Alcántara, A. (coordinadoras) (2016). *Conceptos clave en los estudios de género. Volumen I*. México: UNAM, PUEG.
- Morreal, J. (1997). *Humor Works*. EEUU: HRD Press, Inc.
- Morreale, S. Osborn, M. Pearson, J. (2000). Why Communication is Important: A Rationale for the Centrality of the Study of Communication. *Journal of the Association for Communication Administration* 29(2000), 1-25.
- Mosleh, S. (2015). Explotación en la industria textil.  
<http://www.elespectador.com/opinion/explotacion-en-la-industria-textil-columna-536203> [Consulta: mayo, 2017].
- Motley, M. Editor. (2008). *Studies in applied interpersonal communication*. EEUU: SAGE.
- Musik, A. (2008) La industria del vestido en México. Diagnóstico, prospectiva y Estrategia. ITAM.  
<http://www.canaive.org.mx/presentaciones/EstudioSectorialIndustriadelVestido2008ITAM.pdf> [Consulta: noviembre 2014]
- Nealy, C. (2005). Integrating soft skills through active learning in the management classroom. *Journal of College Teaching & Learning*, 2(4), 1-6
- Norton, R. (1983). *Communicator style: theory, applications and measures*. EEUU: Sage.
- Norton, R. Miller, L. (1975) Dyadic Perception of Communication Style. *Communication Research*, 2 (1), 50-67.
- OIT, Organizacional Internacional del Trabajo. (2011). El incendio en la fábrica “Triangle Shirtwaist” y el Día Internacional de la Mujer: Cien años después. [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS\\_152727/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_152727/lang--es/index.htm) [Consulta: mayo, 2017]
- OMS, Organización Mundial de la Salud (2016) <http://www.who.int/gender-equity-rights/news/ger-newsletter/en/> [Consulta: noviembre 2016].

- Padilla, A. Hernández, L. Espíritu, R. (2001). La práctica del liderazgo transformacional. Un estudio empírico realizado en las pymes en el Estado de Colima, México. *RUDICS*, 2(1)2-18.
- Pante, D. Taylor, M. Karimi, A. Taylor, R. (2008). Italian Fashion and Innovation. Disponible en [http://www.sfu.ca/italiadesign/2008/papers/post\\_trip/italianFashionAndInnovation.pdf](http://www.sfu.ca/italiadesign/2008/papers/post_trip/italianFashionAndInnovation.pdf) [Consulta: junio, 2017]
- Paoli, J. (2011). Comunicación e información. Perspectivas teóricas. México: Trillas.
- Paredes, P. (2012). Pobreza al femenino: entre la perspectiva de género y el paradigma del desarrollo. *Revista de Estudios de Género La ventana*, 4 (36), 257-297. Universidad de Guadalajara: México.
- Pascale, P. (2005). ¿Dónde está la creatividad? Una aproximación al modelo de sistemas de Mihaly Csikszentmihalyi. *Arte, Individuo y Sociedad* 17, 61-84.
- Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance and supervisory roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 63–77.
- PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (2016). Estrategia de Inclusión Social Institucional de PEMEX. [http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/operations/projects/poverty\\_reduction/estrategia-de-inclusion-social-institucional-pemex.html](http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/operations/projects/poverty_reduction/estrategia-de-inclusion-social-institucional-pemex.html) [Consulta: mayo, 2016].
- Pollick, M. Kumar, V. (1997). Creativity Styles of Supervising Managers. *The Journal of Creative Behavior*. 31(4)260-270.
- Ponti, F. (2006). Siete estrategias de creatividad. *Capital Humano*. 199, 80-96.
- PROFECO-DOF (2013) ACUERDO por el que se aprueba el Programa Nacional de Protección a los Derechos del Consumidor 2013-2018. Diario Oficial de la Federación. Disponible en [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5343849&fecha=08/05/20](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343849&fecha=08/05/20) [Consulta: noviembre 2014]
- Programa Universitario de Estudios de Género, PUEG, UNAM. <http://www.pueg.unam.mx/> [Consulta: noviembre, 2013].
- ProMéxico (2016). Plataforma de la Industria de la Moda. <http://gobiernofacil.com/herramientas/plataforma-promexico> [Consulta: noviembre, 2016].
- Purhonen, P. (2012). Communication and Collaborative Interaction in SME Internationalization. *Estudios en Humanidades*, 178. Universidad de Jyväskylä: Finlandia.
- Purhonen, P. Valkonen, T. ( 2013 ) Measuring Interpersonal Communication Competence in SME Internationalization. *Journal of Intercultural Communication*, ISSN 1404-1634, issue 33, November 2013.
- PwC (2017). Mujeres Ejecutivas: lo que ellas quieren de las empresas en México
- Rabbani, R. (2010). Maternidad y trabajo. Conflictos por resolver. España: Icaria.
- RAE, Real Academia Española (2014). <http://www.rae.es/> [Consulta: noviembre 2014]
- Rahim, A. Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*. 44, 1323-1344.
- Ramchandani, M. Coste-Manière, I. (2012). Asymmetry in Multi-Cultural Luxury Communication: A Comparative Analysis on Luxury Brand Communication in India and China. *Journal of Global Fashion Marketing*. 3(2)89-97
- Ramírez, M. (2015). La explotación laboral que reside en los armarios. España: El mundo. <http://www.elmundo.es/yodona/2015/04/08/5524e374e2704ecd5f8b4579.html> [Consulta: mayo, 2017].
- Ramos, A. (2005) Mujeres y liderazgo, una nueva forma de dirigir. España: Universidad de Valencia.

- Ramos, A. Sarrió, M. Barberá, E. Candela, C. (2014). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social* 17(2)183-192
- Rebeil, M. Ruíz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Reuen, E. Rey-Biel, P. Sapienza, P. Zingales, L. (2010). *The Emergence of Male Leadership in Competitive Environments IZA, Discussion Paper Series*, 5300.
- RGX (2010) Estudio de mercado. Sector Indumentaria (Moda y Diseño) en México. Red Global de Exportacion, RGX.
- Rich, M. (2017, 5 de enero). With Manicures And Makeup, Japan's 'Genderless' Blur Line Between Pink and Blue. EE.UU: *The New York Times*.  
<https://www.nytimes.com/2017/01/05/world/asia/with-manicures-and-makeup-japans-genderless-blur-line-between-pink-and-blue.html?ref=nyt-es&mcid=nyt-es&subid=article&r=0> [Consulta: enero, 2017]
- Rickheit, G. Strohner, H. Editores. (2008) *Handbook of Communication Competence*. Alemania: Mouton de Gruyter.
- Rivero, A. (2010). Diferencia de 8.2% en salarios de hombres y mujeres.  
<http://www.inmujeres.gob.mx/index.php/sala-de-prensa/inicio-noticias/410-diferencia-de-82-en-salarios-de-hombres-y-mujeres> [Consulta: diciembre, 2013].
- Robbins, S. Decenzo, A. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice-Hall.
- Robinson-Morrall, E. Kaufman, J. Santo, J. (2012) Evaluation of Self-Perceptions of Creativity: Is It a Useful Criterion? *Creativity Research Journal*. 24 (2/3) 107-114.
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4) 453-465.
- Rocca, K. Bainbridge, A. Mottet, T. (2013). The Application of Basic Communication Skills to Higher Education Administration. *Journal of the Association for Communication Administration*, 32 (2) 87-94.
- Romer, H. (2013). *Research in Gender and Equality*. Dinamarca: The Coordination for Gender Research, 2013.
- Romo, M. (2012). *Psicología de la creatividad*. España: Paidós.
- Romo, P. (2016). Perfilan a clúster de la moda como principal empleador  
<http://eleconomista.com.mx/industria-moda> [Consulta: agosto 2016].
- Rueda, I. Simón, N. Coord. (2006 ). *El dilema de la industria del vestido en México. Los casos de Aguascalientes y Yucatán*. México: UNAM, Porrúa.
- Rueda, I. Simón, N. González, M. (2004). *La industria de la confección en México y China ante la globalización*. México: UNAM, Porrúa.
- Ruvalcaba, A. (2012) *Intermoda impulsa la industria de la moda en México*. Disponible en <http://www.ks.com.mx/2012/01/18/intermoda-impulsa-la-industria-de-la-moda-en-mexico/> [Consulta: octubre, 2012].
- Sabag, A, compilador( 1989 ) *La presentación y disposición de la creatividad(antología)*.Editorial México: UVM.
- Sales, A. (2011). *Moda, industria y derechos laborales. Guía para un consumo crítico de ropa*. España: SETEM.
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*. 25, 1-39.
- Sarrio, M. Barberá, E. Ramos, A. Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2)167-182.
- Satyanarayana, S. Chaganti, V. (2011). Gender and Dyadic Perceptions of Communication Style: Does Reciprocation Mean More? *Management Convergence*,1 (2) 1-9.

- Saulquin, S. (2010). *La muerte de la moda, el día después*. Argentina: Paidós.
- Saussure, F. (1916). *Curso de lingüística general*. México: Fontamara.
- Savignon, S (1972): *Communicative competence: an experiment in foreign language teaching*. Philadelphia: Center for Curriculum Development.
- Saviolo, S. Testa, S. (2007). *La gestión de las empresas de moda*. España: GG Moda. SB Madrid. (2015). *La industria textil y el medio ambiente*.  
<http://sustainablebrandsmadrid.com/blog/la-industria-textil-y-el-medio-ambiente/>  
 [Consulta: noviembre, 2016].
- Schmetterer, B. (2003) *Leap! A Revolution in Creative Business Strategy*. EEUU: John Wiley & Sons Inc.
- Schramm, W. (1988). *The story of human communication: Cave painting to microchip*. New York: Harper & Row.
- Secretaría de Economía (2008). *Perfil del sector moda y hábitat en México*. Disponible en [http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/moda\\_perfil\\_del\\_sector](http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/moda_perfil_del_sector) [Consulta: noviembre 2014]
- Simmel, G. (1957). Fashion. *The American Journal of Sociology*, 62(6)541-558.
- Simón, H. (2006). Diferencias salariales entre hombres y mujeres en España: una comparación internacional con datos emparejados empresa-trabajador. *Investigaciones Económicas*. 30 (1) 55-87.
- Singh, A. Mishra, L. (2009). Role of personality, motivation, and Organizational culture in creativity among managerial personal. *Journal of Indian Academy of Applied psychology*.
- Soto, D. (2009). Otro patrón para la moda en México. Disponible en <http://expansion.mx/expansion/2009/07/28/con-otro-patron> [Consulta: mayo 2014]
- Spitzberg B. Cupach, W. (2008) *The Dark Side of Interpersonal Communication*. EE.UU: Taylor & Francis.
- Spitzberg, B. (2003) *Methods of interpersonal skill assessment*. En Green J. y Burleson, B. *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Erlbaum, 93-134.
- Spitzberg, B. Cupach, W. (1984). *Interpersonal communication competence*. EEUU: SAGE.
- Steigrad, A. (2013). *New York State Passes Labor Laws to Protect Child Models*.  
<http://www.wwd.com/media-news/fashion-memopad/model-law-6989833>
- Stenberg, R. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal*. 18, 87-98.
- Taylor, C. (1972). *Climate for Creativity*. EEUU: Pergamon.
- Torres, J. (2007). *Explorando nuevos rumbos para el pensamiento directivo*. México: UNAM-FCA..
- Trendex North America. (2010). *An overview of the Canadian and Mexican Apparel Markets*. Office of Textiles and Apparel. U.S. Department of commerce. Disponible en [http://otexa.ita.doc.gov/Webinars/4-Trendex\\_Canada.pdf](http://otexa.ita.doc.gov/Webinars/4-Trendex_Canada.pdf) [Consulta: noviembre, 2014].
- UNESCO (2014) *Indicadores UNESCO para cultura y el desarrollo*. Manual metodológico. Igualdad de Género. Disponible en <http://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Iguldad%20de%20genero.pdf> [Consulta: mayo de 2017]
- Universidad de Linköping, Suecia. (2013). *A Brief History of Gender Studies*.  
<http://www.tema.liu.se/tema-g/grundutb/a-brief-history-of-gender-studies?l=en>  
 [Consulta: noviembre, 2013].
- Vélez, G. (2002). *Género, subjetividad y poder: participación política de las mujeres*. Cuadernos de investigación.
- Watson Wyatt Worldwide (2010). *Capitalizing on Effective Communication*. Communication ROI Study Report. Disponible en <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/670/NA-2009-14890.pdf> [Consulta: febrero, 2013].



- Weber, M. Erickson, S. Stone, M. (2011). Corporate Reputation Management: Citibank's Use of Image Restoration Strategies during the U.S. Banking Crisis. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(2) 35-57.
- WHO, World Health Organization (S.F.) Process of translation and adaptation of instruments. Disponible en [http://www.who.int/substance\\_abuse/research\\_tools/translation/en/index.html](http://www.who.int/substance_abuse/research_tools/translation/en/index.html). [Consulta: abril, 2014].
- Wilkins, B.M. Anderson, P. (1991). Sex differences and similarities in management communication: a meta analysis. *Management Communication Quarterly*, 5, 6-35.
- Wilson, S. Sabee, C. (2003). Explicating communicative competence as a theoretical term. en Greene, J. y Burleson, B. (editores) *Handbook of communication and social interaction skills*. EEUU: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación de las masas. Crítica y perspectivas*. México: Paidós.
- Woodman, R. Sawyer, J. Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 18, 293-321.
- World Vision (2013). Three things about labour exploitation in clothing supply chains. <http://campaign.worldvision.com.au/news-events/three-things-about-labour-exploitation-in-clothing-supply-chains/> [Consulta: octubre, 2015]
- Yukl, G. (2012) *Leadership in organizations*. EEUU: Prentice-Hall.
- Zoletto, O. (2011). En torno a la moda como producto de la "Kulturindustrie". Disponible en <https://elmundoschaum.wordpress.com/tag/industria-cultural/> [Consulta: junio, 2013].



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración  
Oficio: PPCA/GA/2017

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Doctorado.

**Coordinación**

**Lic. Ivonne Ramírez Wence**  
**Dirección General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente**

At'n.: C.P. Agustín Mercado  
Director de Certificación y Control Documental

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Verónica Torres Sandoval**, presentará la tesis dentro del Plan de **Doctorado en Ciencias de la Administración** toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de asuntos académicos y administrativos de Doctorado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dra. María Irma Manrique Campos	Presidente
Dr. Adrián Méndez Salvatorio	Vocal
Dr. Gabino García Tapia	Secretario
Dra. Angélica Riveros Rosas	Suplente
Dr. Jorge Armando Juárez González	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 5 de junio de 2017

**El Coordinador del Programa**

  
**Dr. José Alfredo Delgado Guzmán**