

## **LAS EMOCIONES EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL FEMENINA: UN ANÁLISIS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

**Área de investigación: Estudios de género en las organizaciones**

**Albania Padilla Martínez**

Facultad de Contabilidad y Administración  
Universidad de Colima  
México  
alpadilla@ucol.mx

4, 5 y 6 de octubre de 2023

Ciudad Universitaria | Ciudad de México





## LAS EMOCIONES EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL FEMENINA: UN ANÁLISIS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

### Resumen

La presente investigación pretende identificar y analizar las acciones y representaciones de las emociones en el quehacer empresarial femenino desde el enfoque de género, partiendo del estereotipo asociado con el manejo de las emociones y el desarrollo de competencias, planteado a partir del análisis e interpretación de símbolos e interacciones asociados a los que es o debe ser una mujer e incorporando la inteligencia emocional (IE). Para ello se establecieron dos ejes de estudio: la autoconciencia emocional referida al manejo de las emociones y la autogestión; y las relaciones interpersonales y la conciencia social. Así, se desarrolló un estudio con enfoque cualitativo a través del análisis fenomenológico interpretativo del discurso, por medio de entrevistas con lo que se identificó la forma en que se manifiestan los elementos de la IE en la práctica empresarial femenina, destacando la presencia de emociones e interacciones sociales centradas en la persona, además de la autopercepción de fortaleza y determinación como elementos fundamentales en el día a día de la organización empresarial femenina, lo que lleva a empresas con un sentido humanista.

**Palabras clave:** empresaria, mociones, emprendimiento femenino.

### Introducción

La inteligencia emocional (IE) ha sido conceptualizada, analizada y reportada por diferentes autores, cada uno de ellos con enfoques y áreas de estudio diversos que han logrado aplicar el término IE a un amplio campo de investigación y que además convergen en que es, la capacidad de identificar los sentimientos e impulsos y canalizarlos en



comportamientos y actitudes a favor del individuo. La IE, por su naturaleza, tiene un fuerte enfoque en la empatía y en la comprensión de las formas en que las emociones influyen en las personas.



Partiendo de la búsqueda en la literatura, se encontró que Goleman (1995) y Bar-On (1997) son los autores que sacaron a la luz la inteligencia emocional como una cualidad humana muy importante para la socialización y el éxito de las personas. Posteriormente realizaron aportaciones en la relación entre IE y emprendimiento o actitudes emprendedoras, siendo éste el tema de la presente investigación. Como lo señalan Pereda, López-Guzmán y González (2018) la IE es un elemento fundamental para las organizaciones, específicamente para “identificar y valorar adecuadamente esos procesos clave en el ámbito de la gestión de personas, entre los que destacan la identificación y desarrollo de las habilidades directivas” (p. 17).



Así, en la presente investigación se aborda la influencia de la IE en la actividad empresarial femenina, tomando en cuenta que desde los estereotipos de género, los estudios de emprendimiento muestran la actividad empresarial como una forma de masculinidad: aversión al riesgo, poder, dominio, individualidad, dando como resultado la construcción de teorías masculinizantes (Hamilton, 2013); por lo que se pretende analizar el quehacer empresarial femenino, principalmente en los procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales, manejo de capital humano, entre otras tareas que definen el desarrollo y progreso de las empresas lideradas por mujeres.



Para llevar a cabo esta investigación se contó con la participación de un grupo de empresarias de diversos giros de negocio, tanto los de preponderancia masculina, como lo es el sector ferretero, de transportes, comercio de autopartes, químicos, entre otros, como una gran mayoría que se han desarrollado en giros considerados feminizados o de preponderancia femenina, como: belleza, ropa, comida, cuidado de personas, por mencionar algunos. Ellas forman parte de una asociación civil de apoyo para capacitación y vinculación con los sectores gubernamental, financiero y social principalmente.



El objetivo de esta investigación es encontrar los elementos que están presentes en la práctica empresarial de la mujer y que se relacionan con la IE, partiendo del hecho de que “en la sociedad tanto las reglas



emocionales como la elaboración de las emociones están diferenciadas genéricamente” (Hochisd 2008:141 citado por (Cedillo, García y Sabido, 2016) así, uno de los estereotipos con mayor arraigo es que las mujeres son muy emotivas en el sentido de que muestran poco control de sus emociones; lo cual desde la gestión empresarial, supone que la mujer es vulnerable al llevar a cabo un negocio o dirigir una empresa, con lo cual en esta investigación se pretende analizar como la relación emoción-gestión empresarial femenina a través del estereotipo señalado aplica o no en la práctica de la mujer empresaria actual.

Este es un estudio de enfoque cualitativo, tipo descriptivo que tiene como variables los elementos de la IE propuestos por diversos autores. Se generó un análisis aplicando el enfoque fenomenológico interpretativo al observar las situaciones y experiencias que las empresarias entrevistadas aportan al estudio, en donde destaca el manejo de la IE en diferentes facetas y situaciones del quehacer empresarial femenino con lo que se apunta hacia empresas con un sentido humanista centrado en las personas, lo cual distingue al emprendimiento femenino.

### 1. La cultura de las emociones y la inteligencia emocional

El concepto de género es cultural y no biológico; por lo tanto, tiene estrecha relación con la forma en que las personas se perciben, comportan y proyectan, es decir con el comportamiento, las acciones e interacciones. La generación de formas culturalmente apropiadas respecto del comportamiento de los hombres y las mujeres es una función central de la dominación social mediada por la compleja interacción de instituciones económicas, sociales, políticas y religiosas (Conway; Bourque y Scott, 2015).

En este sentido, las emociones han sido un constructo asociado a la naturaleza humana y en consecuencia llevan en sí una gran carga de estereotipos de género, por lo cual, se identifican y asocian a la masculinidad y la feminidad como lo señalan Guedes y Álvaro (2010) “Las emociones son procesos y productos sociales porque nuestros roles nos indican qué emociones debemos sentir y cómo debemos expresarlas” (p. 37). Así, analizar el tema implica comprender que la cultura “en un sentido amplio abarca el estudio de las mentalidades,



ideologías, símbolos y rituales” Bonnell y Hunt (1999) referido por Cruz (2012) y por tanto está inmerso en las acciones e interacciones y su influencia en todos los actos de las personas.



Cruz (2012) y Guedes y Álvaro (2012) coinciden en que en los primeros estudios sobre las emociones estaban arraigadas en un sentido biologicista y por tanto las separaban de la racionalidad, ya que se argumentaba que la emocionalidad tenía una base de sentimientos e impulsos o pulsaciones que impedían a las personas razonar; sin embargo conforme se ha analizado el tema se han abierto nuevas posibilidades de abordaje y dando cabida a pautas de investigación que indagan sobre las diferencias de género.

Por inteligencia emocional (IE) se entiende, de acuerdo con Cooper y Sawaf (1998), como la capacidad de sentir, entender y aplicar de manera eficiente las emociones como fuente de energía humana, información, conexión y poder, con lo que se logran unificar dos tipos de procesos, el cognitivo y el emocional facilitando conocer los mecanismos de regulación emocional para aplicarlos en distintos campos. Goleman (1998) menciona que la IE es “la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, además de motivar y dirigir de una manera positiva tanto las cuestiones individuales como las interrelaciones personales” (317).

Un área de estudio que ha sido de interés para la IE es el ámbito laboral, ya que permite analizar la conjunción de diversas actitudes en y hacia grupos de trabajo, además, de acuerdo con Mayer y Salovey (1997) y Goleman (1998), la IE es un factor que se puede desarrollar a través de procesos como el entrenamiento y las experiencias individuales y con ello fortalecer en las personas, competencias emocionales aptas para las distintas actividades en beneficio tanto de la organización como de la persona. También señalan que es necesario comprender que la IE se presenta como un proceso individual en el que intervienen factores externos como las vivencias, los entornos familiar, empresarial y social además de la propia naturaleza de la persona y que, por tanto, es una habilidad o competencia que se puede desarrollar, encontrando niveles de IE diversos en cada miembro de una organización.

Cuando se habla de IE en la organización, se refiere a que es un aspecto que va más allá de la forma de ser de la persona, cabe señalar que, dado



que las exigencias actuales para las empresas van cambiando y por tanto, se encuentran en la necesidad de tener personal que cuente no solo con conocimientos y competencias técnicas, sino también con habilidades sociales y cognitivas que hagan del entorno laboral un espacio adecuado para la proactividad y el desarrollo de relaciones armónicas y productivas. En este sentido la IE como conjunto de percepciones de valoración sobre la regulación emocional, impacta la eficacia con la que los individuos realizan tareas básicas y actividades técnicas en el trabajo generando confianza en los colaboradores. (Rodriguez y Rebelo, 2021).

Ahora bien, se sabe que la IE se puede desarrollar, como lo mencionan Mayer y Salovey (1997) y Goleman (1998) quienes reconocen que es un factor clave en las organizaciones, por lo cual, es conveniente creer que una persona tiene la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de quienes le rodean, además de motivar y liderar adecuadamente las relaciones y que por tanto es propensa a tener éxito en el ámbito de los negocios.

Cabe señalar que la inteligencia emocional es un concepto que requiere de un estudio profundo y que cuenta con muchas aristas o áreas de análisis, es por ello, por lo que se segmenta en dimensiones y cada una de éstas cuenta con un grupo de indicadores. Goleman y Cherniss (2005) presentan un modelo de la IE que agrupa a cinco dimensiones principales que se dividen en dos áreas o sectores (individual y colectiva) como se muestra en la Tabla 1. En la primera destacan: conciencia de uno mismo, autorregulación y motivación; se refieren a competencias personales: el conocer y regular las emociones en uno mismo. En la segunda se puede señalar como relevantes: empatía y habilidades sociales, referidas a competencias sociales; conocer e influir en las emociones ajenas.





Tabla 1

## Marco referencial de las competencias emocionales

Conciencia de uno mismo	Conciencia social
Autoconciencia emocional Valoración adecuada de uno mismo Confianza en uno mismo	Empatía Orientación hacia el servicio Conciencia organizativa
Autogestión	Gestión de las relaciones
Autocontrol emocional Fiabilidad Meticulosidad Adaptabilidad Motivación de logro Iniciativa	Desarrollar a los demás Influencia Comunicación Resolución de conflictos Liderazgo con visión de futuro Catalizar los cambios Establecer vínculos Trabajo en equipo y colaboración

Fuente: Goleman y Cherniss (2005: 65)

A través de este modelo se enfatiza en las competencias emocionales enfocadas en las dimensiones individual y colectiva presentes en la dinámica de las relaciones de los grupos de trabajo inmersos en la organización y con ello se muestra que las emociones pueden ser reguladas y aplicadas en las interacciones laborales en donde predominan la capacidad de gestionar hacia los objetivos individuales y colectivos, a partir de la comprensión y construcción de la realidad organizacional, en donde las personas reafirman su identidad por medio de prácticas diferenciadas entre hombres y mujeres.

Al respecto algunos estudiosos del tema han centrado el análisis de variables psicológicas y culturales, resaltando que los rasgos estereotípicamente femeninos como la sociabilidad, la atención a las necesidades de los demás, la sensibilidad o la empatía están relacionados con la IE, y para el caso de la masculinidad denotan la independencia, la asertividad, la alta orientación a la tarea o la ambición (Gartzia, Aritzeta, Balluerka y Barberá, 2012). Como se observa los estereotipos de género se encuentran presentes en las emociones implícitas en la actividad organizacional, por lo tanto, dada la cada vez





mayor presencia femenina en el emprendimiento, es relevante analizar la práctica de las mujeres en la actividad empresarial.



## 2. Inteligencia emocional y emprendimiento

Los estudiosos que relacionan la IE y el emprendimiento han estado interesados en justificar mediante argumentos principalmente teóricos si la IE afecta al emprendimiento y/o al éxito emprendedor, en especial qué competencias emocionales del individuo condicionan sus actitudes, intenciones y comportamiento emprendedor (García-Cabrera, Déniz-Déniz y Cuéllar-Medina, 2015). Como lo señala Sánchez (2020) “el éxito de una empresa no se encuentra en la cuenta de resultados...nos encontramos en un momento de evolución en el que la inteligencia emocional se convierte en una palanca de cambio que guía a las empresas y a sus líderes hacia una gestión más saludable y eficaz” (p. 69).

Los hallazgos de Roth y Lacoa (2009) sugieren que “todo proceso de emprendimiento puede conducir a cierto desgaste emocional, que debe ser adecuadamente controlado para evitar que se interponga entre la intención de emprender y el emprendimiento mismo” (p. 31). Ahora bien, las competencias de carácter emocional ayudan a desarrollar la fortaleza personal y a mejorar la eficacia individual para acometer tareas desafiantes (Man y Lau, 2000). Para el caso del emprendedor/a, tales competencias le ayudarían a afrontar los desafíos que implica la puesta en marcha y gestión de un negocio, puesto que las mismas parecen relacionarse con la capacidad de la persona para innovar, y para crear y explotar oportunidades (Bahadori, 2012; Man y Lau, 2000). En este sentido Leal (2023) afirma que la IE está muy relacionada con el compromiso organizacional, por lo cual una buena gestión de ésta implica que:

los gerentes evalúen constantemente los niveles de compromiso laboral de los empleados y pongan en práctica estrategias adecuadas garantizando el fomento de la inteligencia emocional para que los empleados adopten actitudes que permitan comprometerse con su trabajo, comportamientos ciudadanos favorables y hacer que su trabajo parezca un pasatiempo para ellos. Del mismo modo, para mantener los niveles óptimos en estas variables, se recomienda mantener la atención de los sentimientos y

emociones con espacios o reuniones donde cada uno de los empleados puedan dar su punto de vista sobre cómo se sienten bajo alguna circunstancia que se puede presentar día a día en la empresa (pág. 11).



Como lo señalan Zampetakis, et al. (2009) referido por García-Cabrera, et al (2015) se parte de que la capacidad emprendedora, al igual que todas las actitudes, están imbuidas de información emocional, por lo que se sugiere que los individuos con una elevada IE poseen percepción adecuada sobre su autoeficacia emocional y menor nivel de aversión al riesgo (Foo, 2011). Dichas características permiten perseverar en su intención de alcanzar un objetivo cuando surjan problemas imprevistos, siendo importante para las actitudes e intenciones relacionadas con la puesta en marcha de una empresa dado los niveles de riesgo que las actividades empresariales implican.

Por otra parte, Salvador (2008) demuestra que algunas dimensiones de la IE guardan una relación positiva con la autoeficacia emprendedora, la cual ha sido propuesta en diferentes trabajos de investigación como un antecedente clave de la intención emprendedora (Lee, Wong, Foo, y Leung, 2011; Pihie y Akmaliah, 2009). Los individuos con alta inteligencia emocional creen en sus habilidades emprendedoras y se perciben como personas con más y mejores oportunidades para emprender, puesto que se adaptan mejor al entorno, a los cambios y trabajan mejor bajo condiciones de estrés, lo que impulsa su voluntad emprendedora (Mortan, Ripoll, Carvalho, y Bernal, 2014).

### 3. Método

El objetivo de esta investigación es encontrar los elementos que están presentes en la práctica de la mujer empresaria y que se relacionan con la IE, para identificar el estilo de gestión empresarial femenino. Tomado como punto de partida los estereotipos o roles de género que adjudican a la mujer una mayor emocionalidad vs la racionalidad masculina, sin dejar de lado el hecho de que el género como construcción social está determinada por lo simbólico.

Cabe señalar que este trabajo es producto de los hallazgos obtenidos en una investigación más amplia sobre la construcción de la identidad



empresarial femenina, en donde se encontró que las empresarias en su narrativa hacían alusión de manera constante a sus emociones, valores y actitudes frente a circunstancias vividas en la gestión de su negocio y que ellas consideraban que se diferenciaban de manera significativa con respecto a los negocios lideradas por hombres.



Así, dadas las características y objeto de investigación se adopta una metodología cualitativa que de acuerdo con Domínguez y Lara (2014) “se basa en la interpretación, de lo simbólico, de los significados y de los factores sociales y culturales a través del lenguaje; tomando como ejes la función social y la variabilidad” p. 267. Por lo cual se considera descriptiva- interpretativa en un contexto dado, ya que busca identificar y analizar un fenómeno determinado a través de la interpretación de las fuentes de datos de las que se tomó la información relacionada con la inteligencia emocional en la práctica emprendedora, es decir de las mujeres empresarias.

Las categorías analíticas relacionadas al problema de investigación se enfocan en las dimensiones de la IE para el ámbito organizacional o empresarial, ya que éstas representan los factores que influyen en las diversas actividades de la mujer empresaria y determinan el curso de la empresa a través de: las habilidades sociales, la autorregulación, el autoconocimiento, la conciencia social y la dirección de las relaciones; mismas que están inmersas en las dos dimensiones de análisis del modelo de Goleman y Chernis (2005) como se muestra en la tabla 2.





**Tabla 2**

***Categorías analíticas para la IE en la práctica empresarial femenina***



Categoría analítica	Dimensión de análisis	Descripción
Conciencia de uno mismo	Autoconocimiento	Imagen mental de sí misma, incluyendo creencias y valores. Además, evaluar el valor propio y autoestima.
	Autorregulación	Reconocer y comprender las propias emociones, además de entender sus pensamientos, emociones y reacciones.
	Bienestar personal	La aceptación de sí misma con virtudes y defectos, fomentando la autoestima. Tener confianza en sí mismo, creer en las habilidades propias y capacidad para superar desafíos.
Conciencia social	Habilidades sociales	Buscar el logro del máximo potencial personal. Empatía para comprender las emociones y perspectivas de los demás. Asertividad al expresar opiniones y necesidades de manera respetuosa. Solución de conflictos abando desacuerdos de manera constructiva.
	Toma de decisiones y liderazgo	Trabajo en equipo, colaborando y comprendiendo las dinámicas del grupo. Evaluación de opciones y posibilidades, considerando tanto la razón como las emociones. Además de guiar y motivar a otros, adaptándose a diferentes situaciones.
	Relaciones interpersonales	Establecimiento de conexiones saludables y significativas y atender las necesidades de los demás de manera comprensiva y en armonía.

Elaboración propia

La investigación se realizó con la participación de un grupo de empresarias que de manera voluntaria aceptaron participar en el estudio, por lo que se utilizó la muestra por conveniencia conformada por casos disponibles a los cuales se tuvo acceso (Battaglia, et al 2008). Fueron invitadas de manera personal durante reuniones de trabajo que se llevaron a cabo en la asociación civil a la que pertenecen. Se les explicó en qué consistía la investigación y se les solicitó tiempo para participar una entrevista cara a cara en sus empresas, lo que les daría confianza y seguridad en su propio negocio.

Estas empresarias cumplen con los requisitos de ser propietaria o administradora de una empresa, con registro de contribuyentes y



además cuentan con al menos cinco empleados; es decir pertenecen a la economía formal. En cuanto al tamaño de la empresa en su mayoría son empresas pequeñas, por lo que respecta al giro o actividad económica fueron variados como: sector ferretero, de transportes, comercio de autopartes, químicos, belleza, ropa, comida, cuidado de personas, por mencionar algunos.

Para la recolección de datos se recurrió a la técnica de la entrevista semiestructurada. Debido a que las dimensiones de la IE son aspectos que, aunque se pueden identificar a través de la observación, los resultados no siempre son precisos por lo que se decidió acercarse a la persona que está inmersa en el fenómeno que se analiza. Como se señaló en párrafos anteriores la categoría analítica de la IE fue un hallazgo de una investigación anterior, las preguntas planteadas en la entrevista de las que surgieron la mayoría de las respuestas asociadas al tema de estudio fueron:

- ¿Qué características o cómo describiría a la mujer empresaria?
- ¿Qué elementos la identifican como empresaria?
- En el día a día ¿qué imagen proyecta a sus empleados y proveedores?
- De acuerdo con su experiencia empresarial ¿Cuáles considera que son las diferencias entre la mujer y el hombre empresario?
- En su actividad empresarial ¿se ha sentido discriminada por ser mujer?

Se aplicó el enfoque del análisis fenomenológico interpretativo, centrado en las expresiones de las empresarias, cabe señalar que, tanto en la fenomenología como en la teoría fundamentada, se obtienen las perspectivas de los participantes, con lo que se explora, describe y propicia la comprensión de lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias (Creswell, 2003) en un determinado fenómeno; pueden ser sentimientos, emociones, razonamientos, visiones o percepciones. De esta manera, en la fenomenología los investigadores trabajan directamente en las unidades o declaraciones de los participantes y sus vivencias (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En esta técnica de análisis, primero se identifica el fenómeno, que en el presente estudio es la IE con relación al quehacer empresarial femenino,



luego se recopilan datos de las personas que lo han experimentado para finalmente desarrollar una descripción compartida de la esencia de la experiencia para todas las participantes, lo que vivieron y de qué forma lo hicieron.



#### 4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de investigación, los cuales concentran las expresiones que evidencian en el quehacer empresarial femenino las habilidades o competencias de la IE, con relación a las dos dimensiones de análisis planteadas en el modelo de Goleman y Cherniss (2005): 1) la conciencia de uno mismo y autogestión, y 2) conciencia social y gestión de las relaciones.

##### 4.1. La conciencia de uno mismo y autogestión

Este primer aspecto que se analiza es la comprensión emocional de sí mismo, la autopercepción y confianza en sí mismo, que se asocia a la habilidad para establecer, analizar, advertir y diferenciar adecuadamente los sentimientos y emociones propias, saber de dónde surgen o que las origina y de qué manera se gestionan.

"...me falta decisión; porque yo era de que me ganaba el corazón, el sentimiento en el trabajo, a veces contrataba a la gente sin que llenara el perfil y no sabía lo que yo necesitaba" (Empresaria 5).

En el caso de algunas de las empresarias entrevistadas se puede observar un nivel bajo de autoconciencia emocional, no expresan o definen claramente sus emociones, sino que las interpretan a través de ejemplos y vivencias. Cabe señalar que, de acuerdo con los estereotipos o roles de género, la mujer es considerada protectora y atenta a las necesidades de los demás, y busca generar soluciones, ello puede implicar que, en ocasiones no tenga conciencia de los sentimientos propios o que no se lleve a cabo un ejercicio de introspección.

Aunado a lo anterior se encuentra el autoconcepto o la percepción y valoración adecuada de sí misma, siendo este uno de los factores principales de la IE, ya que, al contar con la habilidad de comprenderse,



aceptarse y respetarse, resulta más fácil entender, aceptar y relacionarse con los demás.

Cabe señalar que en su modelo Bar On (2000) sostiene que las personas emocionalmente inteligentes son hábiles para reconocer y expresar sus propias emociones, poseen una autoestima positiva. Asimismo, tienen gran facilidad para entender la forma en la que otros sienten y mantienen relaciones interpersonales satisfactorias, sin depender de los otros. Son personas optimistas, flexibles, realistas y exitosas resolviendo problemas y lidiando con el estrés sin perder el control (Bar On, 1997).

En el caso de las empresarias, la valoración personal se vuelve un elemento indispensable para lograr el éxito en el negocio, no solo por el bienestar que genera la autoaceptación, sino porque al estar en un ámbito masculinizado es probable que ella se perciba incapaz o poco preparada para realizar actividades y gestión de negocios.

"...hay que tener confianza en sí misma, confianza en que no estás pensando que alguien te va a defraudar o, ¿y si me va mal? o ¿si no me pagan?, debes de tener confianza en que lo que estás haciendo va a traer frutos" (Empresaria 3).

"Soy proactiva, tengo comunicación, soy responsable, me gusta trabajar en equipo, en ocasiones me toca ser hombres, a las empresas que trabajamos, los que nos atienden son hombres, esta parte yo como mujer me preguntan ¿tú sabes? esta parte entre confianza y decir si puedo y quiero lo puedo hacer; innovar y no sólo depender de un negocio, ver áreas de oportunidad, hacer algo diferente" (Empresaria 3).

Las empresarias entrevistadas muestran confianza en su persona y negocio. En algunos casos es reforzada por la familia o los colaboradores, pero en la gran mayoría se observa una autovaloración positiva, siendo éste un indicador de IE elevada.

"...me gusta comprometerme, si lo hago soy perseverante, porque a pesar de todas las dificultades uno tiene que salir adelante" (Empresaria 5)

"...entonces despertó mi interés en saber más del negocio, saber más de administración, saber qué puedo hacer y mejorar para que mi negocio fuera mejor." (Empresaria 5)





La seguridad, al igual que la empatía y el optimismo son algunos de los sentimientos característicos de las empresarias entrevistadas que van más allá de la satisfacción personal, ya que revelan un alto interés por el bienestar de la empresa, un sentido de mejora constante, de búsqueda de la excelencia y calidad, además de ver los frutos que dicho esfuerzo ha generado.



Otro factor central en la IE es el autocontrol, el cual se percibe como parte importante e indispensable del ámbito de negocios y en la vida de las empresarias ya que se fortalece la solución de conflictos, se hace presente en las relaciones interpersonales y en la autorrealización. Cada empresaria expresa una serie de obstáculos que se han presentado durante su trayectoria laboral, tanto por el hecho de ser mujer como por el cargo que ocupan en su empresa, pero de igual manera, en cada caso se distingue el autocontrol.



"También como trabajamos con arquitectos varones que son clientes, algunos son más despectivos, de que *tú no sabes, que diga tu esposo*" (Empresaria 2).

"...cuando empecé no tenía la seguridad, no podía alzar la voz y en una ocasión a un colaborador le pedí que hiciera algo, que me ayudara a lijar un carro y me dijo, yo nada más estoy aquí para instalar, se sentó y subió los pies en la mesa; yo tuve que sacar del trabajo me puse a lijar en la banqueta, no le dije nada" (Empresaria 3).

Como se muestra, es necesario el autocontrol para manejar realidades como la anterior. En este caso, la empresaria hace uso de su habilidad para manejar las emociones adecuadamente, evitando una situación de conflicto y demostrando un autocontrol, que según Ugarriza (2001) se define como la habilidad para resistir o postergar un impulso o tentaciones para actuar y controlar las emociones.

La autorrealización o motivación de logro, es conocida como la habilidad para realizar lo que se puede, quiere y disfruta hacer (Ugarriza, 2001), supone una trascendencia de las necesidades básicas o de deficiencia permaneciendo ligada a las necesidades de crecimiento, desde la mirada de las mujeres entrevistadas, se presenta como éxito personal, manifiesto en el logro de los objetivos empresariales





Una mujer, y en este caso una empresaria que tiene un nivel elevado de autorrealización no solo presenta sentido de satisfacción, sino que se vuelve detonante de motivación constante y tiene una repercusión directa en el negocio.



"...tuvimos una crisis económica y emocional, apenas estoy en la recuperación, sigo manejando los créditos siempre estoy al pendiente de que las cosas se paguen a tiempo para no crear problemas afortunadamente mi historial ha sido limpio, lo que es una ventaja." (Empresaria 1)

"...lo de mi hija, eso fue brutal porque mi árbol se truncó, gracias a Dios porque tengo una fortaleza y que a lo mejor esto se pudo haber desplomado, tuve el apoyo de las mujeres de AMMEEC y no tengo palabras para agradecer todo lo que Dios me ha dado en ese aspecto" (Empresaria 2)

"...me di cuenta que al estar bien yo empecé a tener bien a mi familia, mi negocio, socialmente mientras esté yo bien se refleja en ellos, antes yo tenía problemas en todos los aspectos en todas las esferas, pero en cuanto empiezo a tomar las riendas de mi vida, de mi persona todo lo demás se empezó a acomodar." (Empresaria 5)

"...hay un dicho que lo bueno es lo que cuesta trabajo y si te rindes a la primera es porque no estás hecho para eso, entonces esto es difícil por eso no cualquiera llega, perseverancia, honestidad, decisión, es que si tienes que tomar decisiones." (Empresaria 5)

Considerando la esencia del emprendimiento: riesgo, reto, iniciativa, entre otras, la motivación al logro es fundamental para el buen funcionamiento y la gestión de negocios, ya que en el día a día se requiere este impulso para enfrentar un contexto siempre dinámico.

#### *4.2. Conciencia social y gestión de las relaciones.*

El segundo elemento se refiere a los aspectos interpersonales, es decir a la gestión de las relaciones humanas; identificando en primera instancia la empatía, que de acuerdo con Ugarriza (2001) es la habilidad de percatarse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás.

Bandura (1997) señala que la activación emocional empática es uno de los factores que influyen en el tipo de respuesta que con mayor





probabilidad dará el sujeto ante las reacciones emocionales de los demás, se trata de un factor afectivo que interactúa con reguladores cognitivos y variables situacionales y sociales. Las empresarias entrevistadas muestran un gran sentido de empatía es decir tienen la capacidad para percibir los sentimientos y emociones de las personas que rodean a las empresarias. Goleman (1995) define la empatía como la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

"...los empleados de llegar y decirte sabes me pasa esto, hemos tenido casos en donde me piden permiso para ausentarse por problemas familiares, nos platican que pasó y yo creo que proyecto confianza con el empleado de decirnos que pasa y ver de qué manera lo podemos ayudar, apoyo económico, en fin, en lo que podamos apoyarlo." (Empresaria 3).

"...cada empresaria en su propio giro busca como hacer sentir bien o apapachar a nuestro cliente; buscamos la manera y es algo muy natural en nosotras porque somos auspiciadoras, tenemos empatía por los problemas de los demás, la escucha, estar al pendiente *que te puedo ayudar* eso lo bajamos también a nuestros negocios" (Empresaria 4).

Lo presentado es una muestra de la percepción de las empresarias entrevistadas, es decir de la manera en que viven y actúan el quehacer empresarial, la mayoría de ellas muestran empatía, aunque en diferentes grados y en distintas situaciones, por lo que se puede considerar como un valor firme que mantiene un ambiente solidario, de camaradería además de contribuir a la satisfacción personal que conlleva el mantener buenas relaciones y sentir apoyo.

Otro factor analizado en el ámbito de la gestión de las relaciones, es la asertividad, que se define como la habilidad que ayuda a expresar los sentimientos, creencias y pensamientos sin dañar los de los demás, así como defender los derechos personales de forma respetuosa y congruente.

"...les digo (a los colaboradores) que ellos deben de aprovechar, pero ellos quieren un horario, no se quieren quedar a una urgencia, entonces ¿dónde está tu actitud? y eso hay que estarlo enfatizando. Les repito mucho sobre los valores, ya tendrán diez años aquí, pero tengo que volverles a hablar como que estuvieran en el kínder y eso genera un desgaste físico, mental y emocional." (Empresaria 2).



En el ámbito de los negocios el asertividad va más allá de una habilidad para transmitir ideas, es necesario que se haga de tal manera que los mensajes que se compartan sean recibidos en el sentido adecuado. Es necesario que la empresaria no sólo exprese lo que piensa, sino que se propicie a través del ejemplo un ambiente donde se busque mantener el respeto sobre cualquier situación.

En lo que se refiere a la resolución de conflictos, que es uno de los factores principales de la IE ya que, al estar a cargo de una empresa, independientemente del giro, tamaño, ubicación o antigüedad se debe de contar con la habilidad de resolver conflictos internos y externos y generar e implementar soluciones efectivas (Bar On, 1997).

En el caso de las mujeres entrevistadas, se percibe que, al inicio de sus actividades en la empresa, la problemática gira en torno a la dirección de la misma, pero con el paso de los años, los conflictos van cambiando y van desde pequeñas situaciones con los trabajadores hasta la organización del tiempo para cumplir con todas las actividades, tanto personales, familiares y comerciales.

"...este socio mayoritario ya no le convino y me propuso que me quedara con el negocio, que buscara socios, traté de buscar, pero no encontré y entonces me quedé sola, acomodamos para que le pagara. Yo tenía un sueldo y pequeña participación, en dos años le terminé de pagar, de ahí hacia adelante con la experiencia que tenía." (Empresaria 1)

"...Me tocó un tiempo muy complicado en la administración con elecciones y su anulación, ese tránsito fue muy duro, para sostenernos se necesita mucho más, hicimos milagros" (Empresaria 6)

Gran parte de la habilidad de resolución de conflictos radica en saber identificarlos, aceptar cuando los errores cometidos son propios o, en caso de que provengan de otro individuo, poder lidiar de forma adecuada, respetuosa y honesta con la situación.

Como se observa, son muchas y muy diversas las situaciones que enfrentan las empresarias y que determinan la toma de decisiones en la gestión de su negocio, así como en aspectos externos que le afectan. Cabe señalar que, de acuerdo con el modelo de las competencias emocionales de Boyatzis, Goleman y Rhe (2000) se encuentra el catalizar



los cambios, que se relaciona también con la toma de decisiones y refiere a la habilidad de identificar oportunidades con el fin de desarrollarlas y aplicarlas ya sea en el ámbito empresarial o en el personal. Dichas oportunidades pueden abarcar muy diversos aspectos.



"...es trabajar en equipo, poder comunicar con el equipo de trabajo, tomar registros, hay que hacer registros de todo lo que se está ocurriendo en el acontecer de la empresa, no solamente ser yo sino todo el equipo tiene que hacer bitácora diaria, aquí en la oficina llevamos registro de tareas que se están haciendo" (Empresaria 4).

"...hay un entorno de mucha competencia especialmente para el caso de las microempresas, eso es parte de lo que la asociación se dedica a que esas pequeñas empresas sean competitivas, tengan confianza y reconozcan que son empresas que se capacitan, legalmente establecidas y son empresas que están buscando una certificación" (Empresaria 6).

Como se puede observar, los cambios en ocasiones radican en acciones pequeñas que se pueden ir aplicando a la empresa y que en el largo plazo generan una ventaja. Ambas empresarias en los casos que se presentan hacen adecuaciones que pudieran parecer mínimas dentro del negocio, como lo es llevar a cabo una bitácora u obtener certificaciones de calidad.

Otro factor importante es el liderazgo con visión de futuro, el cual según Boyatzis *et al.* (2000) pertenece al ámbito de gestión de las relaciones y que se define como la capacidad y la habilidad para influir e inspirar a otras personas al logro de los objetivos empresariales o personales y como se aprecia se requiere tener habilidades emocionales para llevarlo a cabo.

"...mi liderazgo es buscar que se desarrolle el empleado de manera progresiva, no admito que dé pasos atrás, sí que vaya poco a poco" (Empresaria 4).

"Otra cosa muy importante es un estilo más democrático, esto de las reuniones lo he ido implementando, al principio no quería por qué se le hacía pérdida de tiempo, pero ahora funciona tan bien que no podemos imaginar la mañana sin la actividad" (Empresaria 4).

"...porque eres líder entonces necesitas saber y enseñar a la gente a liderar y delegar responsabilidades que corresponden a cada uno porque no sabes en qué momento vas a crecer." (Empresaria 3).



En este caso, cada empresaria presenta una forma particular de liderar, algunas de ellas son protectoras, otras rígidas, estrictas, altamente organizadas, los estilos de liderazgo se adaptan a las características de cada persona y a las problemáticas de cada empresaria enfrenta.

Un elemento fundamental que refleja la IE es el trabajo en equipo, el cual se refiere a un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes (Gutiérrez, 2010)

"...porque somos socios mi marido y yo, es buscar puntos intermedios, a veces podemos identificar personas con mucha capacidad y poca voluntad ahí digo no se puede hacer nada, pero si hay poca capacidad y voluntad los desarrollamos hay que ponernos un tiempo, que vaya creciendo poco a poco porque de esa manera podemos tener personas leales, personas que se sienten que son importantes para la empresa." (Empresaria 4).

"Soy proactiva, tengo comunicación, soy responsable, me gusta trabajar en equipo, en ocasiones me toca ser líder en otras ser subordinada, en esta área el género es masculino totalmente, mis compañeros de trabajo son hombres, a las empresas que trabajamos los que nos atienden son hombres, esta parte yo como mujer me preguntan ¿tú sabes? esta parte entre confianza y decir si puedo y quiero lo puedo hacer; innovar y no sólo depender de un negocio, ver áreas de oportunidad hacer algo diferente, este negocio nos permite tener un horario flexible que no nos demanda todo el tiempo." (Empresaria 3).

Un último aspecto analizado es la orientación hacia el servicio, que se refiere a aquella actitud que consiste en anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes. Éste es un aspecto fundamental en para las competencias de la IE, además se reconoce que tiene una gran carga estereotipada de género en cuanto al cuidado y procuración de las personas y también es un elemento con un alto enfoque empresarial, que en el caso de las entrevistadas existe en sus actividades diarias, no solo por cuestión de emocionalidad sino más bien por una habilidad que se ha desarrollado dentro de su ámbito laboral.



"...Porque esto es servicio, me vienen a depositar lo más valioso que es nuestra salud y yo tengo la responsabilidad de ayudar con mucho amor a la persona que viene a pedir ayuda" (Empresaria 2).

"...estoy trabajando en una asociación de promotores de derechos humanos, soy fundadora" (Empresaria 3).

"...servicio, sentir que ayudas y puedas servir a las demás personas, ese es el valor que más he sentido y que me ha ayudado en mi negocio. " (Empresaria 5).



Se percibe una actitud de servicio que va más allá de la satisfacción de los clientes, abarca también al entorno y se enfoca a las acciones sociales que se pueden realizar dentro del ámbito personal, que generan satisfacción y una imagen positiva tanto a los trabajadores como a los clientes.

En la mayoría de las ocasiones y en este caso, cada una de las empresarias expresa una predisposición al servicio, a mantener una agenda ocupada no solo en las tareas propias de la empresa sino también en aquellas que puedan generar relaciones satisfactorias, promoviendo un cambio en el entorno y que estreche vínculos.

#### 4. Conclusiones

El objetivo de esta investigación ha sido encontrar los elementos que están presentes en la práctica de la mujer empresaria y que se relacionan con la IE, para identificar el estilo de gestión empresarial femenino. De esta manera se aporta al conocimiento de un fenómeno que cada vez tiene mayor presencia en América Latina, la participación femenina en la economía formal y en el ámbito laboral con una caracterización propia.

Es importante mencionar que los estereotipos y roles de género establecen lo que es adecuado tanto para las mujeres como para los hombres (Lamas, 2015); dichos roles sociales se han transformado principalmente por la incursión cada vez mayor de las mujeres en el ámbito laboral. En este sentido las mujeres empresarias están inmersas como propietarias y/o administradoras de un negocio propio o familiar, de acuerdo con el INEGI (2019) referido por Ochoa (2020), el 36.6% de



las empresas pequeñas y medianas son de propiedad femenina y un 9.3% son de propiedad mixta. Para incursionar en el ámbito de los negocios las mujeres han tenido que desarrollar capacidades para autodirigirse, tener confianza en sí mismas, en las acciones que llevan a cabo, de las decisiones que toman y en la dirección de los grupos de trabajo, situaciones relacionadas a la IE.



Al llevar a cabo el análisis de las entrevistas realizadas se observa que los factores de la IE que se encuentran presentes de forma significativa son la empatía, las relaciones interpersonales, el optimismo y el asertividad. Dado que el enfoque analítico muestra la forma en que, en este caso, las mujeres empresarias perciben y manifiestan conductas y comportamientos en torno al fenómeno estudiado, se observa que en el quehacer empresarial femenino las diferentes dimensiones o aspectos de la IE están presentes en el día a día, en este sentido se encontró que las empresas dirigidas por mujeres se caracterizan por ser más humanas, es decir con énfasis en las personas que participan ya sean colaboradores, proveedores, clientes u otros.



Es relevante encontrar los elementos que caben en cada una de las dimensiones del análisis planteadas en la investigación. En el contexto de la conciencia y la autogestión se observan elementos como: autoconocimiento emocional, la confianza, la empatía el optimismo, el autocontrol, la autorrealización, [...] son elementos y valores que como lo manifiestan las empresarias les da fortaleza para seguir adelante con sus empresas.



En cuanto a la dimensión de análisis de la conciencia social y gestión de las relaciones, lo que resalta en las empresarias es: la empatía que de acuerdo con Ugarriza (2001) es la habilidad de percatarse, comprender y apreciar los sentimientos de los demás. Se identifica la asertividad entendida como la habilidad que ayuda a expresar los sentimientos creencias y pensamientos sin dañar a los demás; se hace presente la capacidad para solucionar conflictos, trabajo en equipo, el liderazgo, logro de objetivos empresariales y la orientación hacia el servicio.

Así, las narrativas de las empresarias revelan percepciones que objetivan características de género impregnadas en su actividad empresarial, las cualidades femeninas esenciales se identifican como la empatía femenina, el enfoque en la calidad del servicio y las condiciones





de empleo más cariñosas, como rasgos que traen un elemento más suave a la imagen dura del empresariado.

Es importante hacer énfasis en que cada una de las entrevistadas, como se pudo observar en los testimonios presentados, muestran un alto interés por el bienestar de sus colaboradores. Además, el contar con la capacidad de delegar y empoderar a las personas que trabajan en la empresa es un indicador de IE. Como se evidencia, el trabajo en equipo no solo se presenta con los colaboradores de la empresa sino también en la familia, con aquellos integrantes que forman parte del negocio.

Destaca entonces que aspectos como la sociabilidad, la atención a las necesidades de los demás y la sensibilidad o empatía, distinguen el quehacer empresarial femenino con lo que las acciones y representaciones asociadas a las emociones se hacen evidentes; por lo que se puede afirmar que las mujeres empresarias pugnan por lugares de trabajo con un enfoque humanístico y desarrollan competencias asociadas a la IE que les ayudan a alcanzar sus metas e ir superando los obstáculos que se les presenten.

Por otra parte, es necesario señalar que casi la totalidad de la literatura encontrada y analizada muestra una ceguera de género, es decir analiza la IE como un fenómeno que en la gestión empresarial y organizacional es indistinto a las diferencias de género, aunque como se señala en esta investigación tiene un gran componente cultural.

## Referencias

Bahadori, M. (2012). El efecto de la inteligencia emocional en el comportamiento empresarial: un estudio de caso en una universidad de ciencias médicas. *Asian Journal of Business Management*, 4 (1), 81-85.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bar-On, R. (1997). *El inventario de cociente emocional (EQ-I): Manual técnico*. Toronto, Canadá: Multi-Health Systems.





Bar-On, R. (2000). Inteligencia emocional y social: perspectivas del inventario del cociente emocional. En R. Bar-On y J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence* (pp.363-388). San Francisco: Jossey-Bass.

Battaglia, M., Link, M., Frankel, L. y Ali H. (2008). An evaluation of respondent selection methods for house-hold mail surveys. *Public Opinion Quarterly*, 72(3), pp. 449-469.

Boyatzis, R.E., Goleman, D., y Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI). In Bar-On, R. y Parker J.D.A. (eds). *Handbook of emotional intelligence* (pp. 343-362). San Francisco: Jossey- Bass.

Cedillo, P., García, A., y Sabido, O. (2016). Afectividad y emociones, en Moreno, H. y Alcántar, E.(compiladoras) *Conceptos clave en los estudios de género*. Vol 1. UNAM- PUEG, México. (pp.15-33).

Cooper, R.K. y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogota. Norma.

Conway, J; Bourque, S y Scott, J. (2015). El concepto de género, en Lamas M. (compiladora) *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual*. (2nd ed., 23-34) México: Bonilla Artigas Editores: UNAM, Programa Universitario de Estudios de Género.

Creswell, J.W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2da. edition. Sage publications, USA. p. 205.

Cruz, A. L. (2012). La razón de las emociones: formación social, política y cultural de las emociones. *Revista Eleuthera*, 6 (enero-junio) pp. 65-81.

Domínguez, G. E., y Lara, A. (2014). Emociones y ciencias sociales en el S. XX: la precuela del giro afectivo. *Athenea Digital*, 14(1), 263–288.

Foo, M.D. (2011). *Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35(2), pp. 375-395.



García-Cabrera, A. M.; Déniz-Déniz, M. C. y Cuéllar-Molina, D.G. (2015). Inteligencia emocional y emprendimiento: posibles líneas de trabajo. *Cuadernos de Administración*, 28 (51) julio-diciembre, 2015, pp. 65-101.



Gartzia, L; Aritzeta, A.; Balluerka, N y Barberá, E. (2012). Inteligencia emocional y género: más allá de las diferencias sexuales. *Anales de psicología*, 28(2), 567-575.  
<http://dx.doi.org/10.6018/analesps.28.2.124111>

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

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

Goleman, D., y Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Ed. Kairos

Guedes, S.M. y Álvaro, J.L. (2010). Naturaleza y cultura en el estudio de las emociones. *RES* Núm. 13, pp. 31-47

Gutierrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3a ed.). México: McGraw-Hill.

Hamilton, E. (2013). The discourse of entrepreneurial masculinities (and femininities). *Entrepreneurship and Regional Development*, 25(1-2), 90-99

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill

Lamas, M. (2015). Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género. En *El género. La construcción cultural de la diferencia sexual*. (2nd ed., pp. 311-348) México: Bonilla Artigas Editores: UNAM, Programa Universitario de Estudios de Género.

Leal, M. (2023). Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral en las MiPymes de Ecuador. *Ciencias Administrativas* (11) 21 enero-junio  
<https://doi.org/10.24215/23143738e116>





Lee, L., Wong, P.K., Foo, M.D. and Leung, A. (2011). Entrepreneurial Intentions: The Influence of Organizational and Individual Factors. *Journal of Business Venturing*, 26, 124-136.



Man, T., y Lau, T. (2000). Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: A qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, 8 (3), 235-254.

Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3- 31). New York: Basic Books.

Mortan, R. A., Ripoll, P., Carvalho, C., y Bernal, M. C. (2014). Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30 (3), 97-104.

Ochoa, L. (2020). Solo 36.6% de las MiPymes en México es propiedad de una mujer: *Inegi*. Consultado en <https://www.milenio.com/negocios/inegi-mujeres-duenas-empresas-crece-1-punto-10-anos-el-30-de-junio-de-2023>

Pereda, F. J., López-Guzmán, T., y González, F. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(1), 98-120. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>

Pihie, L., and Akmaliah, Z. (2009). Entrepreneurship as a career choice: An analysis of entrepreneurial self-efficacy and intention of university students. *European Journal of Social Sciences*, 9 (2), 338-349.

Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2021). Análise do impacto das facetas da inteligência emocional (traço) e da confiança nos colegas no desempenho de tarefa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(3), p.470-487



Roth, E. y Lacoa, D. (2009). Análisis psicológico del emprendimiento en estudiantes universitarios: medición, relaciones y predicción. *Ajayu*, 7(1) pp. 2-38.



Salvador, C. M. (2008). Impacto de la inteligencia emocional percibida en la autoeficacia emprendedora. *Boletín de psicología*, (92), pp. 65-80.

Sánchez, J.P. (2020) Destellos de inteligencia emocional en la empresa actual en *Gestión Practica de Riesgos Laborales*, 185(octubre), pp.69-74.

Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de Bar-On (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*, No. 4, pp. 129-160

