



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO PRÁCTICO
COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS EN MUJERES EMPRESARIAS: UN
ESTUDIO DE CASOS EN UNA COMUNIDAD ESPECIALIZADA**

PRESENTA

Norma Leticia España Martínez

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dra. Laura Romo Rojas

COMITÉ TUTORAL

Dr. Octavio M. Maza Díaz Cortés

M. Patricia Margarita Silva Ibarra

Aguascalientes, Ags. 12 de Agosto de 2014



UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO(A) DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **NORMA LETICIA ESPAÑA MARTÍNEZ** con ID 87745 quien realizó **EL TRABAJO PRACTICO** titulado: **COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS EN MUJERES EMPRESARIAS: UN ESTUDIO DE CASOS EN UNA COMUNIDAD ESPECIALIZADA.** y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que el pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATE NTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 11 de Agosto de 2014.

Dra. Laura Romo Rojas
Tutor de trabajo Práctico

Dr. Octavio M. Maza Díaz Cortés
Lector 1

Mtra. Patricia Margarita Silva Ibarra
Lector 2

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



ANIVERSARIO
UAA

DRA. GUADALUPE RUÍZ CUÉLLAR
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
PRESENTE

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que la tesis titulada **“COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS EN MUJERES EMPRESARIAS: UN ESTUDIO DE CASOS EN UNA COMUNIDAD ESPECIALIZADA”** de la estudiante **C. NORMA LETICIA ESPAÑA MARTÍNEZ** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin mas por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., 12 de Agosto de 2014

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p CP Ma. Esther Rangel Jiménez.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p Sección de Certificados y Títulos
c.c.p Estudiante
c.c.p Archivo



Agradecimientos

A mi hermoso pequeño Emilio Ajit, la razón de que estos días tengan sentido, por ser mi impulso y fortaleza, y enseñarme que no hay nada más satisfactorio que verlo sonreír y crecer cada día. Te amo hijo.

A mis papás Leticia Martínez y Enrique España por apoyarme, comprenderme y brindarme las herramientas necesarias para llegar hasta donde estoy ahora.

A mi compañero de vida, Moisés Hussein Chávez por apoyarme, levantarme en tiempos difíciles y motivarme siempre.

A mi amiga María del Ángel Sánchez, por estar en los momentos más significativos de mi vida, y que a pesar de los tiempos sé que puedo contar con ella siempre. A mis amigos de maestría, Oscar Méndez, Violeta Brand, Esly Juárez, y Daniela Martínez, por hacer de estos dos años más allá de una experiencia profesional.

Al CONACyT por el apoyo brindado con la beca de manutención para concluir este posgrado de manera satisfactoria.

A la Red Temática del CONACyT, Pobreza y Desarrollo Territorial y a mi amiga Dolly Anabel Ortiz, por todo el apoyo brindado para que este trabajo de tesis se logre.

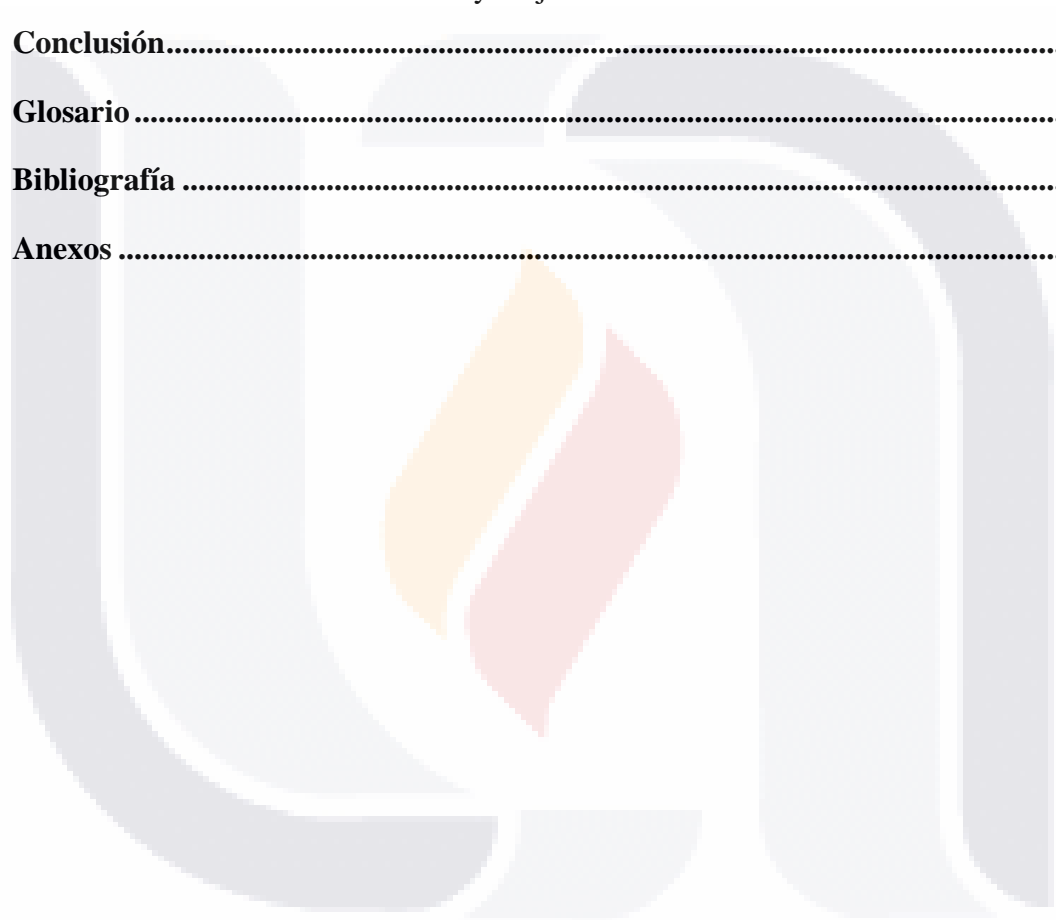
A mi comité tutorial, la Dra. Laura Romo, el Dr. Octavio Maza y la Mtra. Paty Silva, por su apoyo y tiempo dedicado para que este trabajo se concluyera.

Índice General

Índice General	1
Índice de tablas	4
Índice de gráficas.....	5
Índice de mapas	7
Índice de cuadros.....	8
Resumen	10
Abstract.....	12
Introducción.....	14
Capítulo 1 Antecedentes y planteamiento del problema	15
1.1 Descripción del problema	16
1.2 Objetivos del estudio.....	17
1.3 Justificación.....	18
1.3.1 Comunidad especializada	18
1.3.2. Papel de la mujer.....	20
1.3.2.1 La mujer como empresaria.....	25
1.4 Estudios previos sobre Competencias Administrativas	27
Capítulo 2 Marco Contextual.....	32
2.1. Descripción de la comunidad.....	32
2.1.1. Datos geográficos.....	32
2.1.2. Tamaño de la población.....	36
2.1.3. Perfil económico.....	37
2.1.4. La industria textil y del vestido en esta comunidad.....	41
Capítulo 3 Marco teórico: Competencias Administrativas	47
3.1 Administración	47

3.1.1. Elementos y características de la administración	48
3.1.2. Proceso administrativo.....	50
3.2. Competencias.....	52
3.2.1. Clasificación y características.....	54
3.3. Competencias Administrativas	56
3.3.1 Habilidades directivas.....	58
3.3.1.1. Liderazgo	62
2.3.3.2.1 Tipos de liderazgo.....	63
3.4. Modelos de Competencias Administrativas	65
Capítulo 4 Metodología.....	72
4.1 Tipo de diseño.....	72
4.2 Técnicas e instrumentos	72
4.3 Informantes	72
4.4 Muestreo.....	73
4.5 Modelo a aplicar.....	73
4.6 Diseño del instrumento de medición.....	74
Capítulo 5 Descripción y análisis de resultados	76
5.1 Descripción de resultados	76
5.1.1. Primeros acercamientos al campo.....	76
5.2 Resultados.....	77
5.2.1 Perfil socioeconómico de los empresarios y la empresa.....	77
5.2.2 Estudios de caso.....	79
5.2.2.1 Informante 1.....	79
5.2.2.2. Informante 2.....	81
5.2.2.3. Informante 3.....	83
5.2.2.4. Informante 4.....	85
5.2.3 Competencias Administrativas por género.....	88
5.2.3.1 Comunicación.....	88

5.2.3.2. Planeación y administración.	93
5.2.3.3. Competencia de trabajo en equipo.	98
5.2.3.4. Competencia de acción estratégica.	100
5.2.3.5. Competencias para la globalización.	103
5.2.3.6. Competencias de Recursos Humanos	107
5.2.4 Cuadro comparativo de los resultados globales de las Competencias Administrativas entre hombres y mujeres	117
Conclusión.....	118
Glosario	123
Bibliografía	124
Anexos	129



Índice de tablas

Tabla 1 clasificación de la competencia.....55
Tabla 2 habilidades de un directivo60
Tabla 3 las 7 "c"66



Índice de gráficas

Gráfica 1 población37

Gráfica 2 ocupación por sector38

Gráfica 3 Población económicamente Activa39

Gráfica 4 Participación de la población por sector económico39

Gráfica 5 Unidades Económicas ZM y Guanajuato43

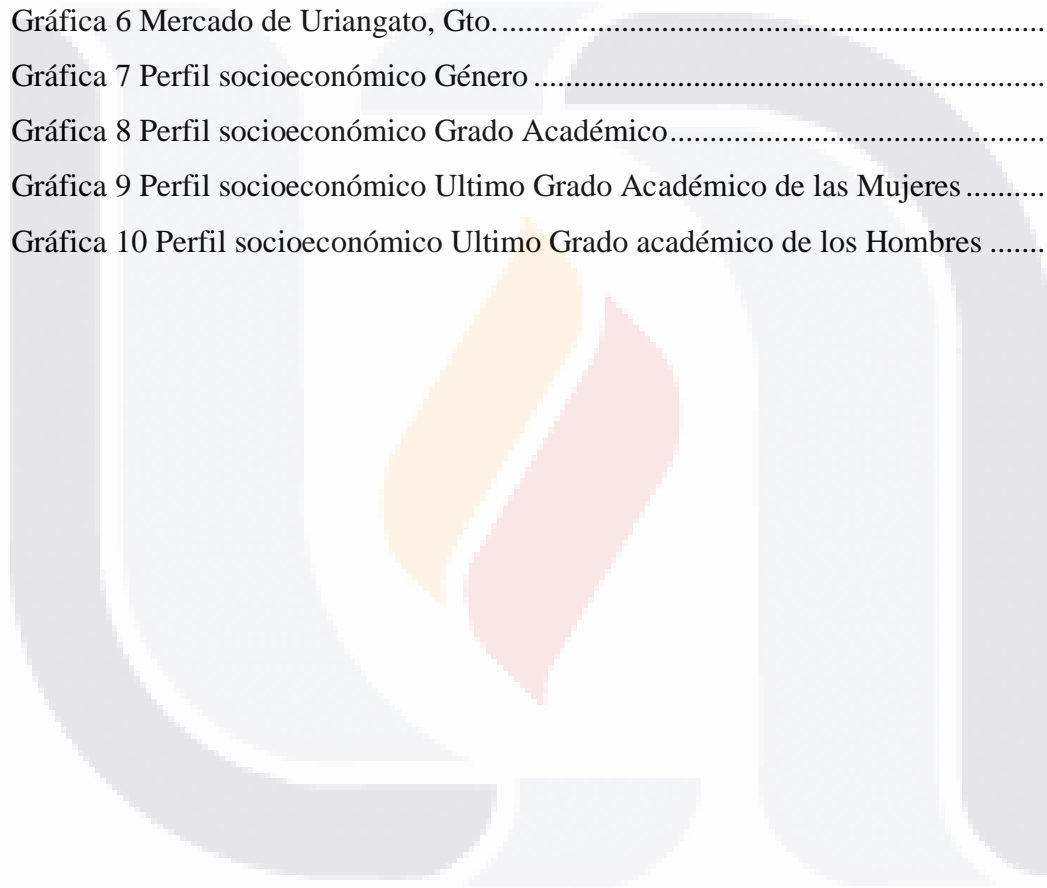
Gráfica 6 Mercado de Uriangato, Gto.45

Gráfica 7 Perfil socioeconómico Género77

Gráfica 8 Perfil socioeconómico Grado Académico77

Gráfica 9 Perfil socioeconómico Último Grado Académico de las Mujeres78

Gráfica 10 Perfil socioeconómico Último Grado académico de los Hombres78



Índice de imágenes

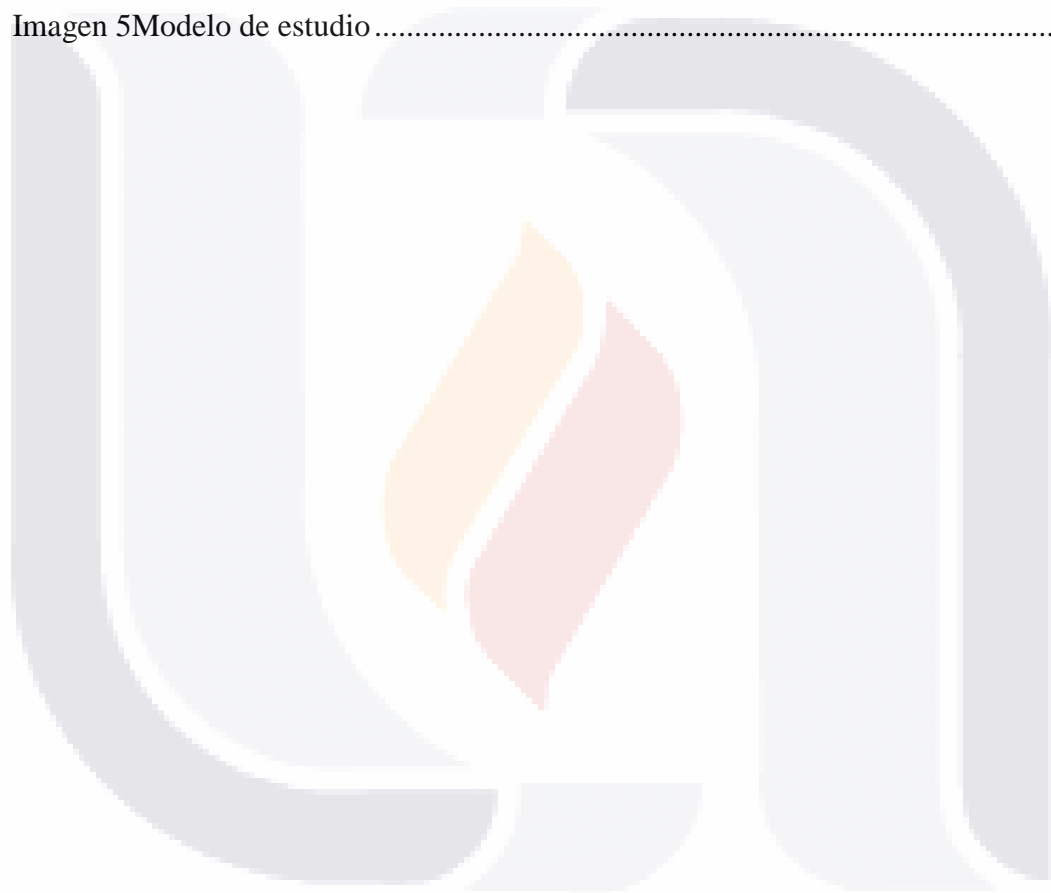
Imagen 1 Unidades económicas de fabricación y comercio de textiles y prendas de vestir en Guanajuato y Zona Metropolitana de Moroleón- Uriangato.....43

Imagen 2 elementos básicos de la administración48

Imagen 3 Habilidades Administrativas57

Imagen 4 Habilidades gerenciales.....61

Imagen 5 Modelo de estudio74



Índice de mapas

Mapa 1 Ubicación Estado de Guanajuato32
Mapa 2 ubicación Uriangato33
Mapa 3 Zona Metropolitana Moroleon y Uriangato36
Mapa 4 unidades económicas de manufactura textil y prendas de vestir44
Mapa 5 Unidades económicas dedicados al comercio textil y prendas de vestir.....44



Índice de cuadros

Cuadro 1 Comunicación ¿Hace que la gente se sienta cómoda en situaciones diversas?88

Cuadro 2 Comunicación ¿Escucha a quienes tienen opiniones contrarias?89

Cuadro 3 Comunicación ¿Es persuasivo. Se expresa con claridad, es conciso y ejerce impacto con las personas?.....90

Cuadro 4 Comunicación. ¿Es buen negociador para disipar a las situaciones que se presentan entre las personas?91

Cuadro 5 Comunicación. Utiliza con eficiencia los medios de comunicación electrónicos.....92

Cuadro 6 Resultados de Competencia de Comunicación93

Cuadro 7 Planeación y administración. ¿Ejerce metas claras y desafiantes. Brindando apoyo para realizarlas buscando cumplirlas en tiempo y forma?.....94

Cuadro 8 Planeación y administración. ¿Se apoya de informes financieros entre otros para tomar decisiones?.....95

Cuadro 9 Planeación y administración. Análisis de las consecuencias negativas y positivas de un plan95

Cuadro 10 Planeación y administración. ¿Da seguimiento a los proyectos y actividades en curso?96

Cuadro 11 Planeación y Administración. Realiza ajustes para hacer frente ante los cambios de la empresa.....97

Cuadro 12 Resultados de la Competencia de Planeación y administración98

Cuadro 13 Resultados de la Competencia de Trabajo en equipo99

Cuadro 14 Acción estratégica. ¿Está informado de sus competidores?100

Cuadro 15 Acción estratégica. ¿Analiza las tendencias de su sector y como competir en éste? 101

Cuadro 16 Acción estratégica. ¿Conoce las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de su empresa?.....101

Cuadro 17 Acción estratégica. Prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa102

Cuadro 18 Acción estratégica. ¿Cuenta con acciones estratégicas para cualquier contingencia?102

Cuadro 19 Resultados de la Competencia de Acción Estratégica.....103

Cuadro 20 Globalización. ¿Construye sus planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y extranjeras?.....104

Cuadro 21 Globalización. ¿Maneja un segundo idioma y tiene una actitud abierta a la diversidad de culturas?105

Cuadro 22 Globalización. Conoce el mercado global al que se enfrenta su empresa.106

Cuadro 23 Resultados de la Competencia de Globalización106

Cuadro 24 Recursos Humanos ¿conoce sus fortalezas, sentimientos y limitaciones?107

Cuadro 25 Recursos Humanos ¿Qué tan dispuestos están en admitir sus errores?108

Cuadro 26 Recursos Humanos ¿Sobresale ante los obstáculos y se recupera fácilmente del fracaso?108

Cuadro 27 Recursos Humanos. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal109

Cuadro 28 Recursos Humanos. ¿Emplea sus fortalezas para lograr las metas personales?110

Cuadro 29 Recursos Humanos. Creación de relaciones de ganar-ganar, propiciar el respeto y manejo de conflictos110

Cuadro 30 Recursos Humanos. Capacidad de motivar e inspirar a los demás111

Cuadro 31 Recursos Humanos. Capacidad de delegar las funciones de la empresa112

Cuadro 32 Recursos Humanos. Capacidad de elegir metas, hacer proyectos, tomar decisiones.112

Cuadro 33 Recursos Humanos. Ver más allá de los demás, no conformarse con los resultados.113

Cuadro 34 Resultados de la Competencia de Recursos Humanos114

Cuadro 35 Tipo de Liderazgo.....115

Cuadro 36 Cuadro comparativo de las Competencias Administrativas de hombres y mujeres..117

Resumen

El estudio tiene el propósito de identificar las Competencias Administrativas de empresarias y describir su aplicación para conocer el nivel de administración que maneja la empresa en una comunidad especializada. Desde los estudios de género, entendemos que las mujeres, en el mercado laboral se posicionan en una mediación entre las responsabilidades que conllevan el espacio productivo y el reproductivo, donde el trabajo doméstico se integra al trabajo extra doméstico, forzando a las mujeres a responsabilidades empresariales que conllevan no sólo a crear y mantener empresas, sino a hacerlas crecer y ser más eficientes. (Zabudosky,2014)

El espacio donde se basó el estudio para desarrollar el análisis tuvo lugar en el municipio de Uriangato, Guanajuato, una comunidad atípica y especializada nombrada así pues las comunidades combinan características de lo rural y lo urbano, existe en ellas una alta especialización de mano de obra, existe una concentración de pequeñas unidades productivas, muestran una tendencia hacia la informalidad, un uso de redes sociales y del capital social (Maza y García, 2011), etc. Que son un factor clave para el éxito económico de la comunidad, ya que facilita el acceso a recursos familiares o comunitarios. Por otro lado, Chávez(2013) comenta que dichas comunidades cuentan a su vez, con entornos sociales y culturales característicos, que son reproducidos en la esfera productiva y explican el éxito del desarrollo industrial. Con ello, se reflexiona en torno al papel de mujer en dichos espacios productivos y comunidades.

Las Competencias Administrativas de las empresarias fueron la guía de análisis, que se enmarcó en el contexto específico de la comunidad especializada. Por tanto, el estudio se realizó a partir de casos que visibilizaban las habilidades, destrezas y capacidades que presentaban mujeres empresarias, comparadas con casos de hombres empresarios y desarrollar con ello el análisis de las semejanzas y diferencias entre ambos. De los resultados obtenidos encontramos que las mujeres empresarias dicen contar con una mayor experiencia en cuanto a las competencias de comunicación, trabajo en equipo y

recursos humanos, por otro lado los hombres empresarios dijeron contar con una mayor experiencia en las cuestiones de planeación y administración, acción estratégica y globalización.

Palabras clave: Competencias Administrativas, mujer empresaria, comunidad especializada.



Abstract

The study has the purpose of identifying the Management Competences of business women and to describe their application to know the level of management dealt by the business in a specialized community. The study has the purpose of identifying the management competences presented by business women in spaces with a particular productive dynamic. From gender studies we understand that women, in the labor market are positioned in a mediation between the responsibilities implied by the productive and reproductive spaces, where domestic labor is integrated into extra domestic labor, forcing women into management responsibilities that entails not only the creation and maintenance of enterprises, but also to make them grow and become more efficient. (Zabudosky, 2014)

The space where the study was held to develop the analysis is the municipality of Uriangato, Guanajuato, an atypical and specialized community thus named given that communities combine the rural with the urban, it exists among them a highly specialized workforce, a concentration of small productive units, a tendency towards informality, the use of social networks and social capital (Maza y García, 2011), etc., which are a key factor for the economic success of the community, since it facilitates the access to family or community resources. On the other hand, Chávez (2013) states that these communities have characteristic social and cultural surroundings, which are reproduced in the productive sphere and explain the success of the industrial development. Through this, it is possible to ponder about the role of women in productive spaces and communities.

The management competences of business women were the analysis' guide, which was set in the specific context of the specialized community. Hence, the study was conducted through the cases that visualized the abilities, skills and capacities that were shown by business women compared to the cases of businessmen and thus the analysis of the similarities and differences between both. From the results we obtained, we found that

business women say they possess more experience regarding communication skills, teamwork and human resources. On the other hand, businessmen believed to be more experienced in planning, management, strategic action and globalization.

Key words: management competences, business women, specialized community.



Introducción

La industria textil y del vestido dentro de ciertas comunidades sigue siendo una de las principales actividades económicas (Arias, 1997), que por su desarrollo han logrado posicionarse de tal manera que beneficia indirecta y directamente a un gran número de personas vinculadas a la actividad. Por una parte se encuentran las empresas y trabajadores textiles, confeccionistas, diseñadores, etc. por el otro comerciantes y trabajadores del comercio tanto al por mayor como al por menor. Sin embargo, la dinámica económica de las localidades oferta posibilidades múltiples para personas que no están involucrados directamente en el proceso productivo, a decir, los intermediarios, figuras que conocen la dinámica industrial y cuentan con los contactos necesarios para vincularlos con los compradores al mayoreo y menudeo y ganar en dicho proceso. Se relacionan todas aquellas actividades que se ven involucradas desde su diseño hasta llevar el producto al consumidor final.

Una de las principales actividades económicas del municipio de Uriangato es la comercialización de prendas de vestir, mismas que son ofertadas a lo largo de un corredor comercial de más de 4km lineales, en donde los visitantes pueden adquirirlas a manera de mayoreo o menudeo, dependiendo sea el caso, para posteriormente llevarlos a sus respectivos destinos y finalmente comercializarlos. Dentro estos procesos comerciales se intentan comprender y describir cuales son las destrezas y/o habilidades administrativas que adquieren empresarias que se encuentran en este espacio especializado.

Esta tesis se presenta en cinco apartados principales, la primera se refiere a los antecedentes y al planteamiento del problema, en el cual se retoma el papel de mujer y su importancia de este dentro del mundo laboral, así como algunas investigaciones que han incluido el tema de género en cuanto a las Competencias Administrativas se refiere, además de ello se detalla el por qué se eligió a tal comunidad como sede de la presente tesis. En este apartado se muestra el objetivo general, mismo que fue el identificar las

Competencias Administrativas de empresarias y describir su aplicación para conocer el nivel de administración que maneja la empresa en una comunidad especializada, y como objetivos específicos, se tuvieron el identificar las Competencias Administrativas de las empresarias y empresarios, conocer cómo ha influido en la organización el uso de Competencias Administrativas, y finalmente detectar, la diferencia de las Competencias Administrativas entre hombres y mujeres empresarias. En el segundo apartado se describe el lugar en donde se realizó la presente tesis, mostrando así algunas de las características que fueron de interés al seleccionar la el municipio de Uriangato, Gto. Mismas que nos sirven como base para el desarrollo del presente trabajo de tesis. En el siguiente apartado, el marco teórico, se desarrolla la teoría relacionada con el tema de las Competencias Administrativas, la cual nos permite sustentar el proyecto realizado. En la cuarta parte del trabajo, la metodología, se define el tipo de diseño de investigación, que en este caso es el estudio de caso, los informantes para la investigación y el tipo de instrumento a aplicar para lograr el objetivo plasmado en un principio. En el apartado siguiente, se describen y se analiza los resultados obtenidos, en los cuales observamos cuales son las Competencias Administrativas que adquieren mujeres y hombres empresarios, de acuerdo al modelo de Competencias Administrativas utilizado para la presente tesis. Por último se muestran las conclusiones surgidas del presente trabajo, el glosario y el cuestionario aplicado a manera de anexo.

Capítulo 1 Antecedentes y planteamiento del problema

Los años de crisis y el presentarse una reestructuración económica ha sido el impulse a una contribución económica por parte de la mujer, y a darle menos importancia a aquellos hogares en donde se maneja la figura del sexo masculino como único proveedor. (García y De Oliveira, 2006). La presencia de las mujeres dentro de las actividades tanto de producción como comercial dentro de este espacio especializado, es relevante. Convirtiéndose el mercado laboral en parte de la identidad que adquiere el sexo femenino y masculino. De acuerdo con Guadarrama y Torres (2007), “En el mercado laboral, el trabajo sigue ocupando un lugar relevante en la configuración de

identidades personales, y con importantes modificaciones, también sigue operando como elemento constituyente de las identidades de género”.

1.1 Descripción del problema

A partir de las transformaciones que el mercado de trabajo ha tenido por diferentes aspectos tanto económicos, políticos y sociales. Los hogares económicos mexicanos se han ido modificando, muestra de ello es la inserción de la mujer en el mundo laboral, ya que si bien son cada vez más las que se convierten en co-proveedoras aportando así a la economía familiar.

De acuerdo con Zabudovsky, (2014) la mujer actual no sólo se convierte en responsable de la economía familiar sino, que además de ello se enfrenta a un gran reto, el lograr mediar las responsabilidades que se adquiere en el ámbito laboral con las del hogar y la maternidad. Dado lo anterior hasta el año 2013 sólo en México, tres de cada cinco pequeñas y medianas empresas estuvieron lideradas mujeres. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2013).

Esta creciente participación por parte de la mujer en la gestión de las empresas así como su desempeño en los negocios, ha tenido como consecuencia el aumentado de investigaciones enfocadas al género y su relación con la administración de empresas. (Sonfield, Lussier, Corman&McKinney, 2001). Estas investigaciones con la finalidad de saber cómo es el manejo de una organización desde la perspectiva masculina y femenina. Detectando cuales son las Competencias Administrativas que cada individuo desarrolla en la gestión de organización. En este sentido Hellriegel (2002) nos marca que las competencias gerenciales son el uso de habilidades, comportamientos y actitudes, que debe tener una persona para el desarrollo de las actividades administrativas de forma eficaz, por consiguiente el uso de las Competencias Administrativas tiene influencia en la eficacia y eficiencia del desarrollo de una empresa.

Un espacio en donde se puede observar la participación de la mujer en el manejo de las organizaciones que se dedican a la producción y comercialización de prendas de vestir,

es en Uriangato, Guanajuato. Localidad productivamente especializada, que por sus características singulares ha sido sede de varios estudios de investigación, siendo considerada como, una comunidad que presenta una industrialización atípica. Maza y García (2011).

Dado lo anterior, es interesante conocer cuáles son las habilidades, y comportamientos (competencias) que utilizan las mujeres y hombres empresarios para el desarrollo de las actividades administrativas que son necesarias para el manejo de su empresa, mismas que se encuentran en un municipio que es considerado como especializado.

1.2 Objetivos del estudio

1.2.1 Objetivo general

Identificar las Competencias Administrativas de empresarias y describir su aplicación para conocer el nivel de administración que maneja la empresa en una comunidad especializada

1.2.2Objetivos específicos

- Identificar las Competencias Administrativas de las empresarias y empresarios.
- Cómo ha influido en la organización el uso de Competencias Administrativas.
- La diferencia de las Competencias Administrativas entre hombres y mujeres empresarias

Por otra parte las preguntas de investigación entonces nos ayudarán a acercarnos al objetivo de esta investigación, es por ello que nos preguntamos ¿Cuáles son las Competencias Administrativas utilizadas para la gestión de dos empresas lideradas por mujeres? ¿Cuál es el nivel administrativo con el que cuenta la empresa?

1.3 Justificación

1.3.1 Comunidad especializada

En los últimos años varios estudios se han realizado para entender el comportamiento de los espacios que presentan características singulares, mismas que permiten el desarrollo no sólo de la comunidad en la que se presentan, sino son pilares en la economía de la región. Siendo estas flexibles y adaptables al entorno en el que se rodean, permitiéndoles no sólo subsistir, sino ser espacios competitivos y sobresalientes por sus características.

Por su parte Novick y Carrillo (2008) consideran que a partir de condiciones económicas estructurales, sobresalen algunas regiones que por su dinamismo productivo y calidad de vida llaman la atención. Dichas regiones se caracterizan por su competitividad no sólo en la comunidad misma, sino que su impacto se extiende a la región, y en muchos casos logran posicionarse globalmente. Estas comunidades (o unión de comunidades) han sido denominadas de diferentes maneras, pero en todas ellas se rescata la idea de la especialización de la producción en la comunidad y el impacto en la calidad de vida que de ello se genera.

Maza y García (2011) mencionan que esta comunidad presenta una industrialización atípica. Definiendo como industrialización atípica, a las comunidades en las que a partir de una combinación entre lo rural y lo urbano, existe una alta especialización de mano de obra, mismas que se concentran en pequeñas unidades productivas. Mostrando una tendencia hacia la informalidad, alta utilización de redes sociales y la utilización del capital social, siendo esto factor clave para el éxito económico, ya que si bien facilita el acceso a recursos familiares o comunitarios.

Maza y García (2013) nos mencionan cuales son las características y factores peculiares que presentan los contextos atípicos a los cuales ellos se refieren, y por consiguiente se le llaman comunidades atípicas.

- Procesos de industrialización atípicos: procesos en los cuales el desarrollo se ha dado a partir de iniciativas naturales locales, sin necesidad de intervención de la política pública deliberada. Espacios en donde se combinan lo rural con lo urbano a partir de las micro, pequeñas y medianas empresas, principalmente las de corte familiar, por lo regular con una concentración en torno a una actividad productiva y en las que coexisten procesos artesanales con otros tecnológicamente avanzados.
- Trabajo precario: trabajo que por sus características no se considera como el trabajo típico ideal. No se encuentra dentro de los estándares del trabajo “normal”, este trabajo se considera inestable, sin contrato ni prestaciones. Trabajo que puede conformarse por actividades mixtas, en un entorno de informalidad o ilegalidad, etc.
- Estructura ocupacional especializada: las actividades de estas comunidades se concentran en su mayoría en un mismo sector similar, teniendo procesos, trayectorias laborales y jerarquías ocupacionales propias que los caracterizan y difieren del modelo del trabajo asalariado
- Desarrollo económico regionalmente diferenciado: a pesar de que el trabajo ahí encontrado en su mayoría se encuentra en el carácter informal y precario, los niveles de desarrollo humano son altos, presentando un nivel de pobreza menor, al igual que de marginación, rezago social y desigualdad que otras ciudades cercanas geográficamente. Resolviendo las necesidades de seguridad y certidumbre mediante estrategias de supervivencia.

Por otra parte Chávez (2013, 23) define a este tipo de comunidades como especializadas “como aquellas poblaciones que concentran capacidades de industrialización enfocadas a un ramo de la producción o los servicios y que a su vez, cuentan con entornos sociales y culturales característicos y donde estos juegan un papel importante en su dinámica y

desarrollo industrial. Dichas comunidades parten de un desarrollo endógeno y cuenta con observables como bajos índices de pobreza y marginación y altos niveles de bienestar”. Este autor considera que las comunidades especializadas cuentan a su vez con las mismas características de una comunidad atípica, pero resalta que estas localidades cuentan con un pasado, lejano o reciente mismo que es vinculado a la actividad en la que se desarrolla. En este concepto considera que el contexto en el que se encuentre la localidad es pieza clave para su desarrollo. Esta se encuentra vinculada con el comportamiento social, en donde los valores, las costumbres y tradiciones parten de la lógica de la comunidad.

Ambas perspectivas coinciden en que el desarrollo de este tipo de comunidades genera una cultura empresarial muy propia y específica de la localidad, tratándose de ciudades industriales altamente dinámicas. Impactando de esta manera en la calidad de vida de la población receptora, logrando así una gran representatividad tanto a nivel local como nacional. Para la presente investigación llamaremos a la localidad estudiada como una comunidad especializada misma que por sus características es capaz de concentrar su industrialización en un solo ramo productivo, en este caso del vestido, el cual permite ser una comunidad competente permitiendo el desarrollo de la comunidad receptora y externa.

1.3.2. Papel de la mujer

A raíz de los cambios en el mercado de trabajo principalmente por los aspectos económicos las perspectivas, la estructura y su organización de los hogares mexicanos se han ido transformando. En la década de los ochenta y noventa surge un enfoque de estrategias de supervivencia el cual refiere a la capacidad de adaptación por parte de los grupos familiares ante los cambios económicos presentados tanto por la escasez económica como por el deterioro de los mercados laborales. Los grupos domésticos o familiares hasta ahora han estado a cargo de la reproducción y la supervivencia de cada

uno de los miembros por medio de la integración de más miembros al mercado laboral. (González de la Rocha y Escobar, 2005)

Dado lo anterior las mujeres también hacían frente a la crisis económica con el ingreso de estas al mercado laboral. Ello dependía de su organización familiar que presentase o bien de la condición en la que se encontrara. Si en una sola familia se encontrasen más de dos mujeres en etapa adulta, si el hogar necesitara de más ingresos, o bien si el “proveedor” no se encontrase en condiciones para cumplir con el rol plasmado por la sociedad, ya sea por el caso de alguna enfermedad o bien de discapacidad, esto propiciaría a que la mujer se incorporara. (Chant, 1991). En muchos casos la integración de la mujer al campo laboral se dio por cuestiones de “emergencia” como lo menciona González de la Rocha y Escobar (2005), siendo integrada sólo cuando fuese indispensable, comenzando con ofrecer a la venta productos resultado de la producción doméstica, como lo son el resultado de actividades como la cocina, el tejer etc.

Los cambios económicos que ha presentado México han ido redireccionando los roles sociales. Mientras antes se considerable al hombre como único proveedor, la mujer se ha ido incorporando de tal forma que toman un nuevo papel, el de co-proveedoras y/o proveedoras, considerándola ya no sólo como generadora de un ingreso extra, sino participante de la economía familiar. La participación económica de la mujer requiere una importancia del rol social que tiene en la reproducción de su grupo doméstico. Es decir, la responsabilidad de las mujeres no solo se limita a la realización de las actividades destinadas al mantenimiento cotidiano del hogar, sino incluye aquellas que generan ingresos económicos, siendo estas incluidas como parte de sus actividades domésticas. En este sentido la mano de obra femenina es la que tiene más presencia en los negocios de ámbito familiar. (García y Pacheco, 2000). El trabajo remunerado, y la constante participación del sexo femenino en las actividades económicas familiares, actualmente no es sinónimo de reemplazamiento u oposición al espacio familiar. Sino que se trata más bien de una identidad que se crea a partir del trabajo productivo con el trabajo reproductivo. (Guadarrama y Torres, 2007)

“Los días femeninos constituyen, como sabemos, jornadas agotadoras y largas, especialmente cuando combinan las labores domésticas y reproductivas con el trabajo asalariado. Es conocido el hecho de que el trabajo asalariado no ha liberado a las mujeres de la realización de las tareas domésticas” (González de la Rocha y Escobar, 2005,247)Aunado a lo anterior la autora Zabudovsky, (2014) nos indica que la mujer se ha enfrentado a muchos retos al lograr mediar las responsabilidades domésticas y de maternidad con las que se encuentran en el ámbito laboral. Sería conveniente que en las empresas se impulsen políticas de conciliación familia y trabajo, mismas que fueran aplicables de la misma manera para las mujeres y los hombres.

Para explicar el fenómeno procedente de la feminización de la fuerza de trabajo De la O y Guadarrama (2006) distinguen tres coyunturas:

1ª. Coyuntura: Transición productiva, nuevas reglas laborales e institucionalización de las diferencias de género entre 1980 y 2000, se observó en América Latina un cambio del modelo económico de tipo proteccionista por otro de inspiración neoliberal. En el ámbito del trabajo, este cambio ha sido resumido en el concepto de flexibilidad laboral, que para algunos autores se refiere al cambio de las “reglas del juego” que rigen las relaciones entre los actores en el ámbito externo e interno de las empresas.

2ª. Coyuntura: Los patrones de participación laboral de género en el contexto de la apertura comercial y la reestructuración económica A principios de los años noventa, pasado el período de ajuste de corto plazo en los países latinoamericanos, tras la crisis de la deuda externa, se inició una fase de reestructuración marcada por la apertura hacia los mercados externos y la reorganización de los procesos productivos. El dato sobresaliente de este proceso, como ya se ha dicho, fue la feminización de la fuerza de trabajo (Arraigada, 1997: 5).

3ª Coyuntura: Las nuevas crisis y el empleo precario un hecho que acompaña la entrada de las mujeres a la actividad remunerada, es la creciente feminización de los empleos de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

baja productividad y del sector informal; producidos primero por la crisis de comienzos de los años ochenta y la reestructuración productiva de los noventa, y en los últimos años, por la ola recesiva desatada por la crisis asiática a partir de 1998 y, profundizada por la desaceleración de la economía estadounidense después de los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001.

El crecimiento de la fuerza de trabajo es un fenómeno ligado con las transformaciones laborales que sean presentados en América Latina a lo largo de la década del noventa. En este sentido Maza (2003) menciona que entre estas transformaciones son la manera en que el trabajo se ha ido relacionando con otros espacios de vida. Lo que permite reconocer que estas modificaciones provocan una serie de cambios en la vida de las personas involucradas. Este mismo autor menciona que el trabajo es necesario sea redefinido, de una manera que sea capaz de ver más allá del trabajo asalariado, permitiendo captar aquellos que se podrían considerar trabajos inestables y sin garantías, así como el trabajo doméstico.

Coyunturas

Flexibilidad y procesos de trabajo: división sexual del trabajo y las oportunidades laborales de las mujeres En torno a la flexibilidad laboral existen dos posiciones, la optimista que nos refiere a los posibles “beneficios” que pudiera obtener con ella. Como lo serian riesgos de trabajo, trabajo de tiempo parcial o a domicilio, y el beneficio a las mujeres al poder articular el trabajo asalariado con el doméstico.

La visión pesimista, involucra a la posible discriminación sexual, desprotección laboral y discriminación salarial.

Nuevas formas y temporalidades del empleo y del trabajo asociado con precariedad de genero En varios países latinoamericanos la flexibilidad tiene doble dimensión, por un lado el de adecuar las plantillas laborales y las actividades de acuerdo al mercado y por otro el de variar las formas y temporalidades del empleo con la finalidad de aumentar la competitividad.

La flexibilidad y las mujeres en el contexto de la división internacional del trabajo y la globalización Trabajo flexible

Fuente: Elaboración basado en De la O y Guadarrama (2006)

Una vez entendido la constante participación de la mujer en el mundo laboral, y su papel en la economía familiar, se analiza esta intervención pero desde la perspectiva del ser empresaria.

1.3.2.1 La mujer como empresaria

En los últimos años la incorporación de la mujer en el mercado laboral ha tenido un incremento considerable, y no sólo como una integrante más en las organizaciones, sino como emprendedora, acción que tiene efecto en la creación de empleos y en el crecimiento económico del país. De acuerdo con la Encuesta de Ocupación y Empleo del INEGI y del Instituto del Emprendedor, a julio de 2013, el 19 % de los emprendedores en México con casi cuatro millones son mujeres; sobresaliendo su participación en los sectores: servicios profesionales personales, comercio y educación. Además de ser propietarias y encabezar sus negocios, las empresarias deben estar a cargo de la administración y conducción de las empresas día con día, aceptando las responsabilidades y riesgos financieros, administrativos y sociales que ello implique. (Serna, 2003)

De acuerdo con Zabudovsky, (2014) Las mujeres que inician sus actividades empresariales lo hacen por una variedad de motivos y razones mismas que pueden ser un deseo de independencia, necesidad de obtener ingresos, gusto por el ramo a que se dedica su empresa, o bien por ser un negocio familiar o alentado por los padres. Factores vinculados a la necesidad y falta de empleo. De hecho, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2009 reveló que el 25.5% de los hogares tienen como cabeza de familia a una mujer. Y hasta el año 2013 tres de cada cinco pequeñas y medianas empresas estuvieron lideradas mujeres. (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2013).

“En el ámbito empresarial, las mujeres tienen como reto no solo iniciar y sostener su empresa sino también hacerla crecer y para eso es importante que las visiones que se tienen de la mujer empresaria no limiten su campo de acción a la de la empresa de subsistencia.” Zabudovsky, (2014). De acuerdo con la OCDE (2011) una gran cantidad de mujeres se enfrentan a importantes obstáculos que les impiden participar “plenamente” en el mercado laboral. Entre los obstáculos se encuentran los siguientes:

- Carga de trabajo extra no remunerado

- Tradicionales roles de genero
- Carencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar
 - Insuficiente oferta de servicios al cuidado infantil
 - Prácticas laborales inflexibles

Siguiendo con la OCDE (2011) de las mujeres que se encuentran laborando el 25% lo hacen por medio tiempo, y mientras que sólo el 8.2 % de los hombres trabajan de esta manera. A esto podría atribuirse a los roles que aun son asignados a la mujer de manera inclusive automática, como lo es el cuidado de los hijos, el cuidado del hogar, e inclusive el cuidado de la pareja. Obligándolas en cierta forma de buscar trabajos que les permita seguir con sus actividades de ama de casa. A pesar de los obstáculos a los cuales se enfrenta la mujer en el mercado laboral encontramos que las mujeres que se encuentran trabajando aportan más del 70% de sus ganancias a la comunidad y a su familia, mientras que los hombres destinan entre 30 y 40% de sus recursos para dichos fines. Las mujeres que se encuentran laborando dentro de una empresa familiar, es difícil que sean reconocidas por algún miembro de la familia masculino, y menos que acepte que una mujer tenga un puesto superior al suyo. (AMMJE 2013)

En la comunidad estudiada, las mujeres no sólo actúan como un miembro más que participa en la economía familiar, sino que en su mayoría juegan un papel fundamental en el desarrollo de una organización. Encontramos a la mujer no solo fungiendo como participante activa de la empresa, sino que también como autoempleadora, creando así una especie de negocio en los que existe una estrecha relación entre la unidad de trabajo y la unidad familiar. Unidades en las que encontramos relaciones familiares, de producción y reproducción en una misma familia. (García y Pacheco, 2000). Las jefas de negocios presentan nuevos comportamientos y prácticas culturales en las que los valores domésticos se trasladan a la empresa. Mostrando una dinámica nueva, incorporando habilidades y destrezas femeninas que se reflejan favorablemente en la cultura organizacional de su empresa, en las diversas etapas de la actividad económica, contribuyendo a enriquecer y transformar los esquemas en torno al trabajo diseñados por los patrones masculinos. (Villagomez, 2004)

El avance de las investigaciones respecto a la mujer en el emprendimiento de empresas ha significado que los investigadores complementen sus trabajos al indagar en cómo son las estrategias empresarias utilizadas por las mujeres, y el papel que juega la elección del sector en el crecimiento. (Sánchez, 2010). Las mujeres se esfuerzan para que el centro de trabajo exista la armonía y un ambiente de trabajo “más humano”, poniendo énfasis en el trabajo en equipo y en el desarrollo de redes de apoyo para los empleados. Así las mujeres integran a la dirección de sus empresas algunos rasgos que se consideran “típicamente femeninos” como la paciencia, la protección e incluso el interés por los demás. (Zabudovsky, 98)

La mujer ha mostrado un incremento considerable en lo que a las actividades laborales se refiere. Siendo la comunidad a estudiar un espacio atípico y especializado en el cual se encuentran empresas lideradas por mujeres, resulta ahora interesante identificar cuáles son las características administrativamente hablando de éstas, al estar al mando de una organización. Ya que si bien el modelo de empresa que existe en la comunidad ha dado resultado, adquiriendo las empresas allí presentes alto impacto económico.

1.4 Estudios previos sobre Competencias Administrativas

Entendemos por competencia administrativa aquellas habilidades, destrezas o características que junto con la coordinación de los recursos necesarios, se desarrollan las actividades de la organización de manera eficiente. Dichas Competencias Administrativas son adquiridas ya sea por medio del conocimiento empírico o por el científico, pero tales son reflejadas en el desarrollo de la organización, misma que son emprendidas por una mujer.

El análisis de las Competencias Administrativas y laborales que adquieren las mujeres empresarias para el desarrollo de sus organizaciones ha sido tema de interés en diversas disciplinas, por lo cual diferentes autores han realizado investigaciones en los últimos años.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Louffat (2005) presenta un artículo en Colombia donde a través de una investigación y recopilación de estudios de diversos autores, éste analiza tanto la filosofía laboral, el modelo de organización, la responsabilidad por el manejo de carrera, la evaluación de la carrera, los criterios de satisfacción, el perfil general del funcionario, el riesgo y las competencias. Mostrando como la administración individual de carreras ha ido evolucionando cambiando de un contexto tradicional a uno moderno, en el cual las personas se repositionan para lograr auto administrar eficientemente su propia carrera. Nos dice que la persona tiene que estar capacitado de tal forma que pueda ser capaz de enfrentar exitosamente los nuevos desafíos requeridos en el mercado laboral. Es por ello que es necesario adquirir o profundizar competencias referidas a metahabilidades, beta-habilidades, habilidades operativas, habilidades interpersonales y habilidades directivas. En tal artículo el autor menciona que dichas competencias no solo refiere al desarrollo laboral que pudiera tener la persona sino que pretende un desarrollo interno del ser humano.

Siguiendo con el mismo estudio el autor realiza una comparación entre las competencias tradicionales como en el ámbito moderno. En la cual las competencias en un contexto tradicional, eran aquellas enfocadas únicamente al conocimiento, mientras que en el contexto moderno las competencias involucran además del conocimiento aspectos como habilidades y actitudes. Además él nos menciona que las competencias de la organización están estrechamente relacionadas con las competencias personales de cada uno de los integrantes de la misma.

Por otra parte Cabanelas (2007) realiza un estudio empírico en donde el objetivo principal fue el definir el efecto de distintos factores sobre la variabilidad de la rentabilidad económica en empresas de España. En el cual menciona que las competencias internas son las capacidades y recursos internos y específicos que tiene una empresa, mismas que están ligadas a la estrategia organizativa, influyendo en la rentabilidad económica de la organización.

En el 2010 Leyva y Romo realizaron un estudio referente a las Competencias Administrativas de las mujeres empresarias en la gestión de sus empresas en el sector servicio en el Estado de Aguascalientes, que se encuentran en la dirección de micro y pequeñas empresas. Mismo estudio que tenía como finalidad encontrar aquellas habilidades o destrezas que permitieran gestionar una empresa dedicada al servicio, para tal investigación se tomó como referencia las seis competencias gerenciales que propone Hellriegel et al 2005, mismas que refieren a la comunicación, la multiculturalidad, planeación y gestión, autoadministración, acción estratégica y el trabajo en equipo. Para la variable de la gestión se basó en el modelo chileno de Guía y sistema de Evaluación Premio Pyme Gestión Competitiva 2009, mismo que abarca cuatro aspectos para una adecuada gestión e una pyme, gestión en el ámbito gerencial, mercados, personas y en los procesos productivos. Este estudio se realizó a 43 mujeres empresarias de micro y pequeñas empresas del sector servicio en el estado de Aguascalientes, mismas que se encuentran en un rango de edad de entre 31 a 40 años, su estado civil de la mayoría es casadas, un grado de escolaridad a nivel licenciatura y de 1 a 5 años de experiencia como empresarias. Respecto a las Competencias Administrativas utilizan con mayor grado de significación la comunicación y la autoadministración, a su vez la gestión gerencial y gestión de personas son las más aplicadas por las mujeres empresarias. Seguido de la competencia en trabajo en equipo, posteriormente la planeación y gestión y por último los aspectos multiculturales.

Por otra parte Melgoza (2006), reconoce al conocimiento como un aspecto esencial y clave para que las organizaciones logren competitividad. Esta autora analiza a un empresa farmacéutica localizada en el estado de Aguascalientes en la cual existe un proceso bajo en el marco de actualización que proviene del desarrollo tecnológico. Para lo cual se propuso un programa de capacitación en el que los integrantes de una empresa, desarrollaran las competencias en administración, permitiéndoles desempeñar las funciones administrativas de manera que les permitiera desempeñarse en el puesto designado de manera eficaz y acorde a los objetivos de la organización. En este trabajo se propuso un programa de capacitación en el que se incluyeron cuatro Competencias Administrativas mismas que fueron:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Manejo del personal
- Planeación y control

Tales competencias permitirían que el personal de la empresa fuera capaz de:

- Administrar recursos del área a cargo
- Dirigir a los colaboradores hacia el logro de objetivos
- Ejercer un liderazgo y comunicación eficiente
- Fomentar el trabajo en equipo
- Desarrollo de pensamiento creativo
- Tener visión integral de la empresa
- Generar y controlar documentación eficiente

Para la realización de la propuesta del programa de capacitación de desarrollo por competencias se tomó el modelo del autor cubano Cejas quien a su vez se basó en Robitaille y Diagle. Mismo modelo permite a los integrantes descubrir la importancia de la utilización de los conocimientos y saber cómo adaptarlos a las situaciones nuevas presentadas.

En tal modelo se enuncian las competencias y el objetivo principal, posteriormente para cada una de las competencias se dividen por elementos que integran a la misma para a base de ello asignar criterios de desempeño que permitan el desarrollo de tal habilidad. Posteriormente se asignan espacios y sesiones mismos que permitirá el cumplimiento de las actividades para una mejor comprensión.

De los estudios más recientes que se han realizado respecto al tema de las Competencias Administrativas, es el realizado por Romo y Rangel (2013) en el cual se identificó la gestión de estrategias internas y externas que se emplean en 60 empresas dirigidas por mujeres dentro del municipio de Aguascalientes para que se logre tener una supervivencias mínima de cinco años.

En el estudio anterior se encontró que en su mayoría las mujeres empresarias de Aguascalientes tienen una edad mayor a 35 años, con un nivel educativo en su mayoría de licenciatura, misma que iniciaron un negocio por emprendimiento propio. Cabe destacar que el 75 % de las mujeres empresarias presentaron antecedentes de familiares empresarios. Se localizaron como estrategias externas la planeación, la asesoría recibida, los cursos de capacitación y los créditos solicitados. Por otro lado el ejercicio de liderazgo, los incentivos que otorgan y las acciones encaminadas a dirigir la empresa, como estrategias internas.

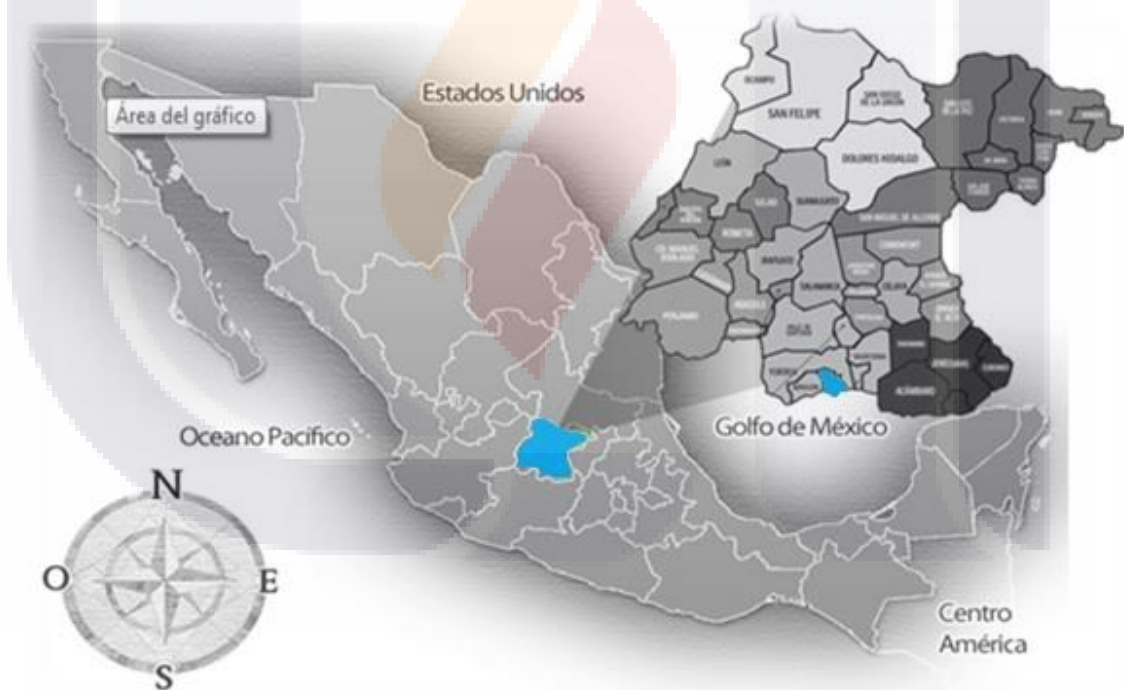
El interés sobre el emprendimiento femenino y el estudio de las habilidades, destrezas conocimientos que adquieren las mujeres al estar a cargo de una organización con la finalidad de subsistir o hacer frente a la competencia ante este mundo globalizado, es de gran interés logrando que las empresas y la comunidad científica presten atención en su estudio, mismo que es analizado desde diferentes disciplinas. (Valencia, 2010) Lo anterior podría ser de ayuda en la propuesta de algún modelo de Competencias Administrativas que permitan el desarrollo eficaz de una empresa.

Capítulo 2 Marco Contextual

2.1. Descripción de la comunidad

2.1.1. Datos geográficos

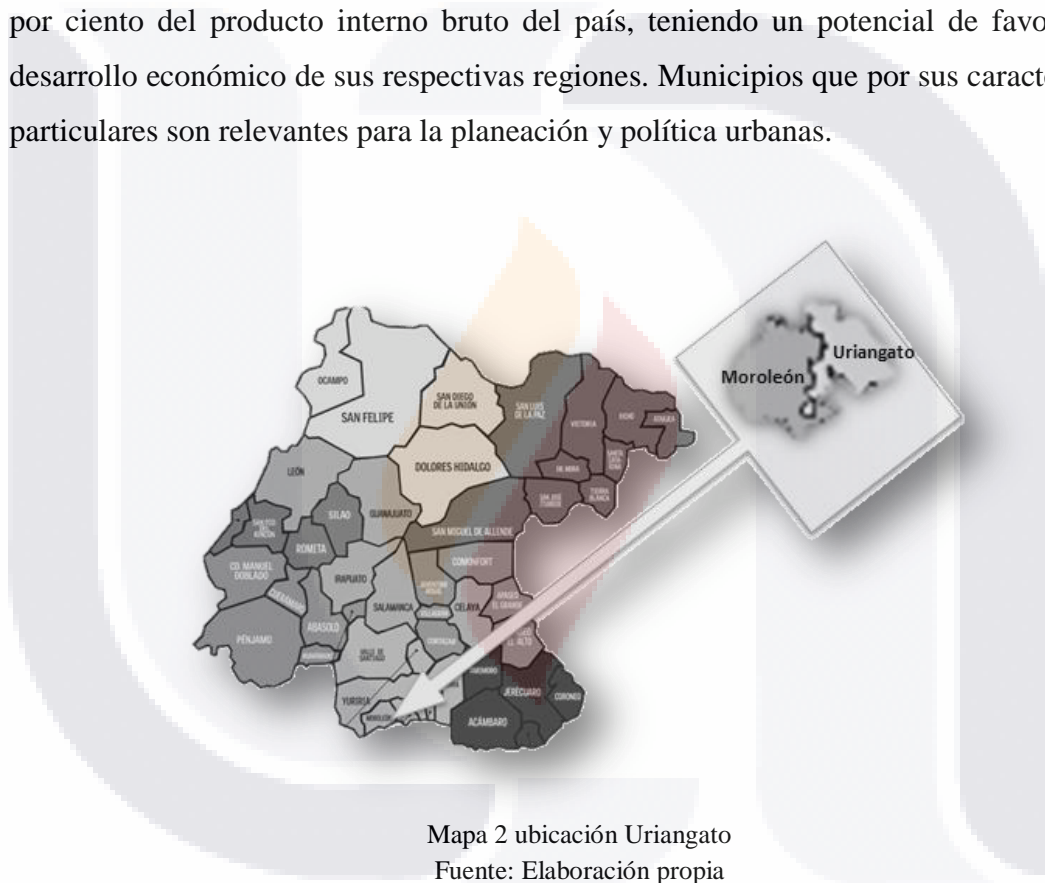
El estudio se realizó en el municipio de Uriangato, vocablo tarasco que significa "Donde el Sol se Levanta". mismo que forma parte de los 46 municipios con los que cuenta el estado de Guanajuato, encontrándose al sur del mismo, colindando al norte y este con el municipio de Yuriria, al oeste con Morolón y al sur con el estado de Michoacán con los municipios de Cuitzeo y Santa Ana Maya. La superficie del territorio municipal de Uriangato alcanza 113.80 kilómetros cuadrados, equivalentes a 0.37% de la superficie total del estado.



Mapa 1 Ubicación Estado de Guanajuato

Fuente: Elaboración propia

Uriangato se encuentra en la III Región Suroeste del país, en la zona denominada como Bajío, que en la actualidad alberga a un importante corredor industrial. Por otra parte, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2005) considera al municipio de Uriangato junto con el de Moroleón como una Zona metropolitana, denominación que adquieren aquellas ciudades cuyas actividades rebasan el límite del municipio que originalmente los contenía, manteniendo un alto grado de integración socioeconómica con los municipios vecinos. En las zonas metropolitanas se genera el 75 por ciento del producto interno bruto del país, teniendo un potencial de favorecer el desarrollo económico de sus respectivas regiones. Municipios que por sus características particulares son relevantes para la planeación y política urbanas.



Mapa 2 ubicación Uriangato
Fuente: Elaboración propia

Para la delimitación de las zonas metropolitanas se definen tres grupos de municipios metropolitanos, con sus respectivos criterios.

1. Municipios centrales. En ellos corresponden a los municipios donde se localiza la ciudad central que da origen a la zona metropolitana. Municipios que comparten una conurbación intermunicipal, definida como la unión física entre dos o más localidades

urbanas de diferentes municipios y cuya población en conjunto asciende a 50mil habitantes. Cuyos municipios integrantes muestran una dinámica de viajes de traslado al trabajo entre los municipios involucrados en la zona metropolitana.

2. Municipios exteriores definidos con base a criterios estadísticos y geográficos. Municipios contiguos a los anteriores, cuyas localidades manifiestan un carácter predominante urbano al mismo tiempo que tiene un alto grado de integración funcional de acuerdo a las siguientes características: la distancia a la ciudad central no es rebasa los 10kilometros, al menos el 15 por ciento de la población ocupada residente trabaja en los municipios centrales o bien al menos el 10 por ciento que trabaja en el municipio reside en el municipio central. El porcentaje de la población ocupada tanto en actividades secundarias como terciarias es mayor o igual a 75 por ciento. Por último la densidad media urbana, por lo menos deben de encontrarse 20 habitantes por hectárea.

3. Municipios exteriores definidos con base en criterios de planeación y política urbana. Aquellos municipios que son reconocidos por el gobierno federal y local.

Existen 59 zonas metropolitanas en el país, la número 16 corresponde a la ZM de Moroleón y Uriangato, misma que fue definida por su conurbación intermunicipal, en donde ambos municipios son considerados como centrales, cuya población en conjunto asciende a las 50mil habitantes. Se ha comprobado que las ciudades que han alcanzado dicho volumen presentan una estructura de uso del suelo diferenciada, en donde es posible distinguir zonas especializadas en actividades tanto industriales, comerciales y de servicios, que además de satisfacer la demanda de su propia población, proveen de empleo, bienes y servicios a población de otras localidades ubicadas dentro de su área de influencia (Goodall, 1977, Citado en INEGI 2010)

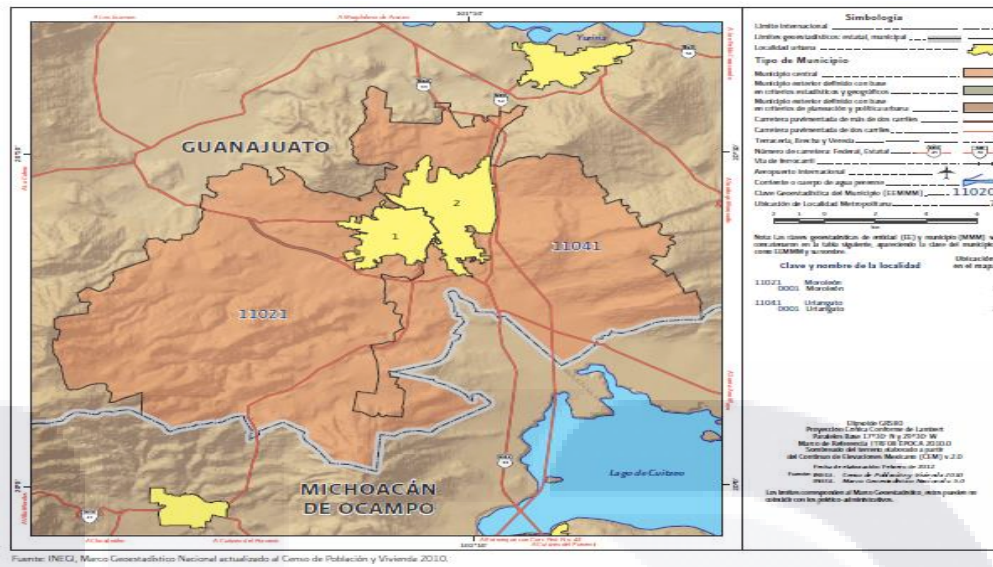
De acuerdo con la OCDE 2006 las zonas metropolitanas traen consigo ventajas, principalmente para las de mayor tamaño de población y concentración de actividades económicas en tres aspectos principales:

- 1) la existencia de una correlación positiva entre el tamaño de las zonas metropolitanas y los ingresos que aportan, producto de una importante gama de recursos, servicios e infraestructura especializados
- 2) la especialización y diversificación productiva, mismas que se traducen en un importante valor añadido por el acceso a conocimientos y en la concentración de actividades de investigación y desarrollo
- 3) mayor disponibilidad de capital humano y físico, que les permite una mayor competitividad, conectividad y comunicación.

Sin embargo, la OCDE también reconoce que existen desafíos como:

- La concentración del desempleo.
- La exclusión y la pobreza, expresados en las desigualdades socioeconómicas al interior de las zonas metropolitanas y las dificultades de la población con mayores rezagos para incorporarse al sector formal de la economía.
- Las diferencias en el acceso a servicios y equipamientos básicos, así como su ubicación diferencial en la estructura de las áreas urbanas.
- La congestión vial, la contaminación ambiental y la falta de disponibilidad de infraestructura básica.
- La vivienda y el suelo, que son elementos que definen la configuración del territorio y, particularmente el proceso de expansión periférica que generan des economías y reducción de la calidad de vida de la población.

Por su importancia, desde el año 2006, las zonas metropolitanas son objetos de inversión pública. En el Presupuesto de Egresos de la Federación para los ejercicios fiscales de 2006 y 2007 se asignaron recursos para el Fondo Metropolitano del Valle de México (SHCP, 2012 citado por Pérez 2012).



Mapa 3 Zona Metropolitana Moroleon y Uriangato
Fuente: INEGI (2005), delimitación de zonas Metropolitanas

Las ZM son definidas por el grupo interinstitucional conformado por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), en conjunto con el Consejo Nacional de Población (CONAPO) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), con base en la información proveniente de la cartografía geoestadística, los últimos resultados definitivos del Censo de Población y Vivienda, en este caso el de 2010, y los programas publicados de ordenación y desarrollo urbano de zonas conurbadas y ZM correspondientes. Para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el objeto del subsidio federal asignado a las ZM es impulsar la competitividad económica, sustentabilidad y capacidades productivas; la viabilidad y disminución de la vulnerabilidad o riesgos por fenómenos naturales, ambientales y los propiciados por la dinámica demográfica y económica; la consolidación urbana; y el aprovechamiento óptimo de las ventajas competitivas de funcionamiento regional, urbano y económico del espacio territorial de las zonas metropolitanas (SHCP, 2012).

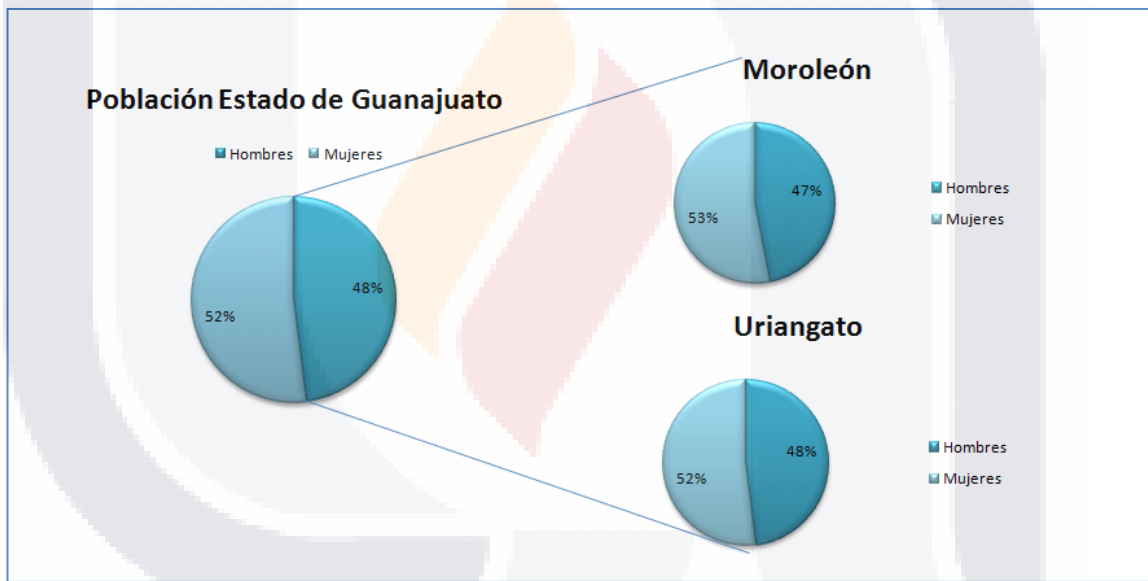
2.1.2. Tamaño de la población

De acuerdo con el último censo de Población y Vivienda 2010, la población del estado de Guanajuato fue de 5 486 372 personas, 2 639 425 hombres representan el 48.11% de

la población mientras el 51.89% son mujeres con 2846947. 92.7 hombres por cada 100 mujeres.

En ese año, la población de Uriangato fue de 59305 de los cuales el 52.2% son mujeres (30974 habitantes) y 47.7% (28331 habitantes) son hombres, de modo que hay 91.3 hombres por cada cien mujeres. Por su parte, la población total de Moroleón fue de 49 364. 23282 hombres representando el 47% y 52.84% son mujeres con 26082, por lo que la razón de sexo es de 89.3 hombres por cada 100 mujeres.

Moroleón y Uriangato abarcan cerca de 2% de la población total de la entidad. En Uriangato y, sobre todo, Moroleón se observa un déficit de varones.



Gráfica 1 población
Elaboración propia basada en el Censo de Población y Vivienda 2010

2.1.3. Perfil económico

En 2010, la población ocupada en el territorio nacional por sector de actividad se distribuye de la siguiente manera:

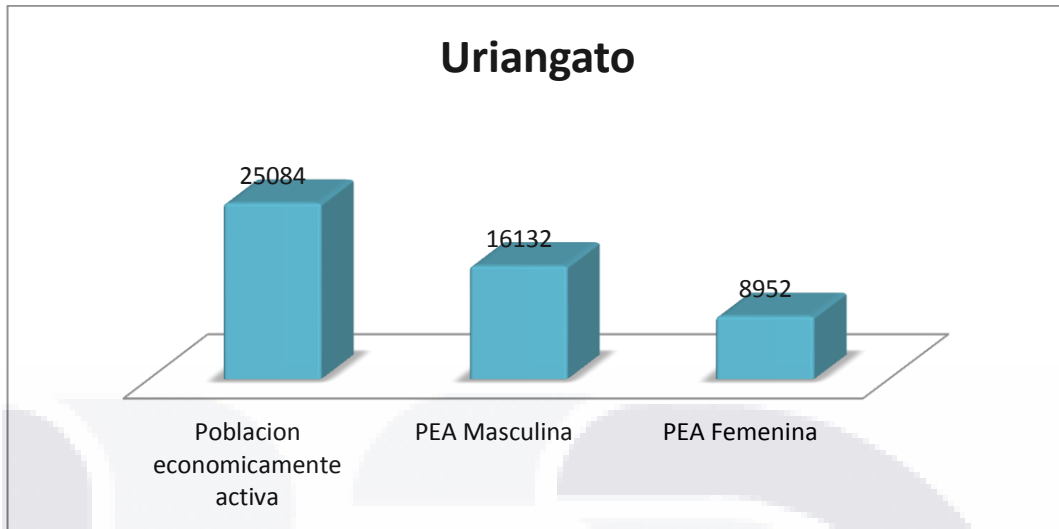


Gráfica 2 ocupación por sector
 Elaboración propia basada en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2010

13.4% de la población ocupada en el país labora en el sector primario (Agricultura, Ganadería, Aprovechamiento forestal y Pesca), 24.4% en el secundario e industrial (Minería, Industria manufacturera, Construcción y Electricidad) y 60.9% se ubicó en el terciario (Comercio, Turismo, Transportes y comunicaciones, Indicadores financieros y Finanzas públicas) o en el de servicios, lo cual da cuenta de un acreciente tercerización de la economía.

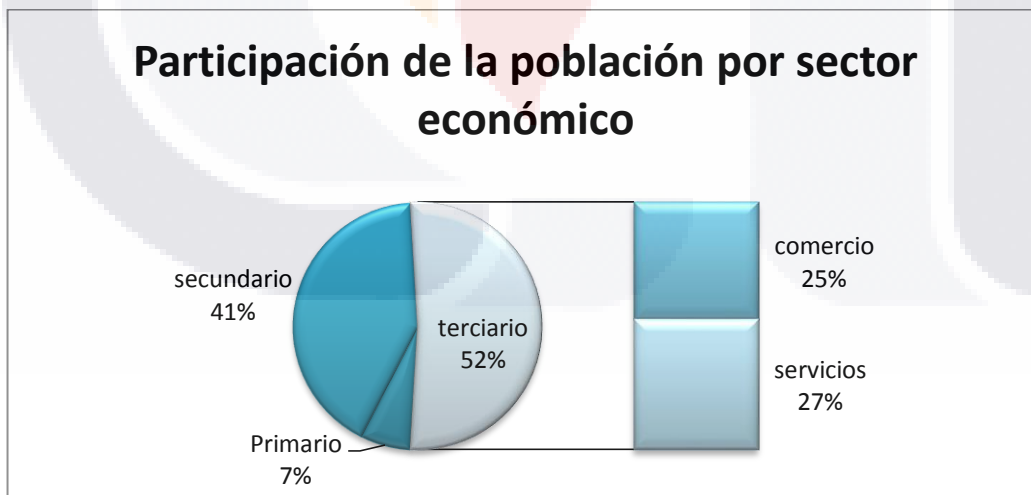
En el estado de Guanajuato la participación de la población se encuentra de la siguiente manera 13% de la población se ocupa en el sector primario; 32% en el sector secundario y 55% en el terciario.

En el municipio de Uriangato la población económicamente activa en el censo de población y vivienda 2010 fue de 25, 084 personas de las cuales el 64.31% eran hombres y el 36% mujeres.



Gráfica 3 Población económicamente Activa
Fuente: Poblacion economicamente activa. INEGI 2010

Específicamente en el municipio Uriangato, es aún más importante la participación en la industria con un 41%, seguido del sector terciario con 51% del cual el 27% dividido en servicio y comercio, también tiene una participación importante, destaca el comercio al que se dedica 27% de la población ocupada. (INEGI. Censo de población y vivienda 2010, citado por Pérez 2013)



Gráfica 4 Participación de la población por sector económico
Fuente: INEGI. Censo de población y vivienda 2010, citado por Pérez 2013

De acuerdo con lo analizado por Pérez (2012) en México 5 de cada 100 trabajadores son empleadores o patrones y cerca de 23 de cada 100 trabajan por cuenta propia, de tal forma que los trabajadores independientes en el país abarcan 27.4% de la población ocupada, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) correspondientes al tercer trimestre de 2011. Las cifras del censo 2010 coinciden: cerca de 66 por cada 100 se ubicó en el rubro de trabajadores subordinados y remunerados; cerca de 23% labora por su cuenta, sin emplear personal pagado; 6% son trabajadores sin remuneración (en su mayoría familiares) y cerca de 5% son propietarios de los bienes de producción.

De acuerdo con el censo 2010 en Uriangato, la distribución es similar. El peso relativo que tienen los trabajadores no subordinados (incluye a trabajadores por cuenta propia y empleadores), representan cerca de 27 %; mientras que los trabajadores subordinados son cerca de 72 %

En la zona metropolitana cerca de 19% son trabajadores por cuenta propia y 8.6% son empleadores. A nivel nacional, la proporción de empleadores es menor (5%). En Uriangato llama la atención que los patrones son cerca de 10% de toda la población ocupada, el doble que a nivel nacional. En Morelón son empleadores 7 de cada cien ocupados. Los trabajadores independientes de la rama textil y de vestido de la ZM representan 33.21% del total de empleadores y trabajadores por cuenta propia. De este porcentaje el 15% están dedicados a la manufactura y 18% son trabajadores independientes dedicados al comercio.

De acuerdo al periódico oficial del Gobierno del Estado de Guanajuato (2010), la principal actividad económica del municipio de Uriangato es el comercio y la industria textil, misma actividad da empleo a 4,542 personas del municipio, se estima que cerca de 9000 personas perciben un salario directamente de la actividad textil que se desarrolla.

2.1.4. La industria textil y del vestido en esta comunidad

La industria textil y del vestido tiene sus orígenes desde siglo XIX con el establecimiento de comerciantes foráneos, mismos que huyendo de los inconvenientes durante la guerra de independencia, se trasladaron a Uriangato, comenzando así la producción de rebozos, aguardiente y cerdos, productos que eran vendidos a la ciudad de México y Puebla. Fue durante el siglo XX que comenzaron a establecerse talleres textiles familiares, en los cuales se producían rebozos, en donde participaban gran parte de la población en la fabricación de ellos, desde niños, jóvenes, adultos y personas mayores. Aunque existía un gran número de personas dedicados a la fabricación del rebozo, la mayor parte de los propietarios de los talleres se encontraban en Moroleón debido a la necesidad de mano de obra para la producción de tejido de punto en Moroleón, los trabajadores de Uriangato se especializaron en el desarrollo de esta actividad. (Niño, 2010)

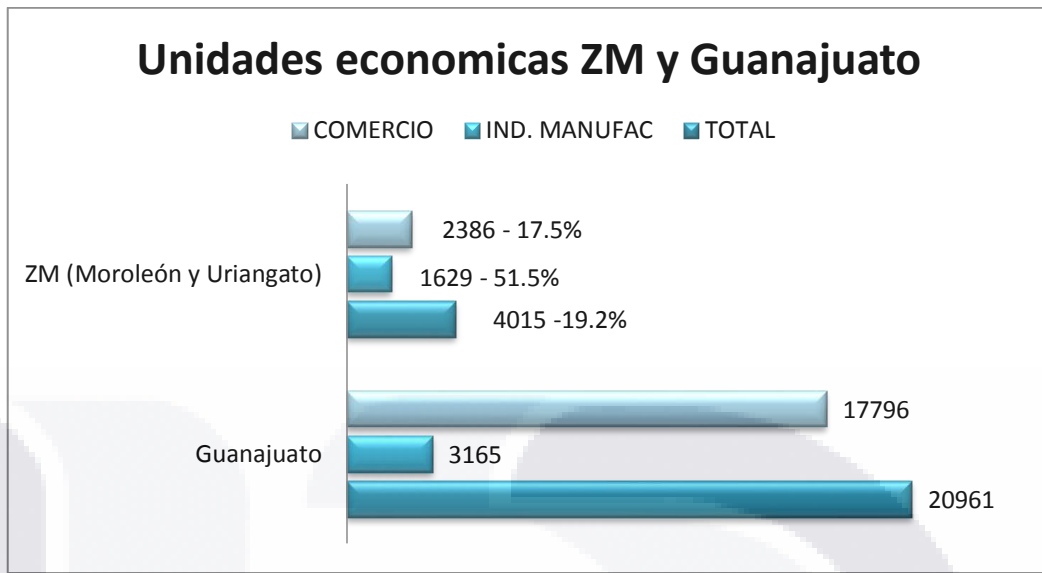
Una vez que el gobierno de Uriangato proporcionaba más permisos para la venta y facilidades para los pequeños negocios, y que ahí se encontraba mano de obra cada vez más capacitada en tejido de punto. Tuvo como resultado que más talleres que se localizaban en Moroleón se trasladaron a Uriangato además que para los pequeños establecimientos productivos que los existentes en Moroleón. Para la población de Uriangato represento una oportunidad para el desarrollo de la actividad comercial de prendas de vestir que eran producidas en Moroleón. El cambio más significativo durante este periodo fue la incorporación de la mujer en los procesos productivos. Ya que a diferencia de los talleres de rebozo, esta actividad les permitía estar participando desde sus hogares, razón por la cual los hombres no tuvieron objeción, las mujeres podrían participar en la economía de la familia o el negocio sin descuidar su casa. Fue a partir de la segunda mitad del siglo pasado, que la infraestructura urbana de Moroleón y Uriangato mejoró de forma importante. Con la construcción de un eje carretero en 1948, permitiendo el desarrollo de las actividades comerciales. (Sierra, 2003)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Aunque se fabrica aun el rebozo, la producción de prendas de vestir ha ido cambiando, actualmente en Uriangato se produce una gran variedad de prendas como colchas, suéteres, vestidos, ropa deportiva, ropa para dama, bebé, niños y caballero.

La industria textil y del vestido es una de las actividades manufactureras más importantes no sólo en Uriangato sino a nivel nacional, sigue siendo una de las actividades industriales que más empleo ha generado. (Sierra, 2003)

A nivel nacional a finales del año 2012, el porcentaje de participación en el personal ocupado en la industria textil y del vestido fue de 1.3%, y respecto al sector manufacturero fue de 11.9%. (Industria textil y del vestido 2013, estadísticas sectoriales, INEGI). En todo el país existen 320 757 económicas dedicadas a la fabricación y comercio de textiles y prendas de vestir, de las cuales el 6.5% con 20 961 empresas corresponden al estado de Guanajuato, de ello el 19.2% que representa 4 915 unidades, corresponde solamente a la Zona Metropolitana de Moroleón y Uriangato. En la ZM se encuentran 2 386 unidades dedicadas al comercio representando el 17.5% a nivel estado, 1629 unidades enfocadas a la industria manufacturera textil y prendas de vestir, mismas que representan el 51.5% del estado. Por lo que podemos percibir que la industria textil y del vestido se concentra en gran medida en estos dos municipios vecinos, que cabe mencionar son divididos solamente por una calle, que divide el corredor industrial. (DENUE 2010, citado por Pérez, 2013)

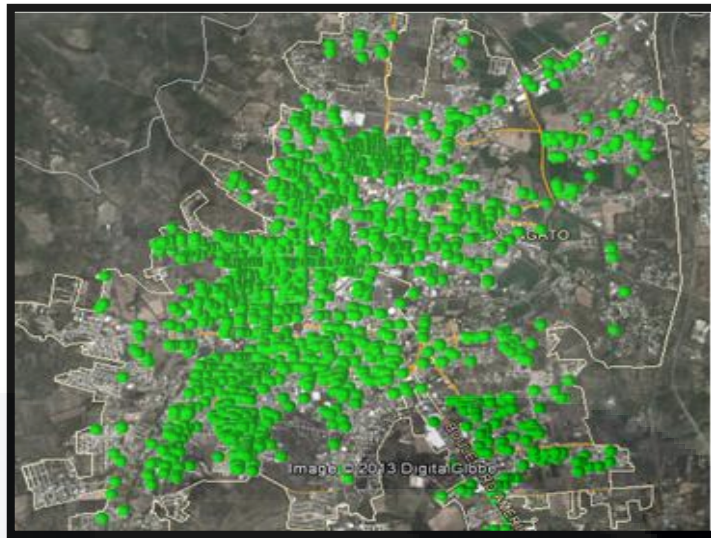


Gráfica 5 Unidades Económicas ZM y Guanajuato
Fuente: Pérez (2013) basado en el DENUE 2010

Unidades económicas de fabricación y comercio de textiles y prendas de vestir y su distribución por actividad en Guanajuato y la ZM de Moroleón-Uriangato								
Actividad	Unidades económicas (insumos y productos textiles y vestido)							
	Estados Unidos Mexicanos		Guanajuato		Zona Metropolitana			% del Estado
	Unidades	%	Unidades	%	Unidades	%		
Total	320 757	100.0	20 961	100.0	4 015	100.0	19.2	
Industrias Manufactureras	70 432	22.0	3 165	15.1	1 629	40.6	51.5	
Comercio	250 325	78.0	17 796	84.9	2 386	59.4	17.5	

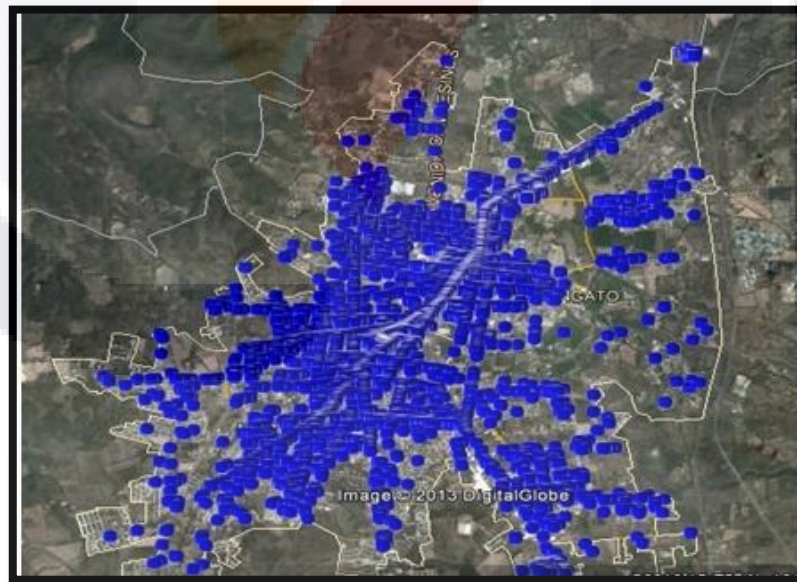
Imagen 1 Unidades económicas de fabricación y comercio de textiles y prendas de vestir en Guanajuato y Zona Metropolitana de Moroleón-Uriangato
Fuente: Pérez (2013) basado en el DENUE 2010

En la zona metropolitana de acuerdo con el DENUE 2010 las actividades secundarias y representaban prácticamente el 41% de la industria manufacturera, con 1629 empresas dedicadas a esta actividad.

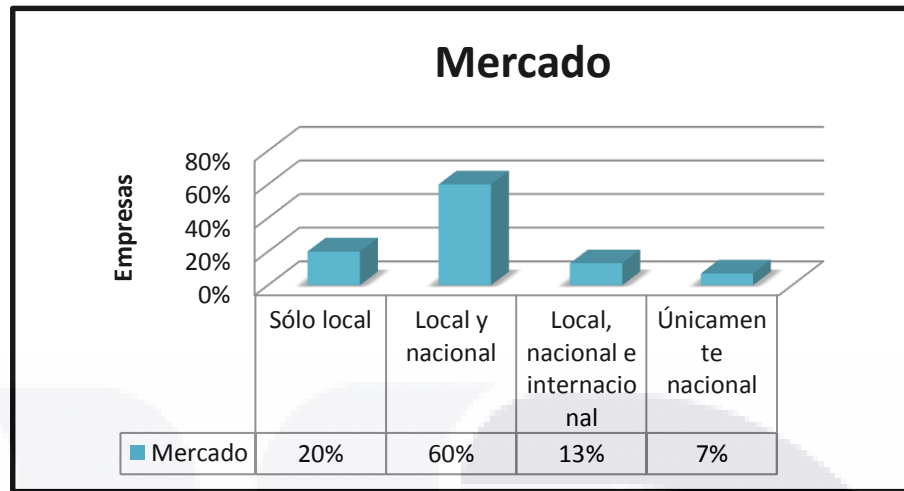


Mapa 4 unidades económicas de manufactura textil y prendas de vestir
Fuente: INEGI, DENUE 2010

Mientras que en el sector terciario, dividido en servicio y comercio tenía una representatividad del 59% en la zona metropolitana, contando con 2386 establecimientos dedicados a esta actividad, solamente hasta el 2010.



Mapa 5 Unidades económicas dedicados al comercio textil y prendas de vestir
Fuente: INEGI, DENUE 2010



Gráfica 6 Mercado de Uriangato, Gto.
Fuente: Maza y Ortiz, 2012

De acuerdo a lo analizado por Maza, García y Ortiz (2011) ambos municipios Moroleón y Uriangato, que conforman la Zona Metropolitana se dedican a la confección de prendas de vestir sin embargo en en el municipio de Uriangato la comercialización. Siendo la actividad económica principal del municipio es el comercio textil, no sólo ofrece la producción maquilada del mismo, sino que además se vende lo que se produce en otros municipios (Moroleón por ejemplo) y estados del país.

Resulta importante el análisis de las empresas que se encuentran en el municipio de Uriangato, debido a lo estudiado por Maza y Ortiz (2012) el 20% de las empresas venden su mercancía a nivel local. El 60% además de ofrecer a nivel local surten sus mercancías a nivel nacional, el 13% colocan sus mercancías además a nivel internacional, sólo el 7% venden sus productos únicamente a nivel nacional. Con lo que podemos destacar que el comercio que existe en el municipio es de gran importancia.

Dado lo anterior desde la década de 1980, visitantes de diferentes partes del país acuden a la ciudad para proveerse de una gran variedad de productos de prendas de vestir, mismas que además de ser de calidad, los precios ahí encontrados son accesibles. Ya que si bien sabemos despertar el interés por el consumidor ante tantas opciones “iguales”

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

hoy en día es muy difícil. Por ello las características con las que cuentan las prendas de vestir en el municipio son interesantes y atraen a diferentes grupos de personas las cuales pretenden adquirir un bien de acuerdo a sus peticiones. Por lo tanto encontramos que existe una gran variedad de personas que realizan viajes continuos para llevar a cabo actividades de compra. Realizando así una de las principales actividades económicas del país, el turismo, más específicamente el turismo de compras.

De acuerdo con la Cuenta Satélite del Turismo de México (CST) el turismo “refiere a las acciones que realizan los visitantes. Representa una función de consumo que está relacionado con los bienes y servicios que demandan los turistas”. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994) el turismo son todas aquellas actividades que realizan las personas durante una estancia fuera de su entorno habitual, por un periodo de tiempo menor a un año, ya sea por fines de ocio, negocios y otros. Siendo el turismo otro fenómeno que se encuentra inmerso en la comunidad analizada en el presente trabajo, siendo otro tema de interés para futuras investigaciones.

En Uriangato, como ya se mencionó anteriormente, la actividad económica principal es el comercio seguido de la industria textil, misma actividad que proporciona empleo y trabajo a aproximadamente 4,542 personas propias del municipio, otra cantidad similar son ocupados por personas de municipios aledaños, por esta razón se estima que cerca de 9000 personas reciben un salario de la actividad textil que se lleva a cabo en Uriangato.

Uriangato es considerado como uno de los principales productores textiles a nivel nacional, ofreciendo una amplia producción de suéter, chamarras, colchas, ropa para bebé, ropa deportiva, ropa casual para dama y caballero, tejido de punto y plano, ropa interior, uniformes. Esta ciudad es considerada como uno de los centros de distribución más grandes de México, misma en la que se puede encontrar un corredor comercial de 4kilometros de largo constituidos por más de 3000 tiendas y puestos de venta de ropa al mayoreo, medio mayoreo y menudeo.

Capítulo 3 Marco teórico: Competencias Administrativas

3.1 Administración

El término administración ha estado presente desde las civilizaciones más antiguas, hasta las grandes organizaciones que tienen lugar hoy en día. Ambas buscando la manera idónea para subsistir, y conducirse de tal manera que les permitan llegar hasta donde ésta desee. A dicha forma se le ha denominado “administración”. Debido a que la investigación hace referencia a las Competencias Administrativas es importante definir el término administración y las etapas que se encuentran integradas en ello.

La palabra administración proviene del latín “Administratione” la cual significa “acción de administrar”, la palabra administrar está compuesto por dos vocablos “ad y ministrare” en la cual ad refiere a “a” y ministrare “servir”, la cual conjuntamente conduce a la idea de servir. Varios autores han conceptualizado este término desde sus diferentes perspectivas:

La administración consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización. La administración es una fuerza decisiva e impulsora, una dimensión vital del éxito de una organización” (Brown B. Warren, 1983) Hellriegel et al (2005:7) plantean que el termino administración “se refiere a las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades: planeación, organización dirección y control” por otro lado Heinz Weihrich y Harold Koontz. (2004) "Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano." Según Chiavenato (2007) administración “es el proceso de planear, organizar, dirigir, y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. De acuerdo con Wilburg Jiménez Castro (1990) define a la administración como una “ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”.

De acuerdo con Benavides (2004), la administración se define como “la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” Por otro lado Jones y George (2006) la administración tiene como finalidad ayudar a la Organización para que se haga el mejor uso de sus recursos y conseguir sus metas.

Podemos darnos cuenta que el término “administración” ha sido definido por diversos autores de diferentes formas. Una vez analizada las diferentes conceptualizaciones de administración, definiremos para el presente trabajo de tesis a la administración como “la forma en la que se guían todos los recursos con los que cuenta la organización, llámese organización a cualquier grupo social de cualquier estructura, tamaño y/o finalidad, teniendo como propósito el alcanzar un mismo fin que beneficie a los integrantes y a la organización misma”

3.1.1. Elementos y características de la administración

De acuerdo con Benavides Pañeda (2006) los elementos básicos de la administración son los siguientes:

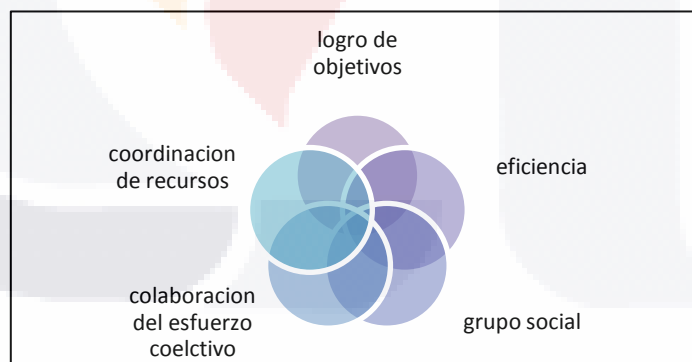


Imagen 2 elementos básicos de la administración
Fuente: Elaboración basada en Benavides Pañeda (2006)

Dónde:

- Logro de objetivos: la administración siempre se encuentra enfocada en el logro de propósitos establecidos
- Eficiencia: la administración no solo pretende tener los resultados, sino optimizarlos a través del aprovechamiento de todos los recursos
- Grupo social: para que la administración exista es necesario que se desarrolle dentro de un grupo social.
- Colaboración del esfuerzo colectivo: para el logro de resultados es a través de la sinergia de las personas integrantes de la organización.
- Coordinación de recursos: se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el cumplimiento de los objetivos plasmados.

Como características el mismo autor menciona las siguientes:

- Universalidad: existe en cualquier grupo social, es capaz de aplicarse en cualquier ámbito
- Valor instrumental: la administración es meramente práctica, por lo que a través de ella se pretende llegar a un fin establecido.
- Unidad temporal: la administración es un proceso dinámico en el que las partes que la componen existen simultáneamente.
- Amplitud de ejercicio: se aplica a todos los niveles de la organización.
- Especificidad: cuenta con características propias que le permite ser de carácter específico.
- Interdisciplinariedad: la administración está relacionada con todas las disciplinas que estén relacionadas con el tema del trabajo.
- Flexibilidad: la administración es capaz de adaptarse a las necesidades propias de cada grupo social en donde se apliquen. Es imposible la rigidez de la administración.

3.1.2. Proceso administrativo

De acuerdo con Munich y García (2006) el proceso administrativo es un conjunto de fases y etapas a través de las cuales, la administración se hace efectiva mismos que se relacionan y conforman un proceso integral. Terry y Franklin (1997) menciona que son las funciones básicas y los medios por los cuales administra el gerente. De acuerdo con Henry Fayol la función administrativa estaba estructurada por las siguientes etapas:

- Previsión: en el cual se realiza un programa de acción, o línea a seguir.
- Organización: se construye una estructura dual de trabajo. esta etapa del proceso administrativo proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa. Y puede ser dividida en organización material y organización social.
- Dirección: etapa en donde se conduce a la organización a funcionar de acuerdo a los objetivos plasmados en un principio.

Coordinación: armoniza todas las actividades necesarias de la organización. Se sincronizan las acciones en los tiempos adecuados brindando los medios para ello.

Control: etapa final en la que se verifican si todas las cosas van de acuerdo al plan establecido. En esta etapa se localizan los puntos débiles y errores para rectificarlos a tiempo.

De acuerdo con Koontz y Weihrick (2008), las funciones de un administrador que conforman el proceso administrativo son: Planeación, Organización, Dirección, Control. Fayol señala que estos elementos son aplicables tanto en los negocios, como organizaciones políticas, religiosas, etc.

Etapa	Características
Planeación	<p>Consiste en realizar una planeación con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización. Etapa inicial en la cual se programan las actividades a realizar. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de los objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de las políticas y el establecimiento de metas.</p>
Organización	<p>Se asignan a los recursos necesarios para el logro de los programas plasmados, dichos recursos son tanto humanos como materiales y métodos.</p> <p>Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.</p>
Integración	<p>Se identifican los requerimientos de fuerza laboral, Se incluye la administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación del personal, políticas disciplinarias, procedimiento de queja y relaciones públicas.</p>
Dirección	<p>En esta etapa se pretende hacer que los miembros de la organización actúan de modo que contribuyan al logro de los objetivos.</p> <p>Incluye los esfuerzos encausados a la conformación del comportamiento humano. Motivación, liderazgo, y comunicación.</p>
Control	<p>Todas aquellas actividades que pretenden asegurar que los resultados coincidan con los objetivos plasmados.</p>

Tabla 2 Proceso administrativo

Fuente: Koontz y Weihrich (2003) administración una perspectiva global.12va edición

3.2. Competencias

La globalización se ha convertido en un fenómeno irresistible desde mediados del siglo XX, ocasionando que se cambie la manera en cómo se mueve la sociedad en sus diferentes aspectos. “La inmovilidad no es una opción realista en un mundo de cambio permanente.” (Bauman, 1999:8)

De acuerdo con Pinedo (2006:47) la globalización “ha cambiado la forma en que vivimos, producimos, gestionamos y hacemos negocio”. Bauman (2001) plantea que la globalización divide en la misma medida en la que une, las causas de tal división son las que originan la uniformidad del globo. Juntamente con las dimensiones planetarias emergentes de los negocios, las finanzas, el comercio y el flujo de de información, se pone en marcha un proceso localizador, de fijación del espacio. La globalización tiende a ser una dominación de una minoría (los globales) en donde estos imponen las reglas del juego de la vida sobre la mayoría en un mundo desigual, prevaleciendo la exclusión de casi dos terceras partes de la población. Este mismo autor, refiere que estamos ante una sociedad de consumo, en la cual “la formación que brinda la sociedad contemporánea a sus miembros está dictada, ante todo, por el deber de cumplir la función de consumir” (Bauman, 2001:106).

Al encontrarnos ante una sociedad de consumo, por ende las exigencias son cada vez mayores, es por ello que la competencia se ha convertido cada vez más fuerte e intensa, teniendo como objetivo ya no sólo el mercado a nivel local sino el brincar barreras que permitan llegar con productos a diversas partes del mundo. Actualmente, no sólo los clientes tienen la facultad para decidir con quién adquirir un producto o servicio, las partes interesadas como lo pueden ser los proveedores, los empleados, los inversionistas, y la comunidad, han tomado también el papel de exigir cada vez más lo que la organización les proporciona. Dada estas circunstancias una empresa que no adquiere nuevas formas de organización, o les da importancia a todas las partes y recursos que la conforman, no lograría subsistir en este mundo cambiante. Es por ello que tienen que desarrollar nuevas capacidades administrativas y laborales, tanto habilidades, o áreas de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

experiencias, que permiten a la organización ser capaz de conducir sus recursos de tal manera que se logren los objetivos lo mejor posible.

Como ya se mencionó anteriormente el administrador pretende llevar a cabo una administración de forma eficaz e ideal, cumpliendo con cada uno de las fases del proceso administrativo. Ya que como mencionan los autores anteriormente citados, son las etapas que una buena administración necesita. Aunado a lo anterior es interesante conocer cuáles son las Competencias Administrativas que adquieren empresarios para llevar a cabo dicho proceso.

Debido a que se utiliza el término competencia administrativa resulta importante primeramente entender el concepto de competencia como tal.

Boyatzis (1982, citado por Pereda y Barrocal, 1999, p. 75) afirma que una competencia “es una característica subyacente en una persona, que está casualmente relacionada como un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. La definición de competencia utilizada en México por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación es la siguiente: “un sistema de acción complejo que abarca las habilidades intelectuales, las actitudes y otros elementos no cognitivos, como motivación, valores y emociones, que son adquiridos y desarrollados por los individuos a lo largo de su vida y son indispensables para participar eficazmente en diferentes contextos sociales”. Pisa para docentes, p. 16.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) 2010, denominan Estándar de Competencia al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, con las que debe contar una persona para ejecutar una actividad laboral, con un alto nivel de desempeño.

De acuerdo con Pinedo (2004) las competencias de una organización son las destrezas, habilidades o áreas de experiencia, utilizadas constantemente en todas sus acciones o decisiones. Apoyando un sistema de valores igualitario, armonioso e integrado, afectando a la estructura de la organización (jerarquía de funciones, productos, procesos y sistemas de control), a sus internos (empleados, accionistas, mandos y directivos) a sus

externos (clientes, proveedores y comunidad) y al entorno (sector macroeconómico y los segmentos del negocio).

3.2.1. Clasificación y características

De acuerdo con Spencer y Spencer (1993) las competencias presentan las siguientes características:

- Las motivaciones: constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras.
- Los rasgos: características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información.
- El concepto de sí mismo: se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma.
- Los conocimientos: constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas o actividades específicas.
- Las destrezas: conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental.

Por otra parte Ibarra (1997) considera que para comprender lo que el término competencia implica es importante clasificarlo en tres rubros, los cuales a su vez incluyen ciertas habilidades y conocimientos que son importantes en el desarrollo de las actividades dentro del campo laboral:

Básica	Refiere a comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativo	<ul style="list-style-type: none"> a) Capacidad de expresión b) Capacidad de lectura c) Comunicación oral d) Comunicación escrita
Genérica	Comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva.	<ul style="list-style-type: none"> a. Trabajo en equipo b. Capacidad de planear c. Capacidad de programar d. Capacidad de negociar e. Capacidad de entrenar
Específica	Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y una función productiva determinada	

Tabla 1 clasificación de la competencia
 Fuente: Elaboración propia basada Ibarra (1997)

Por otro lado la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) citado por Miklos (1997) ha señalado desde ese entonces que el desarrollo de las siguientes capacidades son en gran parte la solución de los problemas del empleo en el largo plazo:

1. La capacidad de innovación.

La innovación implica imaginación y creatividad de los individuos, empresas y sociedad en su conjunto, para predecir y enfrentar los retos del cambio.

2. La capacidad de adaptación.

La capacidad de adaptación significa que individuos, empresas y sociedad deben adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados.

3. La capacidad de aprendizaje.

La capacidad de aprendizaje significa que individuos, empresa y sociedad deben asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación.

Tales capacidades siguen siendo identificadas como la posible solución a los problemas laborales, ya que si bien estos tres aspectos se encuentran incluidos en los aspectos esenciales para enfrentar los retos que trae consigo la globalización.

En este sentido, la autora Alles (2000), menciona que a “medida que se asciende o descende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. En este sentido, agrega que “así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan”.

3.3. Competencias Administrativas

Como ya se mencionó anteriormente el término competencia hace referencia a la adquisición de habilidades, capacidades y/o destrezas que adquiere una persona para desempeñarse en alguna actividad laboral, por ello hacer mención anteriormente de las competencias laborales. Ahora bien dentro de una organización, la finalidad es el cumplimiento de metas y objetivos que son guiados a través del desarrollo de un proceso administrativo, en el cual los directivos o los encargados de la organización ponen en práctica una serie de Competencias Administrativas que les permitirá de, a gestionar y administrar a la organización, siguiendo la visión de la compañía, y subsistiendo a los cambios globales actuales. (Pinedo, 2006)

El investigador Robert L. Katz, (1955 citado por Robbins-Coulter, 2006 p.12) nos menciona que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas para el desarrollo eficaz de una organización.

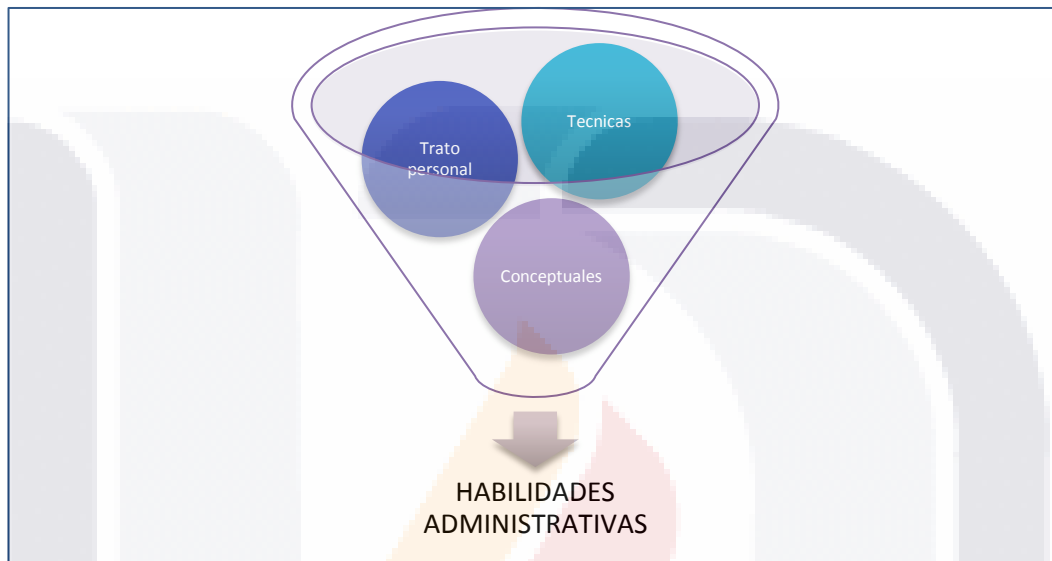


Imagen 3 Habilidades Administrativas
Robert L. Katz, (1955 citado por Robbins-Coulter, 2006 p.12)

Dónde:

Las habilidades técnicas: son los conocimientos y competencias en un campo especializado, como ingeniería, cómputo, contabilidad o manufactura.

Las habilidades de trato personal: consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.

Las habilidades conceptuales: son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Sin embargo, para Chiavenato (2000 citado por el mismo Chiavenato, 2007, pag.4) nos sólo la el desarrollo de las habilidades anteriormente mencionadas no son suficientes

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sino que son indispensables otras competencias personales para tener éxito en la práctica. Siendo clave la adquisición de competencias durables, mismas que a pesar de los tiempos de cambio no puedan ser descartables ni volverse obsoletas. Tales competencias durables son: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

Una vez analizado lo anterior el termino competencia lo componen los siguientes elementos: conocimientos, habilidades actitudes y perspectiva, donde:

Conocimiento, es la capacidad que tiene una persona de desarrollar si intelecto. Entendimiento, inteligencia y razón natural.

Habilidad, es la capacidad y disposición para realizar alguna actividad.

Actitud: voluntad de la persona en desear plasmar en la realidad aquello que conoce y sabe cómo desarrollarlo. Unión entre el conocimiento y la habilidad

Perspectiva, refiere a la visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente de cualquier hecho o fenómeno.

3.3.1 Habilidades directivas

De acuerdo con el manual de Habilidades directivas (2008) todo directivo ha de desarrollar una serie de habilidades y destrezas que le faciliten su actuación enfocada a la mejora de su propio desempeño y por ende al de los integrantes de la organización. Tales habilidades son las siguientes:

Representatividad: imagen que el directivo transmite de su propia empresa. Esta debe ser tanto interna como externa.

Comunicación: además de transmitir la información de manera adecuada, debe ser capaz de recibirla.

Toma de decisiones y solución de problemas: es importante que el directivo sea capaz de tomar decisiones cada vez que sea necesario de forma adecuada, solucionando los problemas a los cuales se enfrente.

Negociación: entendiéndose como la capacidad del directivo que se enfoquen en el win-win

Autocontrol: siendo necesario para soportar las situaciones cambiantes en las que puede verse sometido.

Flexibilidad: capacidad de adaptación ante las nuevas necesidades o retos a los que se enfrente la organización.

Liderazgo: es de las funciones básicas del directivo, esta habilidad le ayudará a conjugar los objetivos, tanto personales, de todo el grupo y de la organización.

Estilo de dirección: para obtener el máximo rendimiento es necesario dirigir a los miembros de la organización, la forma de dirigir integrará las habilidades anteriormente mencionadas.

De acuerdo con una página web enfocada en los negocios, las habilidades que un directivo encargado del desarrollo de forma eficiente de las actividades dentro de la organización, tiene que cumplir con ciertas destrezas directivas. Siendo un directivo competente necesario dentro de una organización ya que son competitivos, innovadores, proactivos. Lo más importante actualmente es un directivo proactivo que se anticipe y estimule un cambio, que cuente con una visión más estratégica y que sea capaz de integrar equipos.

Habilidades	Alcance
Autoconocimiento	Conocer cómo se relaciona consigo mismo, con los demás. Cuando sabe sus objetivos, conoce a donde quiere llevar la organización.
Visión y pensamiento estratégico	El directivo debe de tener una visión clara sobre la empresa.
Dominio de las técnicas de captación de información.	Conocer el funcionamiento de todos los sistemas de información, de las técnicas de investigaciones de mercado. Habilidad para conseguir datos relevantes.
Conocimiento del negocio y capacidad sistemática	El directivo debe de conocer su negocio, estrategias, etc. Conocer con quien se relaciona externamente.
Gestión de equipo	Es tener la capacidad de dirigir y desarrollar un equipo para que juntos logren los objetivos y consigan desarrollarse como profesionales y como personas. Deben aprender las técnicas de creatividad, innovación, etc.
Comunicación	El directivo debe de ser un excelente comunicador. Debe dominar las técnicas de presentación eficaces.
Habilidades negociadoras	Debe de tener una alta capacidad de negociación para lograr su visión y conseguir los mejores resultados para la organización
Gestionar los proyectos	Debe implementar una visión y estrategias.
Control y supervisión	El directivo debe tener sólidos los conocimientos de control y gestión en las áreas funcionales para conocer el resultado de su gestión y hacer mejoras constantes.
Inteligencia emocional y social	Debe manejar todas las competencias relacionadas con la inteligencia emocional y social como es autoconocimiento, autocontrol, auto motivación, confianza al grupo, experiencia, escuchar, etc.
Gestión de las crisis y del cambio	El directivo debe ser consciente de los cambios constantes y superar las crisis que se presentan.
Estilo de liderazgo	Debe manifestarse de una forma única y definido, que sepa cómo debe motivarse a las personas, unirlos y dirigirlos.

Tabla 2 habilidades de un directivo

Elaboración propia basada Fajardo (2009) página web fbusiness.wordpress.com

De acuerdo con la pagina negocios y emprendimiento 2013 en la actualidad no es suficiente ser un gerente reconocido, sino que existe la necesidad de un gerente innovador, apasionado, flexible y visionario. Esta misma página nos indica cuales son las diez cualidades que un gerente “exitoso” debe tener.

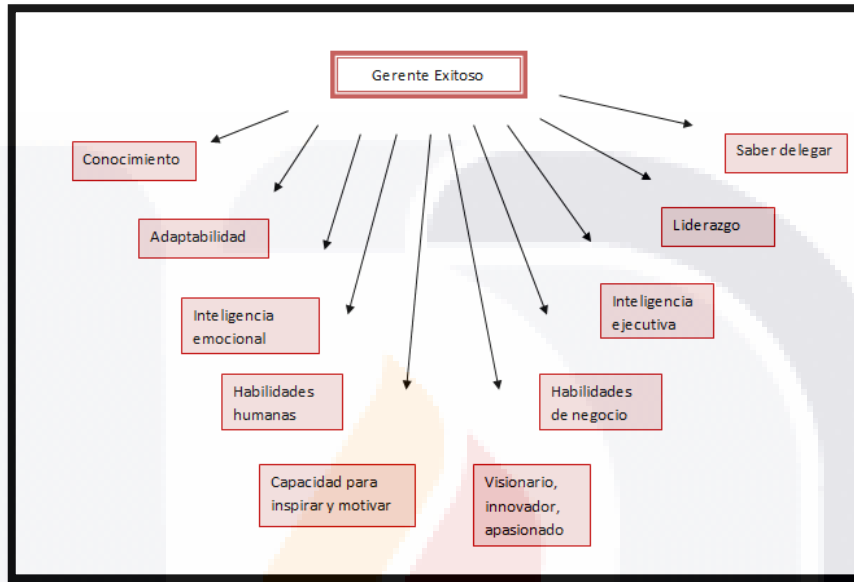


Imagen 4 Habilidades gerenciales

Fuente: Elaboración propia en base a la página web “negocios y emprendimiento 2013”

Dónde:

Adaptabilidad: La adaptabilidad es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la flexibilidad de la organización. El grado de adaptabilidad se refiere a la habilidad para asimilar de manera efectiva los cambios que enfrenta (Vázquez, 2010)

Conocimiento: es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada

Inteligencia emocional: refiere a la capacidad del gerente en dominar o controlar las emociones que podrían afectar la toma de decisiones de la empresa. Es por ello que debe ser capaz de tomar decisiones racional y objetivamente.

Inteligencia ejecutiva: refiere a la capacidad de elegir metas, hacer proyectos, tomar decisiones, utilizar los conocimientos, gestionar las emociones, mantener el esfuerzo, aplazar la recompensa, realizar metas a largo plazo.

Habilidades humanas: es la capacidad de trabajar de forma eficaz con demás personas llevando a cabo el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos plasmados.

Habilidades de negociación: refiere a la labor de acción que exige interacción con los integrantes de la organización, para de esta forma llegar a un trato o acuerdo que beneficie a la empresa. Formando alianzas y relaciones que favorezcan el desarrollo de la empresa.

Liderazgo: capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad u atribuir facultades a otros, así como crear cambios estratégicos a medida que sean estos necesarios para el desarrollo de los objetivos plasmados.

Capacidad para inspirar y motivar: se refiere a los estímulos que tiene una persona para realizar determinadas actividades. Es necesario el gerente inspire y motive a los integrantes de la organización para de esta forma producir grandes resultados.

Capacidad para delegar: capacidad que tiene una persona en otorgar a otra persona para dejar sus asuntos en manos de otra persona capaz y competente.

Es visionario, innovador y apasionado: refiere a la visión que se tiene con el desarrollo de las actividades. Es necesario ver más allá de los demás, no conformarse con los resultados obtenidos sino seguir innovando para descubrir nuevos caminos y formas de hacer las cosas.

3.3.1.1. Liderazgo

Al ser el liderazgo una de las habilidades básicas que es necesario para dirigir una empresa, a continuación nos enfocamos más a esta habilidad.

Existe una gran cantidad de autores que han escrito sobre cómo debería de actuar un líder en las organizaciones, con la finalidad de hacer de ellas empresas competitivas y productivas. mismos autores que imaginan realidades idénticas y comportamientos mecánicos, perspectiva que sustenta que los líderes deberán pensar y actuar similarmente para ser valorados como tales, así como para obtener resultados idénticos, en indistintos contexto.

El hecho darle importancia al tema de liderazgo en las organizaciones es hacer referencia a las relaciones sociales de poder que se encuentran en el desarrollo de las actividades dentro de la organización. Ello a que el líder, no lo será en cualquier contexto social, ni tampoco de forma permanente. El líder implica una conducción de una aspiración social o los propósitos de una estructura organizacional.

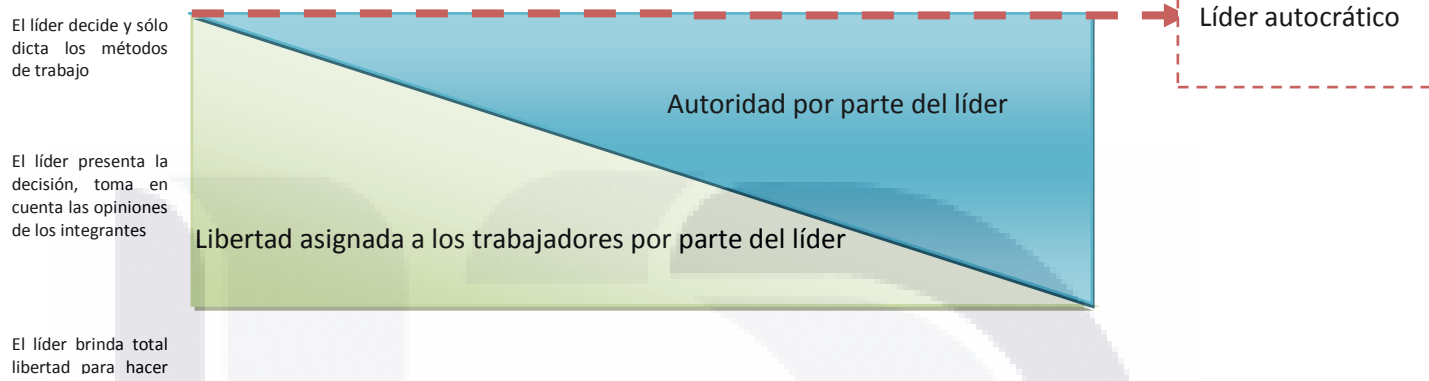
“El liderazgo es el producto de relaciones entre el individuo y su grupo social de referencia” (Huaylupo, 2007:105) El líder de un grupo humano es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás (Goleman, 2003:33, citado por Huaylupo, 2007:107). De acuerdo con Maxwell (2004) la capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuanto menor sea la capacidad de una persona para dirigir, mas bajo será el límite de su potencial. Cuanto mayor sea el nivel de liderazgo, mayor será su efectividad. La capacidad de liderazgo determina nuestra efectividad en la vida y el impacto potencial en nuestra organización. Dado lo anterior si el liderazgo es fuerte, existe un nivel alto. De lo contrario la organización se verá limitada

2.3.3.2.1 Tipos de liderazgo

White y Lippitt (pág. 322) citado por Gil Estallo (2010:322) analizaron tres tipos de liderazgo los cuales son: el autocrático, democrático y el laissez-faire.

El autocrático refiere a que las decisiones son tomadas por el líder las características que presenta este tipo de líder son las siguientes:

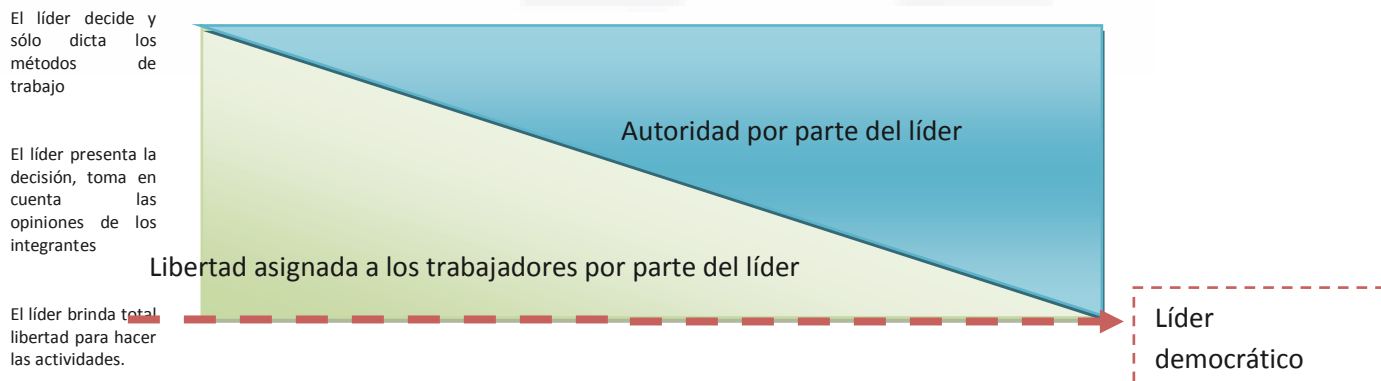
- Centraliza la autoridad
- Dicta los métodos de trabajo
- Toma las decisiones unilateralmente
- Limita la participación de los trabajadores



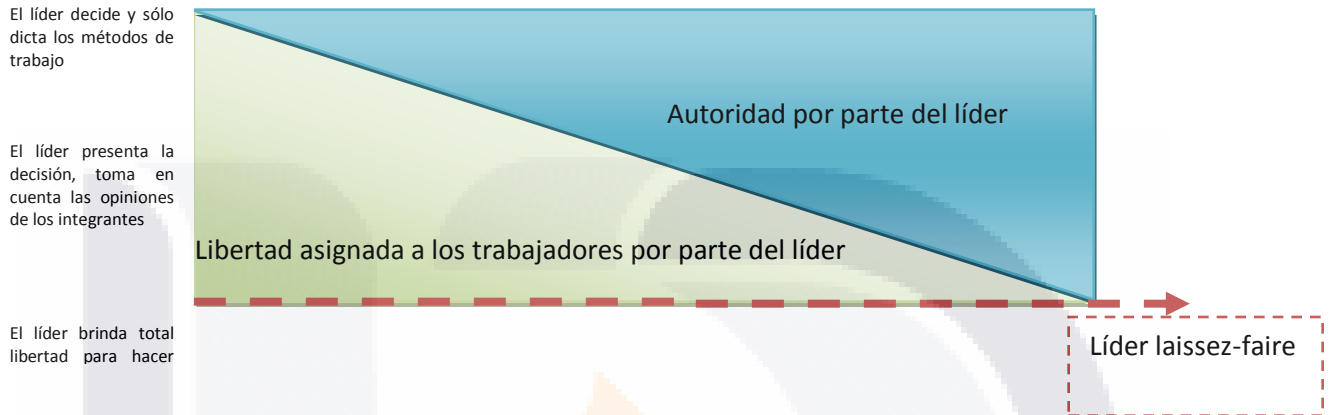
En el democrático las decisiones se someten prioritariamente al grupo, hay una mayor libertad de acción y las recompensas se dan en grupo. A diferencia del laissez-faire (dejar hacer) el grupo goza de una gran libertad, prácticamente el líder no tiene alguna participación en el desarrollo de actividades, no evalúa ni cuestiona las tareas realizadas a los subordinados.

Las características del líder democrático son:

- Toma en cuenta a los trabajadores para la toma de decisiones
- Delega la autoridad
- Propicia la participación para decidir sobre métodos de trabajo
- Proporciona retroalimentación



Un líder laissez-faire por lo general deja a sus empleados en total libertad para tomar decisiones y hacer su trabajo como lo consideren conveniente. Simplemente proporcionaría los materiales necesarios y contestaría preguntas.



3.4. Modelos de Competencias Administrativas

De acuerdo con Pinedo (2006) son siete las competencias esenciales que una organización debe tener para subsistir a los cambios globales. Las cuales tienen la finalidad de reforzar el propósito, la identidad, y los valores corporativos, logrando la visión de la compañía y así satisfacer las necesidades de los clientes y los elementos interesados.

Las siete “c” como el autor las denomina son diseñadas de tal manera que se refuerzan mutuamente, entendiendo que cada una de ellas depende de la situación actual y real en la que se encuentre la organización.

Competencia	
Confianza	Refiere a la seguridad y convicción que tienen los integrantes de la organización para diseñar, y planificar en la compañía.
Compromiso	Dedicación que se brinda a la organización para el cumplimiento de los propósitos establecidos. Basándose en las necesidades y exigencias de los elementos interesados tanto internos como externos.
Co-creación	Refiere a la fijación de líneas de acción global para la organización a través de la integración de todos los elementos de la misma.
Conexión	Refiere que todas se vinculan la visión corporativa con la realidad de la empresa. Los procesos, la estructura y la planeación están guiados de la misma manera.
Comunicación	Mantener una comunicación constante con los miembros de la organización, siendo esta organizada, útil y oportuna; con la finalidad que éstos tengan la información real y disponible, estando preparados para tomar una decisión adecuada.
Celebración y acciones correctivas	Refiere a elogiar los resultados esperados y redirigir los esfuerzos que no llegaron a su objetivo.
Cuidado e interés	Crear un ambiente de respeto y cuidado para todas las partes interesadas en la organización.

Tabla 3 las 7 "c"

Fuente: Elaboración propia basado en el libro empresas que resisten a los maremotos

De acuerdo con Leyva y Romo (2010) son seis factores que componen las Competencias Administrativas, las cuales son las siguientes:

- Competencia de comunicación: informar, escuchar, fomentar canales abiertos y negociación.

- Competencia autoadministración: lograr identificar las fortalezas propias, el liderazgo, la motivación, y ética de manera individual.
- Competencia de trabajo en equipo: la cual implica la creación de relaciones de ganar-ganar, propiciar el respeto y manejo de conflictos de forma productiva dentro de la empresa.
- Competencia planeación y gestión: revisar y ajustarse para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas de su empresa.
- Competencia multicultural: sensibilidad para las principales diferencias culturales, políticas y económicas y evaluar las consecuencias para sus empresas.
- Competencia de acción estratégica: dirigir la preparación y la aplicación de estrategias únicas para crear una ventaja competitiva en su empresa.

Para le presente investigación se tomará como referencia el modelo planteado por Hellriegel Jackson y Slocum(2002). Mismos autores que mencionan que los encargados de dirigir a la organización deben de tener ciertas características, destrezas y habilidades que permitan llevar a la organización al cumplimiento de sus metas propuestas eficazmente. Dichos autores proponen seis aspectos importantes, a los cuales les denominan “competencias gerenciales” las cuales de acuerdo con estos autores pueden ser utilizadas en cualquier tipo de organización.

Competencia de la comunicación: De acuerdo con Hellriegel et al (2002:14) “la competencia de la comunicación es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás”. La comunicación comprende la comunicación informal, la formal y la negociación para un desempeño administrativo eficaz.

Mediante la comunicación informal, los gerentes o directivos construyen todo una red de contactos sociales, sentando las bases de comunicación tanto de manera interna como externa de la organización. Siendo crucial la comunicación informal para el contacto con

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

los diferentes interesados en el desarrollo de la compañía, permitiendo de esta forma que exista una interacción abierta, y ligera en el intercambio de información, creando laxos interpersonales sólidos. La comunicación formal permite informar a los integrantes de la organización sobre los acontecimientos actuales, efectuando presentaciones en público, enviando documentos en físico, y/o platicas personales con los interesados. Actualmente y gracias al uso de las TIC'S la comunicación formal puede ser entregada a varios interesados de manera simultánea, siendo esta en tiempo real.

La negociación también es un punto que los mismos autores incluyen dentro de la competencia de comunicación, en el cual se busca siempre el beneficio de los recursos de la empresa.

Competencia para la planeación y la administración: Refiere a las tareas que deben de realizarse para el desarrollo de la organización así como los recursos a asignarse. Esta competencia abarca los siguientes puntos:

- Recopilar y analizar de información y resolver de problemas
- Supervisar la información
- Tomar decisiones oportunas
- Anticiparse a las consecuencias de riesgos tomados
- Planear y organizar proyectos
- Establecer planes y programas
- Delegar responsabilidades
- Obtener y organizar los recursos necesarios
- Administrar el tiempo
- Manejar varios asuntos todos con la misma dedicación
- Supervisar y atender algún proyecto
- Trabajar con eficacia y bajo presión
- Presupuestar y administrar las finanzas
- Tener conocimiento de los estados financieros de la organización
- Llevar a cabo registros financieros

- Crear directrices presupuestales

Competencia en la acción estratégica: Refiere que las actividades por todos los integrantes de la organización estén alineadas de tal manera que se cumplan con la misión y valores generales de la organización. Dicha competencia abarca tres dimensiones:

- Entender la industria
- Conocer el sector en el que se está trabajando así como los cambios que esta presenta
- Estar informado acerca de las acciones de los competidores
- Analizar las tendencias del sector.
- Comprender la organización
- Entender los intereses de los integrantes de la organización
- Conocer las fortalezas y debilidades del negocio
- Comprender las características competentes de la organización.
- Adoptar medidas estratégicas
- Asignar prioridades y tomar decisiones adecuadas con los objetivos de la empresa
- Establecer las acciones para el logro de la estrategia

Competencia en el manejo personal: “con frecuencia cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentren o a los demás” (Hellriegel et al, 2002:14). Esta competencia comprende los siguientes puntos:

- Integridad y comportamiento ético
- Tener normas personales claras
- Saber aceptar errores
- Aceptar la responsabilidad de las acciones propias

- Dinamismo y capacidad de resistencia
- Buscar la responsabilidad y estar motivado
- Ser dedicado y perseverante
- Recuperarse ante los fracasos
- Equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida
- Encontrar un equilibrio entre lo personal y laboral de modo que no se descuide ninguna de las partes.
- Cuidarse mental y físicamente, para dejar la frustración y tensión
- Evaluar y establecer objetivos propios de la vida con el trabajo
- Conocerse a sí mismo y desarrollarse
- Contar con objetivos personales y profesionales
- Analizar y aprender de las experiencias laborales y de la vida

Competencia para la globalización: con la finalidad de estar preparado para los cambios mundiales, es necesario estar preparado en dos dimensiones en particular:

- Conocimientos y comprensión culturales
- Estar informado sobre las tendencias y sucesos que ocurren alrededor del mundo, tanto políticos, sociales y económicos
- Reconocer cómo los acontecimientos mundiales impactan en la organización
- Comprender y saber más de un idioma
- Apertura y sensibilidad cultural
- Conocer las diferencias nacionales y estar abierto a éstas con sinceridad y objetividad
- Tener actitud abierta y sensible ante las diferencias culturales.

Competencia en el trabajo en equipo: los resultados del trabajo en equipo determina en gran parte la productividad de los integrantes de la empresa. Para lograr que los equipos de trabajo se desenvuelvan de manera más eficaz son tres las dimensiones que esta competencia conlleva:

- Planeación de equipos
- Formular objetivos claros
- Seleccionar a los integrantes del equipo de manera adecuada
- Asignar las actividades a realizar así como las responsabilidades
- Creación de un entorno de apoyo
- Generar un ambiente de recompensa al trabajo de equipo
- Otorgar los recursos necesarios para la realización de las actividades asignadas
- Actuar como asesor
- Manejo de las dinámicas del equipo
- Identificar las fortalezas de cada uno de los integrantes del equipo
- Hacer públicos los conflictos y las discrepancias, siendo esta una estrategia para mejorar el desempeño
- Compartir el reconocimiento ganado

Como ya se mencionó anteriormente para el desarrollo del presente trabajo de tesis se tomó como referencia a los autores Hellriegel Jackson y Slocum (2002), los cuales plantean un tipo de modelo ideal sobre las competencias gerenciales que deberían de adquirir los directivos o gestores de cualquier organización, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la misma. En tal modelo se plasman habilidades que se relacionan con el proceso y desarrollo de cada una de las etapas del proceso administrativo. A tal modelo se realizaron adaptaciones, ya que además de ellas se incluyó la habilidad directiva de liderazgo.

Capítulo 4 Metodología

4.1 Tipo de diseño

El presente corresponde a un estudio de caso, que de acuerdo con Stake (1998: 11) “el estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, hará llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”

De acuerdo con Bernal (2006:116) El objetivo principal de un estudio de caso, también conocido como el método del caso es estudiar una unidad de análisis específica a detalle. Siendo el “caso” un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con sus propias características

Pérez Serrano (1994:180) nos muestra las siguientes características del estudio de caso:

- **Particularista:** Se caracteriza por un enfoque claramente ideográfico, orientado a comprender la realidad singular. Analizar y profundizar lo singular
- **Descriptivo:** Como producto final de un estudio de casos se obtiene descripción de tipo cualitativo. La descripción final incluye la consideración del contexto.
- **Heurística:** se le pueden otorgar nuevos significados, ampliar su experiencia o bien confirmar lo que ya conocido.
- Es **Inductivo:** se basa en el razonamiento inductivo para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos a partir del sistema minucioso donde tiene lugar el caso. Las observaciones detalladas permiten estudiar múltiples y variados aspectos, examinarlos en relación con los otros y al tiempo verlos dentro de sus ambientes.

4.2 Técnicas e instrumentos

En el presente estudio de caso se utilizarán entrevistas semiestructuradas y cuestionarios

4.3 Informantes

Mujeres y hombres empresarios

- Se le aplicará cuestionarios estructurado

Los informantes fueron seleccionados de entre 20 empresarios cuyas empresas visitamos con antelación de la aplicación de instrumentos. Eso permitió encontrar los casos más significativos para la explicación de los planteamientos que la presente investigación aborda.

4.4 Muestreo

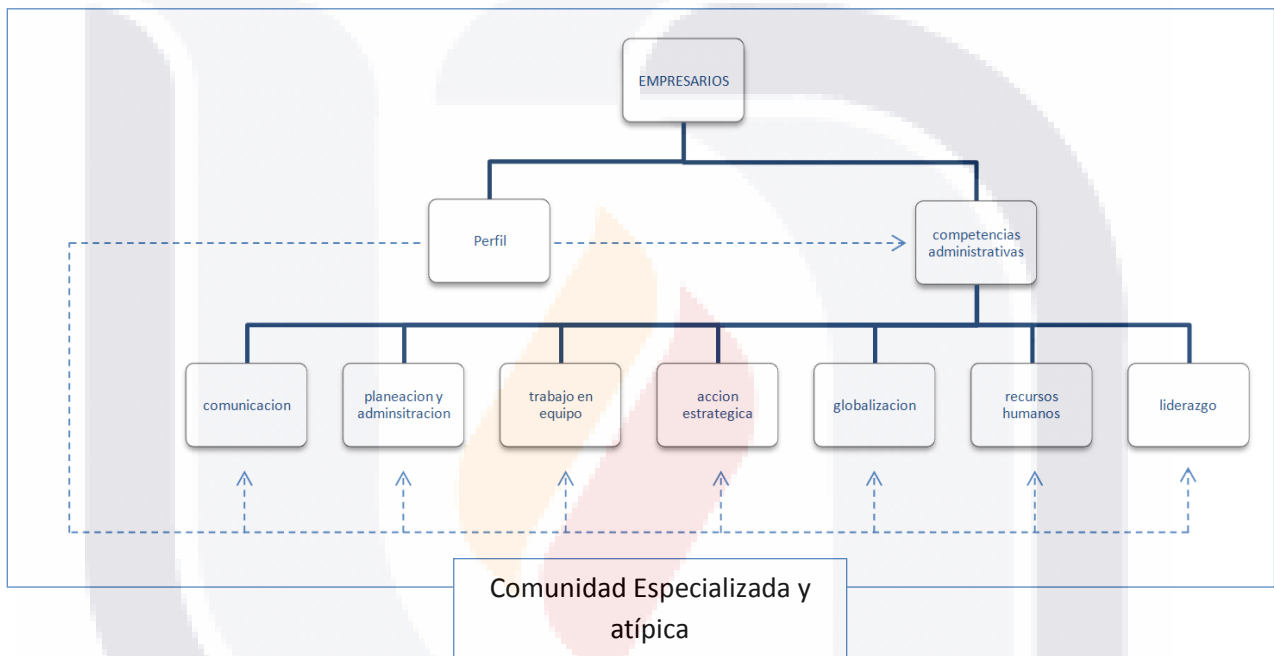
El trabajo de tesis se centró principalmente en el análisis de dos empresarias elegidas por conveniencias dedicadas a la producción y comercialización de prendas de vestir, mismas que tienen su empresa en el municipio de Uriangato. Además se realizó el análisis también a dos empresarios pertenecientes al mismo lugar, con la finalidad de realizar una comparación entre estos respecto a las Competencias Administrativas utilizadas respectivamente. La identidad de cada una de las personas entrevistadas para la presente tesis quedará en confidencialidad.

4.5 Modelo a aplicar

Para explicar las Competencias Administrativas que adquieren y presentan las mujeres empresarias de Uriangato Guanajuato; tomaremos como referencia el modelo de competencias gerenciales propuesto por Hellriegel et al (2005), ello debido a que este modelo abarca seis aspectos que se consideran importante para la adecuada dirección de una organización, ya que permite al conocer como se desenvuelve tanto el directivo como la directiva en las áreas funcionales administrativas básicas. Siendo estas competencias generales y estandarizadas que de acuerdo con el mismo autor son capaces de aplicarse a cualquier organización, permitiendo conocer también como se desenvuelve el gestor de la empresa tanto en el entorno interno como en el externo.

El cuestionario aplicado es una adaptación de Hellriegel et al (2005) y los estudios ya realizados por Leyva, Romo y Rangel (2009). Lo cual permite utilizar un cuestionario

validado ya anteriormente y que ha sido utilizado para estudios previos de manera adecuada. En este instrumento además, se incluyó la habilidad directiva como variable de interés para lograr conocer como son las empresarias en el manejo de grupo que tuvieran a su cargo.



Fuente: Elaboración propia

4.6 Diseño del instrumento de medición

Para fines de la tesis se utilizó como instrumento de recolección de datos, el cuestionario estructurado y la entrevista semiestructurada. De acuerdo con Hernández (2002) las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de preguntas estructuradas y tener una finalidad específica. Por otro lado el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

El cuestionario fue una adaptación de Leyva y Romo (2010) , el cual aplicado durante el periodo de febrero-mayo del 2014

El instrumento se trata de un cuestionario estructurado que cuenta con tres apartados: Perfil sociodemográfico del empresario, Perfil de la empresa y Competencias Administrativas. Entre los dos primeros suman 10 preguntas que encasillan las características principales de la empresa y empresario y que funcionan como variables explicativas.

El tercer apartado concentra seis secciones donde se abordan las características de las Competencias Administrativas: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, para la globalización y recursos humanos.

A lo largo de la aplicación del instrumento, se tuvo a bien grabar la conversación y profundizar en las respuestas que fueran inquietantes para el entrevistador y para el entrevistado. Eso ayudó en gran medida a dar sentido o explicación de las respuestas expresadas en el instrumento, de tal forma, se presenta el dato duro arrojado por el entrevistado, y fragmentos de las grabaciones que sirven de explicación de los datos.

Capítulo 5 Descripción y análisis de resultados

5.1 Descripción de resultados

5.1.1. Primeros acercamientos al campo.

El siguiente apartado rescata los principales elementos técnicos en el levantamiento de datos del instrumento y algunos de las ventajas y desventajas que encontramos en nuestro trabajo. Los acercamientos al campo se comenzaron a hacer desde inicios del 2013. En las primeras visitas, se hacían evidentes ciertas características sobresaliendo la idea de la participación femenina en puestos estratégicos de dirección. De ahí la importancia de analizar, desde un enfoque de género, las características de la dinámica productiva.

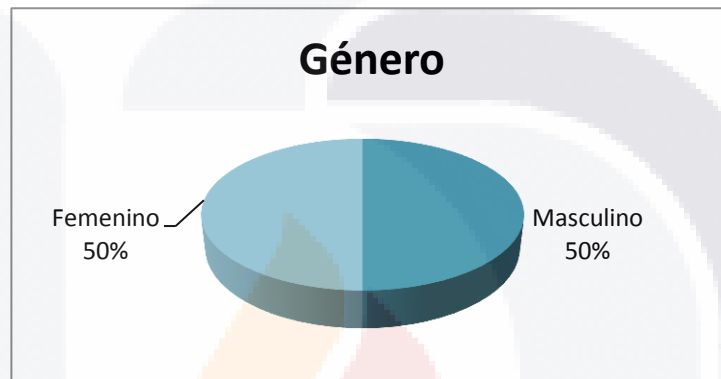
Por otra parte, a mediados de ese mismo año siguieron las visitas a empresas que brindaron un panorama general de la dinámica productiva y se establecieron los elementos que se habrían de abordar en los instrumentos de recolección de información. Se hizo necesario la aplicación de una encuesta que permitiera dar luz de lo que nos interesaba analizar pero apoyándonos con las observaciones y grabaciones de entrevistas para darle sentido a los datos que estábamos recopilando con las entrevistas.

El instrumento fue diseñado en un primer momento para empresarias, visibilizando las características femeninas del trabajo. Sin embargo, se decidió contrastar la información con empresarios, de tal forma que pudiéramos dar sentido a los datos de las mujeres. Por otra parte, se determinó analizar casos que sobresalían por el crecimiento y consolidación en el sector, de tal manera que se analizaron cuatro casos que contaban con un buen funcionamiento, finanzas sanas y un crecimiento constante, sino que, de igual forma, dichos casos contaban con un reconocimiento por la misma comunidad. Los cuatro casos de empresas se tomaron de un conjunto de 20 posibles empresas visitadas, que a pesar que no fueron usados los datos cuantitativos de las visitas, dichas visitas nos ayudaron cualitativamente a comprender el fenómeno a estudiar.

5.2 Resultados.

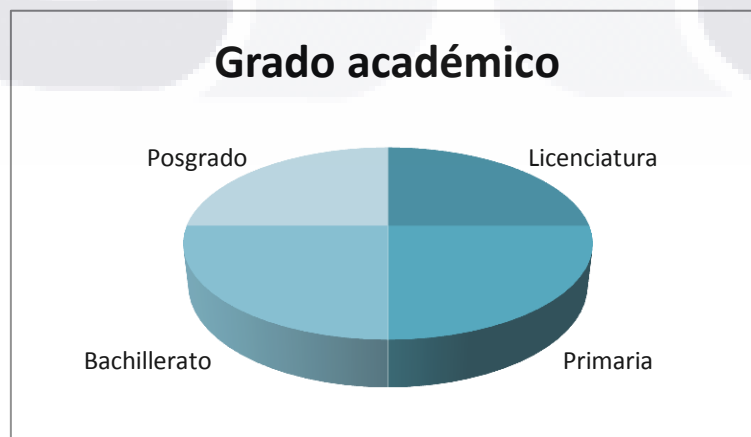
5.2.1 Perfil socioeconómico de los empresarios y la empresa.

Se buscó, como se mencionó en párrafos anteriores, que el número de encuestados fuera semejante entre los dos géneros expresados. De tal forma que el 50% de la muestra seleccionada fueron mujeres y el restante fueron hombres.



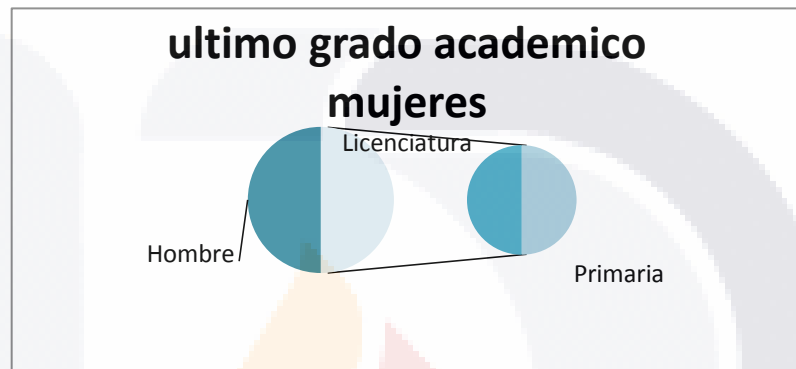
Gráfica 7 Perfil socioeconómico Género

Es importante mencionar que el análisis de los resultados que fueron arrojados por el cuestionario se estructuraron en función de la distinción entre mujeres y hombres con la finalidad de dar cabida a tipologizar las características del ser empresario o ser empresaria en una comunidad especializada.

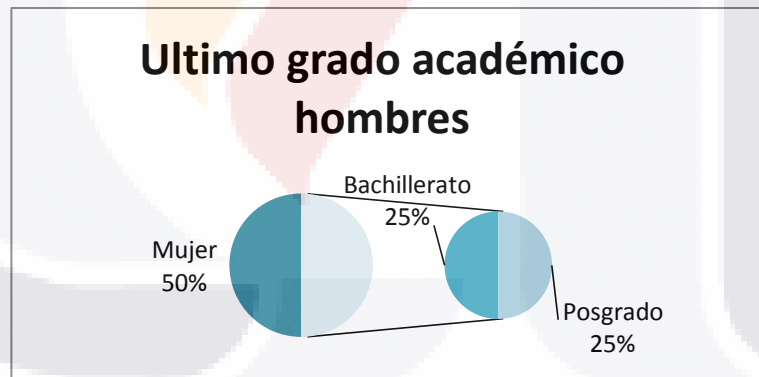


Gráfica 8 Perfil socioeconómico Grado Académico

Entre los grados académicos con los que cuentan los informantes, encontramos una gama interesante para el análisis que rescata desde la primaria hasta el posgrado, pasando por el bachillerato y la licenciatura. Recordemos los casos fueron seleccionados por la trascendencia que tenía la empresa en el campo, por lo que resultaba interesante analizar el impacto que tenía la educación formal en la gestación, desarrollo y consolidación de la empresa.



Gráfica 9 Perfil socioeconómico Último Grado Académico de las Mujeres



Gráfica 10 Perfil socioeconómico Último Grado académico de los Hombres

En torno a la distribución de entre las variables de género y grados académicos, encontramos que los hombres cuentan con bachillerato y posgrado y las mujeres con licenciatura y primaria, no obstante que la educación formal es más significativa en los hombres, culturalmente los títulos no representan un factor de éxito significativo en las comunidades especializadas. De acuerdo al informante 1, estudió un posgrado porque

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

creyó aprendería a realizar negocios internacionales para su empresa, sin embargo, él mismo menciona que ha trabajado en el sector desde los 13 años, por lo que conoce el funcionamiento, características, etc. de su empresa y del sector en general (informante 1: min. 27). Por otra parte, la informante 3, que estudió hasta primaria, menciona que desde muy pequeña se acercó a trabajar con sus padres y nunca sintió la necesidad de estudiar pues los negocios siempre le han generado buenas ganancias. Menciona: “incluso gente que estudia en universidades viene a aprender conmigo cómo funciona una empresa” (informante 3: min 11). Si bien es cierto que las Competencias Administrativas ayudan a consolidar intensamente a las empresas, éstas se adquieren tácitamente y no en función de la educación formal. Se aprenden en lo cotidiano y en base a la experiencia de “lo que les sirve y ha servido a lo largo del tiempo” (Informante 4: min. 6).

5.2.2 Estudios de caso.

5.2.2.1 Informante 1

Por cuestiones de confidencialidad se omiten sus datos y se le denominara HA.

Se trata de un hombre de 40 años, casado y con un posgrado. En su empresa se dedica a la fabricación de prendas de vestir para dama caballero y niño, cuenta con más de 11 años en el mercado, en base a un emprendimiento propio. Las horas de trabajo por día en el negocio son entre 9 y 10. Actualmente cuenta con 50 empleados en su empresa de los cuales 30 son hombres y 20 mujeres.

Este empresario al aplicarle el cuestionario de evaluación en cuanto a las competencias administrativa y su experiencia en el desarrollo de las mismas obtuvo los siguientes resultados.

- Competencia de comunicación

Este empresario mostró que de acuerdo al cuestionario aplicado, cuenta con una experiencia de entre poco a considerable experiencia, en cuando a hablar con los demás,

escuchar diferentes opiniones, expresarse con claridad, ser un buen negociador y al utilizar con eficiencia los medios de comunicación electrónicos.

- Competencia de planeación y administración

En los enunciados en cuanto a la planeación y administración de la empresa este empresario mostró tener en promedio una experiencia entre los valores de algo de experiencia y experiencia considerable. En los siguientes aspectos de: establecer metas claras, apoyarse en informes financieros para la toma de decisiones, analizar las consecuencias de un plan, dar seguimiento a los proyectos en curso, y realizar ajustes para hacer frente a los cambios de la empresa.

- Competencia de trabajo en equipo

En cuanto al trabajo en equipo, en esta evaluación este empresario mostro tener poca experiencia en cuanto a elegir los miembros de equipo considerando sus destrezas técnicas, asignar tareas a los integrantes del equipo, apoyar al equipo en lo que necesitan para cumplir son sus objetivos y al conocer las fortalezas y limitaciones de sus integrantes del equipo.

- Competencia de la acción estratégica

En cuanto a la acción estratégica se refiere, este empresario muestra tener considerable experiencia en cuanto a estar informado de sus competidores, analizar las tendencias de su sector, conocer las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, y contar con acciones estratégicas para cualquier contingencia.

- Competencia para la globalización

Mostro tener una experiencia entre los parámetros de poca experiencia y contar con considerable experiencia, en cuanto a construir sus planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y extranjeras, tomar en cuenta el entorno económico, social y político; estar preparado para la apertura y ser sensible en cuanto a los cambios culturales por la globalización, manejar un segundo idioma y tener una actitud abierta a

la diversidad de culturas y experiencia en cuando al conocimiento del mercado global al cual se enfrenta su empresa.

- Competencia en recursos humanos

En esta competencia que refiere a la experiencia en cuanto al conocimiento de sus fortalezas, sentimientos y limitaciones, estar dispuesto a admitir sus errores; recuperarse fácilmente del fracaso, equilibrar el trabajo y la vida personal; emplear las fortalezas para lograr metas personales y laborales; crear relaciones de ganar-ganar, propiciar el respeto y manejo de conflictos, capacidad de motivar a los demás, delegar funciones de la empresa a sus integrantes, elegir metas, hacer proyectos, tomar decisiones, utilizar los conocimientos, realizar metas a largo plazo; y ver más allá de los demás, no conformándose con los resultados obtenidos sino seguir innovando para descubrir nuevos caminos y forma de hacer las cosas. El empresario mostró que en promedio cuenta con poca experiencia.

- Liderazgo

El empresario se considera que su tipo de liderazgo con el que éste se identifica es de tipo coercitivo. Sus maneras de solicitar la realización de las actividades de su empresa, es mediante órdenes.

5.2.2.2. Informante 2

Por cuestiones de confidencialidad se omiten sus datos y se le denominara HB

Hombre de 52 años de edad, casado, y con un bachillerato trunco, desde pequeño inicio a trabajar en la empresa y por herencia familiar la obtuvo hace más de 11 años. La empresa se dedica a la producción y venta de ropa de dama, caballero e infantiles. En promedio se trabaja al día 10 horas, y el número de trabajadores asciende a más de ochenta, de los cuales 20 hombres y poco más de 60 mujeres.

- Competencia de comunicación

Este empresario mostró que de acuerdo al cuestionario aplicado, cuenta con poca experiencia en cuando a hablar con los demás, escuchar diferentes opiniones, expresarse con claridad, ser un buen negociador y al utilizar con eficiencia los medios de comunicación electrónicos.

- Competencia de planeación y administración

En los enunciados en cuanto a la planeación y administración de la empresa este empresario mostró tener en promedio de acuerdo con los valores marcados de nada a poca experiencia, en cuanto a los aspectos de establecer metas claras, apoyarse en informes financieros para la toma de decisiones, analizar las consecuencias de un plan, dar seguimiento a los proyectos en curso, y realizar ajustes para hacer frente a los cambios de la empresa.

- Competencia de trabajo en equipo

En cuanto al trabajo en equipo, en esta evaluación este empresario mostro estar en promedio en un rango de entre nada de experiencia y poca experiencia al momento de: elegir los miembros de equipo considerando sus destrezas técnicas, asignar tareas a los integrantes del equipo, apoyar al equipo en lo que necesitan para cumplir son sus objetivos y al conocer las fortalezas y limitaciones de sus integrantes del equipo.

- Competencia de la acción estratégica

En cuanto a la acción estratégica se refiere, este empresario muestra tener poca experiencia en cuanto a estar informado de sus competidores, analizar las tendencias de su sector, conocer las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, y contar con acciones estratégicas para cualquier contingencia.

- Competencia para la globalización

Mostro tener una experiencia entre los parámetros de nada a poca experiencia en cuanto a construir sus planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y

extranjeras, tomar en cuenta el entorno económico, social y político; estar preparado para la apertura y ser sensible en cuanto a los cambios culturales por la globalización, manejar un segundo idioma y tener una actitud abierta a la diversidad de culturas y experiencia en cuando al conocimiento del mercado global al cual se enfrenta su empresa.

- Competencia en recursos humanos

En esta competencia que refiere a la experiencia en cuanto al conocimiento de sus fortalezas, sentimientos y limitaciones, estar dispuesto a admitir sus errores; recuperarse fácilmente del fracaso, equilibrar el trabajo y la vida personal; emplear las fortalezas para lograr metas personales y laborales; crear relaciones de ganar-ganar, propiciar el respeto y manejo de conflictos, capacidad de motivar a los demás, delegar funciones de la empresa a sus integrantes, elegir metas, hacer proyectos, tomar decisiones, utilizar los conocimientos, realizar metas a largo plazo; y ver más allá de los demás, no conformándose con los resultados obtenidos sino seguir innovando para descubrir nuevos caminos y forma de hacer las cosas. El empresario mostró que en promedio cuenta con poca experiencia.

Liderazgo:

Este empresario se identificó más con el liderazgo de tipo democrático, mismo en que se toma en cuenta la opinión de los demás para la toma de decisiones de la organización.

5.2.2.3. Informante 3.

Por cuestiones de confidencialidad se omiten sus datos y se le denominara MC

Se trata de una mujer de 37 años de edad, casada y con estudio máximo de primaria. Desde joven inicio a trabajar en las labores de la empresa de su familia siéndole dada

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

hace más de 11 años. Actualmente la empresa fabrica y vende ropa de dama, cuenta con 40 trabajadores de los cuales 10 son hombres y 30 mujeres.

- Competencia de comunicación

Esta empresaria mostró que de acuerdo al cuestionario aplicado, cuenta con una considerable experiencia en cuando a hablar con los demás, escuchar diferentes opiniones, expresarse con claridad, ser un buen negociador y al utilizar con eficiencia los medios de comunicación electrónicos.

- Competencia de planeación y administración

En los enunciados en cuanto a la planeación y administración de la empresa esta empresaria mostró tener en promedio una poca experiencia, en cuanto a los aspectos de establecer metas claras, apoyarse en informes financieros para la toma de decisiones, analizar las consecuencias de un plan, dar seguimiento a los proyectos en curso, y realizar ajustes para hacer frente a los cambios de la empresa.

- Competencia de trabajo en equipo

En cuanto al trabajo en equipo, en esta evaluación esta empresaria mostro tener considerable experiencia en cuanto a elegir los miembros de equipo considerando sus destrezas técnicas, asignar tareas a los integrantes del equipo, apoyar al equipo en lo que necesitan para cumplir son sus objetivos y al conocer las fortalezas y limitaciones de sus integrantes del equipo.

- Competencia de la acción estratégica

En cuanto a la acción estratégica se refiere, esta empresaria refleja tener en promedio una experiencia entre poca y considerable experiencia. En cuanto a: estar informado de sus competidores, analizar las tendencias de su sector, conocer las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, y contar con acciones estratégicas para cualquier contingencia.

- Competencia para la globalización

Esta empresaria mostró tener un poco experiencia en cuanto a construir sus planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y extranjeras, tomar en cuenta el entorno económico, social y político; estar preparado para la apertura y ser sensible en cuanto a los cambios culturales por la globalización, manejar un segundo idioma y tener una actitud abierta a la diversidad de culturas y experiencia en cuando al conocimiento del mercado global al cual se enfrenta su empresa.

- Competencia en recursos humanos

La empresaria mostró que en promedio cuenta con experiencia entre considerable y mucha experiencia al momento de tener conocimiento de sus fortalezas, sentimientos y limitaciones, estar dispuesto a admitir sus errores; recuperarse fácilmente del fracaso, equilibrar el trabajo y la vida personal; emplear las fortalezas para lograr metas personales y laborales; crear relaciones de ganar-ganar, propiciar el respeto y manejo de conflictos, capacidad de motivar a los demás, delegar funciones de la empresa a sus integrantes, elegir metas, hacer proyectos, tomar decisiones, utilizar los conocimientos, realizar metas a largo plazo; y ver más allá de los demás, no conformándose con los resultados obtenidos sino seguir innovando para descubrir nuevos caminos y forma de hacer las cosas.

- Liderazgo

Esta empresaria dijo identificarse con el liderazgo de forma democrática, tomando en cuenta la opinión de los integrantes de la empresa en la toma de decisiones.

5.2.2.4. Informante 4.

Por cuestiones de confidencialidad se omiten sus datos y se le denominara MD.

Se trata de un mujer de 28 años de edad, casada y con dos hijos. Cuenta con una licenciatura en Diseño de Modas e Indumentaria textil, por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. De familia de maestros inicia sus actividades laborales trabajando para empresas de la localidad desde hace 10 años e inicia su propia empresa hace 6.

Actualmente fabrica y vende prendas de vestir para dama. Y cuenta con 2 trabajadores, aunque llego a tener hasta 10.

- Competencia de comunicación

Esta empresaria obtuvo en promedio y de acuerdo al cuestionario aplicado, una considerable experiencia en cuando a hablar con los demás, escuchar diferentes opiniones, expresarse con claridad, ser un buen negociador y al utilizar con eficiencia los medios de comunicación electrónicos.

- Competencia de planeación y administración

En los enunciados en cuanto a la planeación y administración de la empresa esta empresaria mostró tener en promedio una experiencia de entre poco a considerable experiencia, en cuanto a los aspectos de establecer metas claras, apoyarse en informes financieros para la toma de decisiones, analizar las consecuencias de un plan, dar seguimiento a los proyectos en curso, y realizar ajustes para hacer frente a los cambios de la empresa.

- Competencia de trabajo en equipo

En cuanto al trabajo en equipo, en esta evaluación, la presente empresaria obtuvo una puntuación que indica tener una experiencia entre considerable y mucha experiencia. Al momento de elegir los miembros de equipo considerando sus destrezas técnicas, asignar tareas a los integrantes del equipo, apoyar al equipo en lo que necesitan para cumplir son sus objetivos y al conocer las fortalezas y limitaciones de sus integrantes del equipo.

- Competencia de la acción estratégica

En cuanto a la acción estratégica se refiere, se obtuvo un resultado entre poca experiencia y considerable experiencia en cuanto a estar informada de sus competidores, analizar las tendencias de su sector, conocer las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, y contar con acciones estratégicas para cualquier contingencia.

- Competencia para la globalización

En cuanto a construir sus planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y extranjeras, tomar en cuenta el entorno económico, social y político; estar preparada para la apertura y ser sensible en cuanto a los cambios culturales por la globalización, manejar un segundo idioma y tener una actitud abierta a la diversidad de culturas y experiencia en cuando al conocimiento del mercado global al cual se enfrenta su empresa. La presente empresaria reflejó tener una experiencia entre poca a considerable experiencia.

- Competencia en recursos humanos

La empresaria mostró que en promedio cuenta con una experiencia entre lo considerable y mucha experiencia, al momento de tener conocimiento de sus fortalezas, sentimientos y limitaciones, estar dispuesto a admitir sus errores; recuperarse fácilmente del fracaso, equilibrar el trabajo y la vida personal; emplear las fortalezas para lograr metas personales y laborales; crear relaciones de ganar-ganar, propiciar el respeto y manejo de conflictos, capacidad de motivar a los demás, delegar funciones de la empresa a sus integrantes, elegir metas, hacer proyectos, tomar decisiones, utilizar los conocimientos, realizar metas a largo plazo; y ver más allá de los demás, no conformándose con los resultados obtenidos sino seguir innovando para descubrir nuevos caminos y forma de hacer las cosas.

- Liderazgo

Esta empresaria de igual forma se identificó con tener un tipo de liderazgo de forma democrática.

5.2.3 Competencias Administrativas por género.

5.2.3.1 Comunicación.

En la sección de Competencias Administrativas podemos hacer algunas inferencias interesantes. Más que plantear los resultados en promedio de las respuestas de los encuestados, se prefirió realizar el análisis en función de la distinción por género para que diera luz a las preguntas que se plantea la presente investigación. El primer apartado del cuestionario, en cuanto a Competencias Administrativas se refiere es el de comunicación, en el se realizan preguntas como la siguiente: Al hablar con los demás, ¿hace que la gente se sienta cómoda en situaciones diversas? Las respuestas por género pueden verse en el siguiente cuadro.

Cuadro 1 Comunicación ¿Hace que la gente se sienta cómoda en situaciones diversas?

	Poca experiencia	Experiencia considerable
Femenino	0	2
Masculino	2	0

En general, ambos hombres respondieron tener poca experiencia en hacer sentir cómoda a su gente de trabajo en situaciones diversas. En al menos seis empresas visitadas, pudimos notar que los hombres (empresarios) no tratan con las trabajadoras, ellos tienen personal encargado para dichas actividades, por el contrario, las empresarias contaban entre sus actividades el relacionarse con sus empleadas en algún tiempo muerto de producción. En las entrevistas, las empresarias comentaban que conocían a muchas de las trabajadoras que tenían, muchas de ellas eran familiares de las mismas. Por otra parte, al cuestionarles a los empresarios el motivo por los que consideraban tener poca experiencia en el trato con sus trabajadoras, éstos asumían –no conocer los códigos de mujeres, pero contaban con sus manos derechas (regularmente mujeres) que hacían las

actividades del trato y eran las encargadas de subir la información de la trabajadora al empresario o bajarla del empresario a los trabajadores.

Lo que es evidente e interesante es la percepción de los empresarios varones hacia la competencia de comunicación. Si bien es cierto dicen no contar con ella, solucionan el problema con una mediadora que permite que fluya la comunicación de manera vertical. Por otra parte, en la pregunta: ¿escucha a quienes tienen opiniones contrarias? Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 2 Comunicación ¿Escucha a quienes tienen opiniones contrarias?

	Poca experiencia	Experiencia considerable
Femenino	0	2
Masculino	2	0

De nueva cuenta las empresarias dijeron estar mayormente capacitadas en la competencia comunicativa del dirigirse a las personas y escuchar opiniones, incluso en contra de lo que ellas creían. Dicha información se valida en función del tipo de liderazgo que manifiestan tener los empresarios, por una parte los empresarios varones asumen una dirección y liderazgo coercitivo, es decir, ordena y dice por dónde habría que ir la empresa, los tiempos y las formas en que se debe de conducir la misma. Por otra parte, las mujeres empresarias manifiestan ser líderes democráticas, fomentando la participación de los trabajadores aprovechando sus potencialidades y limitaciones. De ahí pues podemos inferir algunos elementos distintivos en formas de dirigir la empresa o negocio en función del género. Si bien es cierto no son concluyentes pues los datos no son representativos, si nos brindan un panorama general del ser empresario o ser empresaria en una comunidad especializada.

Por otra parte, cuando hablamos de tiempo de dirección no asumimos ningún juicio de valor en contra ni a favor de ninguno, es decir, no asumimos que ser líder coercitivo es mejor ni tiene mejores resultados que el democrático. Recordemos que todas las empresas, por pequeñas que parezcan, cuentan con finanzas sanas, buena dinámica y desarrollo y potencialidades para seguir creciendo. Se trata entonces de analizar las formas de organización del trabajo que nos permita describir las distintas formas de competencias con las que cuentan los empresarios.

En la pregunta: ¿Es persuasivo, se expresa con claridad, es conciso y ejerce impacto con las personas? Las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 3 Comunicación ¿Es persuasivo. Se expresa con claridad, es conciso y ejerce impacto con las personas?

	Poca experiencia	Mucha experiencia
Femenino	1	1
Masculino	2	0

En general, todas las personas entrevistadas respondieron tener poca experiencia, sobre todo por ejercer impacto en los grupos. Un entrevistado nos menciona al respecto: “Aquí ya sabemos cómo trabajar, cada quien sabe lo que tiene que hacer y lo que no. Uno nada más lleva la dirección pero luego se hace difícil dar a conocer tanta cosa a todos los trabajadores. A veces es difícil andar poniendo carteles y carteles por donde quiera, así que otras mejor se lo da el encargado de eso” (informante 2. Min. 15).

Para la pregunta 14 de la sección de Competencias Administrativas (comunicación) que dice: ¿Es buen negociador para disipar a las situaciones que se presentan entre las personas? Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 4 Comunicación. ¿Es buen negociador para disipar a las situaciones que se presentan entre las personas?

	Poca experiencia	Mucha experiencia
Femenino	0	2
Masculino	1	1

Las mujeres empresarias dicen tener mucha experiencia en ello, son buenas resolviendo conflictos, sobre todo porque tratan con mujeres y dicen conocer sus prioridades y quejas, sobretodo porque tienen que ver con sus hijos. Una entrevistada nos dice: “...trato de ganarme a mis empleadas, ellas saben que cuentan conmigo cuando necesitan algo con sus hijos, pero les pido lo mismo a ellas, porque saben que la producción sigue y sigue... y hay veces en que ellas saben que no siempre se ganan las discusiones ni los problemas, a veces, si quieren que luego les ayude, tienen que poner de su parte aunque eso implique darle la razón a alguien más” (Informante 3: min. 3). Por otra parte, el informante 2, menciona tener mucha experiencia, sin embargo relata una acción particular donde resuelve un conflicto dentro de su empresa: “en una ocasión el baño de la empresa estaba todo manchado de sangre, alguna chica que trabaja conmigo estaba en sus días y ensució todo el baño de sangre, seguramente estaba enojada con alguien y se desquitó de esa manera con todos, o le llamaron la atención por algo, pero pues yo resolví el problema, le pedí a mi asistente que revisara ahí (señalando a la vagina) a todas mis trabajadoras para ver quien estaba en sus días y saber quien había sido, a la responsable nomás la puse a lavar el baño toda la semana para que quedara limpio y pues ahí se resolvió todo, ya nada dijo nada” (informante 2: min. 25). Como se puede observar en los relatos, la información presentada en las respuestas del instrumento tiene bastantes asegunes de por medio. Primero que nada debemos de prestar atención a las formas de comunicación eficaces entre los empresarios (mujeres y hombres) con sus trabajadoras. La primera experiencia, el caso de la informante 3, denota una serie de compromisos forzados entre los personajes (jefe-trabajador) donde existen entre ambos

una serie de códigos que son conocidos y aceptados por ambas partes. El caso del hombre resolvió el conflicto violentando física, psicológica y simbólicamente, aunque no fue directo el acto fue una orden directa suya. Por tanto, podemos hablar de una serie de inconsistencias en el instrumento que da cabida a multiplicidad de interpretaciones que deben ser analizadas más a detalle. Bajo la premisa de si es o no buen negociador el empresario interpretó el resultado en función de la resolución del conflicto y no de los procedimientos para hacerlo.

Para la pregunta de: ¿utiliza con eficiencia los medios de comunicación electrónicos? Podemos decir que las respuestas fueron más equilibradas entre la distinción por género. La variable significativa del uso o desuso de medios de comunicación electrónicos no tiene que ver directamente con la variable de género, sino de la edad y el grado académico que alcanzaron. A mayor grado académico alcanzado por el empresario, mayor competencia de comunicación electrónica tiene. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Cuadro 5 Comunicación. Utiliza con eficiencia los medios de comunicación electrónicos

	Poca experiencia	Experiencia considerable	Mucha experiencia
Femenino	1	0	1
Masculino	1	1	0

El caso de mucha experiencia en el uso de los medios electrónicos para comunicarse que muestra la tabla, lo tiene una empresaria joven (28 años), con carrera universitaria. Con dicha pregunta, finaliza el apartado de Competencias Administrativas en su apartado de comunicación.

Cuadro 6 Resultados de Competencia de Comunicación

Comunicación	HA	HB	MC	MD
Al hablar con los demás hace que la gente se sienta cómoda en situaciones diversas	PE	PE	EC	EC
Escucha a quienes tienen opiniones contrarias	PE	PE	EC	EC
Es persuasivo, se expresa con claridad, es concisión y ejerce impacto en los grupos	PE	PE	PC	ME
Es buen negociador para disipar a las situaciones que se presentan entre personas	ME	PE	ME	ME
Utiliza con eficiencia los medios de comunicación electrónicos	EC	PE	PE	ME
Al hablar con los demás, hace que la gente se sienta cómoda en situaciones diversas	PE	PE	EC	EC
EVALUACION PROMEDIO	2.6	2	3.2	3.2

5.2.3.2. Planeación y administración.

El siguiente apartado muestra los resultados de la encuesta en función de la planeación y administración de la empresa y el grado de competencia adquirida tanto por los hombres como por las mujeres. Recordemos que la dinámica del instrumento de recolección de información es captar la percepción del empresario hacia la competencia y no la competencia per se. De ahí que nos valimos de observaciones y entrevistas para explicar los resultados que se obtienen del instrumento.

La primera pregunta del apartado cuestiona: ¿Ejerce metas claras y desafiantes, brindando apoyo para realizarlas buscando cumplirlas en tiempo y forma? Las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 7 Planeación y administración. ¿Ejerce metas claras y desafiantes. Brindando apoyo para realizarlas buscando cumplirlas en tiempo y forma?

	Poca experiencia	Experiencia considerable	Mucha experiencia
Femenino	1	1	0
Masculino	1	0	1

Se podrá observar que dos de los empresarios (un hombre y una mujer) dicen contar con poca experiencia en dicho proceso administrativo. Los otros dos empresarios cuentan con experiencia considerable o mucha experiencia. De acuerdo a las visitas que hicimos a las empresas, nos dimos cuenta de si se generan metas y planes, sólo que se realizan en función de códigos codificables, es decir, no se formalizan con controles estandarizados. El informante que dijo tener mucha experiencia en crear metas realizó una Maestría en Administración en Querétaro que le ayuda en buena medida a conocer todos los procedimientos de planeación y administración, sin embargo, él mismo comentaba de la capacidad que tienen los empresarios locales para leer el contexto tácitamente y muchas veces los planes surgían en función de eso y no de una planeación estratégica a largo plazo ya que, comenta, el mercado de la ropa es muy cambiante y es necesario la reestructura constante de la empresa y los planes.

Para la pregunta ¿se apoya de informes financieros entre otros para tomar decisiones? Las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 8 Planeación y administración. ¿Se apoya de informes financieros entre otros para tomar decisiones?

	Nula experiencia	Poca considerable	Considerable experiencia
Femenino	0	1	1
Masculino	1	0	1

Se puede observar que los empresarios (un hombre y una mujer) tienen considerable experiencia en apoyarse de informe. El grado académico será una variable a considerar ya que ambos tienen estudios de posgrado. Se puede asumir que los estudios formales de grado servirían para hacer más rentable la empresa, sin embargo, no hay una estrecha relación en esas premisas ya que muchos de los empresarios con empresas sólidas en el mercado que estudiamos, no cuentan con dichos estudios. De ahí que habrá que analizar el nivel de significancia de la relación entre el uso de Competencias Administrativas frente al género o educación formal.

El cuestionario, continúa preguntando por el análisis de las consecuencias negativas y positivas de un plan. En dicha pregunta, los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 9 Planeación y administración. Análisis de las consecuencias negativas y positivas de un plan

	Nula experiencia	Poca experiencia
Femenino	0	2
Masculino	1	1

Habíamos comentado sobre las formas de administrar y planificar de los empresarios de la localidad. Un empresario al respecto comenta: “la base de un negocio es la administración, en algún momento si tienes no cuidas tus gastos y te rebajas tus gastos

pierdes la cabeza, pensando en recuperarte en la temporada si pasa como esta que fue una temporada muy mala en el tejido pues no te recuperas nunca” (Informante 1. min. 4:52) en dicho caso, el empresario habla de la administración, pero en su explicación lo remite a administración mucho más empírica, mostrando el ahorrar o no gastar de más. Si bien es cierto que lo hace en función del análisis a mediano plazo (incluso a largo), manifiesta que la toma de decisiones se hace en las temporadas y estas cambian día con día. Otro empresario comenta: “Tanto usar la imaginación, el razonamiento, entonces, hechas a trabajar toda la imaginación y te das cuenta de que no necesitas de mucho más que de ingenio y sobre todo, improvisar y de todo” (Informante 2. Min. 19:40) para este caso, el empresario aborda el elemento de la imaginación e ingenio para administrar, nos incluso de la posibilidad de echar mano de las creencias o presentimientos en la planeación. Esto cobra vital sentido cuando entendemos que los empresarios tienen no menos de 25 años conociendo el mercado en el que se desenvuelven.

En la pregunta de: ¿Da seguimiento a los proyectos y actividades en curso? Las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 10Planeación y administración. ¿Da seguimiento a los proyectos y actividades en curso?

	Nula experiencia	Poca considerable	Considerable experiencia
Femenino	1	0	1
Masculino	0	2	0

En general, los empresarios hacen muy poco esa actividad, tanto hombres como mujeres prestan atención a otras actividades. De acuerdo al tema, un empresario nos comentó: “todo es como un conjunto de la manera de que todos tengan parte de responsabilidad y ha sido lo más difícil aquí, que tomen los trabajadores que es un empleo, que es una responsabilidad, que tienen la obligación de presentarse, tienen la obligación de hacer su

trabajo” (Informante 1. Min. 2:35) la responsabilidad entonces radica en todos los trabajadores, si bien es cierto que los empresarios dicen tener nula experiencia en ello, cuentan con personal que hace dichas tareas diariamente.

Para finalizar la sección de preguntas de planeación y administración en la empresa, se les preguntó si realiza ajustes para hacer frente ante los cambios de la empresa, a lo que los empresarios respondieron de la siguiente manera:

Cuadro 11 Planeación y Administración. Realiza ajustes para hacer frente ante los cambios de la empresa

	Nula experiencia	Poca experiencia
Femenino	1	1
Masculino	1	1

Se puede observar que en realidad se ubican sus respuestas entre la nulidad y poca experiencia esto debido a que la dinámica industrial en el que desarrollan sus empresas es muy cambiante y flexible, los cambios y ajustes se hacen como el mercado lo requiera. Se podría decir que es lo que mantiene vital a la comunidad y su industria. Un empresario nos comenta al respecto: “Aquí en Morelón es impresionante o sea, una empresa puede crecer de la noche a la mañana vamos a decir en base de la demanda, o sea de repente hay ciclos muy marcados, o sea de repente la temporada de tela, la temporada de tejido, de repente el santoni son mercados específicos” (informante 1. Min. 2:34). En función de esto, podría ponerse en contradicho la planeación a largo plazo, pues el mercado es muy cambiante y habrá que ser perspicaces y estar alerta para seguir en el mercado.

Cuadro 12 Resultados de la Competencia de Planeación y administración

Planeación y administración	HA	HB	MC	MD
Establece metas claras y desafiantes, brindando apoyo para realizarlas buscando cumplir con tiempo y forma	ME	PE	PE	EC
Se apoya de informes financieros entre otros para tomar decisiones	CE	NE	PE	CE
Analiza las consecuencias negativas o positivas de un plan	PE	NE	PE	PE
Da seguimiento a los proyectos y actividades en curso	PE	PE	NE	CE
Realiza ajustes para hacer frente ante los cambios de la empresa	PE	NE	NE	PE
Establece metas claras y desafiantes, brindando apoyo para realizarlas buscando cumplir con tiempo y forma	ME	PE	PE	EC
EVALUACION PROMEDIO	2.8	1.6	1.8	2.8

5.2.3.3. Competencia de trabajo en equipo.

En el apartado de trabajo en equipo, se hicieron algunas preguntas entre las cuales encontramos las siguientes:

- Elige a los miembros de equipo, considerando diversidad y destrezas técnicas.
- Asigna tareas a los integrantes del equipo en base a sus habilidades e intereses.
- Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo.
- Apoya al equipo a obtener recursos y brinda lo que necesitan para lograr los objetivos.
- Conoce las fortalezas y limitaciones de los integrantes del equipo.

Por principio de cuenta habrá que entender que el modelo de producción imperante en la empresa no se presta para el trabajo colaborativo ni en equipo. Se trata de un modelo de corte taylorista, segmentado de trabajo intensivo para la mano de obra. Por tanto, es difícil encontrar situaciones donde se tengan que formar equipos de trabajo, ni en dirección ni en producción. Sin embargo, las mujeres empresarias encuestadas, dijeron estar más involucradas en el conocimiento de sus trabajadores y en propiciar un comportamiento de cooperación entre sus trabajadores (asumiendo que todos eran un gran equipo). Un empresario comenta al respecto: “pues como pueden ver el ambiente aquí es bueno...Aquí no se trata de trabajar bajo una presión, aquí se trata de trabajar donde la gente esté trabajando bien, rápido pero a gusto que no necesite que lo estén controlando” (informante 3. Min. 35:14) se puede observar que un valor particular de la población es el compromiso al trabajo. No se presta la producción para realizar trabajos en equipo, sin embargo, los empresarios consideran un buen clima laboral en sus empresas.

Cuadro 13 Resultados de la Competencia de Trabajo en equipo

Trabajo en equipo	HA	HB	MC	MD
Elige a los miembros de equipo, considerando diversidad y destrezas técnicas	PE	NE	EC	EC
Asigna tareas a los integrantes del equipo en base a sus habilidades e intereses	NE	PE	EC	EC
Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo	PE	PE	ME	EC
Apoya al equipo a obtener recursos y brinda lo que necesitan para lograr los objetivos	PE	CE	ME	ME
Conoce las fortalezas y limitaciones de los integrantes del equipo	PE	PE	EC	ME
EVALUACION PROMEDIO	2	1.8	3.4	3.4

5.2.3.4. Competencia de acción estratégica.

En la competencia de acción estratégica se buscaba explorar sobre los conocimientos que los y las empresarias tenían sobre su medio, las amenazas y estrategias que implementaban para las posibles contingencias. En la primera pregunta: ¿está informado de sus competidores? Las respuestas estuvieron de la siguiente manera:

Cuadro 14 Acción estratégica. ¿Está informado de sus competidores?

	Experiencia considerable	Mucha experiencia
Femenino	2	0
Masculino	0	2

Los empresarios dijeron contar con más experiencia que las mujeres, la respuesta de ambos fue que tenían mucha experiencia en conocer a los competidores. Por otra parte, las mujeres comentaron tener una experiencia considerable en los competidores. Sin embargo, debemos hacer notar que los cuatro empresarios están en el medio y el mercado (al menos local) desde más de 11 años, han pasado por varias crisis económicas nacionales y locales y han subsistido a ellas. Por tanto, se consideran bastante elevado el conocimiento de sus competidores y el mercado mismo.

De igual forma, en la pregunta ¿analiza las tendencias de su sector y como competir en éste? las respuestas, sean cuales sean, tienen una explicación similar a la pregunta anterior. No son empresarios primerizos, por el contrario, conocen su empresa o negocio pues han pasado por cada uno de los puestos o actividades de la misma y les ha tocado sortear más de alguna crisis económica. Los resultados fueron los siguientes:

Cuadro 15 Acción estratégica. ¿Analiza las tendencias de su sector y como competir en éste?

	Poca Experiencia	Considerable experiencia
Femenino	0	2
Masculino	1	1

Tres de los empresarios dijeron tener una considerable experiencia para analizar las tendencias del sector. El caso del empresario hombre que comentó tener poca experiencia en el proceso de analizar las tendencias del sector fue porque dijo no contar con las herramientas administrativas para hacerlo, pero también afirmó que no hacían falta pues la información la tenía clara en su cabeza, sabía cuándo se avecinaba una crisis y dijo conocer casos donde por más análisis que hicieran el sector era tan cambiante que no lograban sortear los problemas. Concluye diciendo que en muchas de las ocasiones toma decisiones por mera intuición de lo que pasa o se enteró en alguna reunión de amigos empresarios.

En la pregunta: ¿Conoce las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de su empresa? las respuestas fueron las siguientes

Cuadro 16 Acción estratégica. ¿Conoce las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de su empresa?

	Poca Experiencia	Experiencia considerable	Mucha experiencia
Femenino	1	0	1
Masculino	0	1	1

Dos de los empresarios (un hombre y una mujer) cuentan con mucha experiencia en el conocimiento del FODA en su empresa. Evidentemente fueron los dos empresarios con

estudios profesionales donde aprendieron la técnica que han usado alguna vez en sus empresas y negocios. De igual manera, para la pregunta de si asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa, las respuestas fueron favorables para los empresarios que estudiaron posgrado (sin tener relevancia el cruce con la variable de género. Los datos son los siguientes:

Cuadro 17 Acción estratégica. Prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa

	Nula experiencia	Poca Experiencia	Experiencia considerable
Femenino	0	1	1
Masculino	1	0	1

El empresario con educación media solamente dijo no tener experiencia alguna en priorizar en función de la misión y las metas estratégicas de la empresa, porque comenta no tiene ni una ni otra, al menos no de manera formal ni estandarizada.

Una pregunta que resultó bastante interesante para los empresarios fue la que siguiente: ¿cuenta con acciones estratégicas para cualquier contingencia? Interesante pues mencionaron casi en mayoría que ellos vivían continuamente en contingencias, debían estar atentos en todo momento a las crisis, a reestructurar su producción en función de su mercado, a competir en precio y calidad, a estar a la vanguardia en la tecnología, etc. de ahí que las contingencias existen cada día. Los resultados fueron los siguientes.

Cuadro 18 Acción estratégica. ¿Cuenta con acciones estratégicas para cualquier contingencia?

	Nula experiencia	Poca Experiencia
Femenino	0	2
Masculino	1	1

Un empresario nos comenta al respecto: “Un mal cálculo cuesta dinero, un error cuesta dinero, por eso debemos estar muy atentos en todo momento, sobre todo porque nuestro mercado es muy cambiante” (informante 2: min 09:21)

Cuadro 19 Resultados de la Competencia de Acción Estratégica

Acción estratégica	HA	HB	MC	MD
Esta informado de sus competidores	ME	ME	EC	EC
Analiza las tendencias de su sector y como competir en éste	CE	PE	CE	CE
Conoce las fortalezas debilidades amenazas y oportunidades de su empresa	ME	EC	PE	ME
Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa	EC	NE	PE	EC
Cuenta con acciones estratégicas para cualquier contingencia	PE	NE	PE	PE
EVALUACION PROMEDIO	3	2.4	2.4	2.4

5.2.3.5. Competencias para la globalización.

En el penúltimo apartado del análisis de competencias se hace referencia a la globalización. Como primer cuestionamiento que se hace a los empresarios se pregunta si construye sus planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y extranjeras, las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 20 Globalización. ¿Construye sus planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y extranjeras?

	Considerable experiencia	Mucha Experiencia
Femenino	1	1
Masculino	1	1

De acuerdo al cuadro anterior, los empresarios (hombres y mujeres) comentan que cuentan con experiencia considerable y mucha experiencia, sobre todo en el negocio de la ropa (su negocio). Un empresario nos dice al respecto: “casi tengo siete años que nos ha ido mejor con no copiando nada, o sea tratamos de ver, lo que veo obviamente es páginas de E.U.A, de Inglaterra, Japonesas, veo la tendencia de halla agarramos tal y tal” (Informante 1. Min. 3:16) de acuerdo a esta percepción, los empresarios están muy enterados de las tendencias de la moda en las pasarelas más importantes del mundo, y de ahí ven tendencias y realizan sus propios diseños. Incluso muchos de ellos van dos veces por año a dichas pasarelas para comprar prendas y traerlas a los que se denominaría ingeniería inversa (desarmar la prenda para ver el diseño y luego construir uno nuevo). Otro empresario comenta: “actualmente la tecnología está tan avanzada que ahora que acabo de ver la feria de Barcelona ya van en la galga noventa, noventa agujas en una pulgada ya la tienen que ver con microscopio, ahora con la nano tecnología todo eso” (informante 2. Min. 26:03) para este empresario (que recordemos tiene estudios de bachillerato solamente) es sorprendente el nivel de avance tecnológico que presentan en el mundo de la industria textil, lo que es interesante para nosotros es que los empresarios de la comunidad que estudiamos tienen bastante contacto con la industria de la moda, ya que tienen convenios, contactos, colaboraciones con otros empresarios del mundo.

Para la pregunta de: ¿toma en cuenta el entorno económico, social y político para la toma de decisiones? La respuesta generalizada fue que tenían poca experiencia, es decir, formalmente no contemplan el entorno en base a planes estratégicos, comentan lo hacen sólo de manera informal.

Al cuestionarles sobre si su empresa estaba preparada para la apertura comercial y si es sensible a los cambios culturales de la globalización, los empresarios dijeron contar con poca experiencia. Sin embargo, hacían la aclaración que la respuesta era para la segunda pregunta, puesto que ellos si consideraban preparada a su empresa para la apertura, prueba de ello está en el conocimiento del mercado global de la industria y el conocimiento de la capacidad de maquinaria y equipo que tenía no sólo su empresa, sino en general la población. Un empresario al respecto comenta: “porque aquí tenemos de tecnología, yo creo concentrada en Moroleón y Uriangato la mayor tecnología que haya a nivel nacional, yo creo que ni Monterrey tiene la tecnología, no creo que haya otra ciudad, está Villa Hidalgo que están empezando a meter una que otra maquinita, pero no hay comparación de lo que hay aquí” (informante 1. Min. 23:40).

Los idiomas que maneja el empresario fue otro de los tópicos que contemplaba el instrumento, en la pregunta: ¿maneja un segundo idioma y tiene una actitud abierta a la diversidad de culturas? Las respuestas estuvieron distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro 21 Globalización. ¿Maneja un segundo idioma y tiene una actitud abierta a la diversidad de culturas?

	Nula experiencia	Considerable experiencia	Mucha Experiencia
Femenino	1	1	0
Masculino	1	0	1

El dominio de un segundo idioma no tiene relevancia al cruce por género, sin embargo si frente al nivel de escolaridad puesto que los dos empresarios que dominan un segundo idioma son los que tienen estudios de nivel profesional. Sin embargo, la empresaria que dice no contar con un segundo idioma menciona que en los viajes que hay hecho no ha requerido saberlo pues hay personas que la ayudan en las traducciones, por otra parte

comenta que para el mundo de los negocios y si hay dinero de por medio, la gente se da a entender porque se da a entender.

Finalmente, se cuestiona a los empresarios si conoce el mercado global al que se enfrenta su empresa. Los empresarios comentaron lo siguiente:

Cuadro 22 Globalización. Conoce el mercado global al que se enfrenta su empresa.

	Considerable experiencia	Mucha Experiencia
Femenino	1	1
Masculino	1	1

Los cuatro empresarios dijeron conocer al mercado global de la industria, han estado viajando, revisando en internet, etc. pero más que nada porque la industria china está ya en su contexto específico, ya se tiene contacto con ellos y han sentido los impactos de los precios de la tela y los productos chinos en la localidad y en sus finanzas. Saben de los desafíos que vienen y están convencidos que se auguran temporadas difíciles. En dicho tema particular, los empresarios conocen el panorama desalentador pero confían en que las características del modelo o forma de trabajo de su empresa y/o comunidad hagan frente a los desafíos que se presentan.

Cuadro 23 Resultados de la Competencia de Globalización

Globalización	HA	HB	MC	MD
Construye sus planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y extranjeras	ME	CE	EC	ME
Toma en cuenta el entorno económico, social y política para la toma de decisión	PE	PE	PE	PE
Su empresa está preparada para la apertura y es sensible a los cambios culturales por la globalización	PE	PE	PE	PE

Maneja un segundo idioma y tiene una actitud abierta a la diversidad de culturas	ME	NE	NE	CE
Conoce el mercado global al que se enfrenta su empresa	ME	CE	CE	ME
EVALUACION PROMEDIO	3.2	2.2	2.2	3

5.2.3.6. Competencias de Recursos Humanos

El apartado de competencias en Recursos Humanos consta de diez preguntas que fueron contestadas con las mismas categorías de las otras competencias. Podemos decir que en general, las empresarias estuvieron mejor evaluadas en este rubro, dado que la mayoría de las trabajadoras son mujeres.

Para la pregunta, conoce sus fortalezas, sentimientos y limitaciones las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 24 Recursos Humanos ¿conoce sus fortalezas, sentimientos y limitaciones?

	Poca experiencia	Mucha Experiencia
Femenino	0	2
Masculino	2	0

Puede observarse que la respuesta de los empresarios hombres fue que consideraban poca experiencia en conocer sus fortalezas y limitaciones como empresarios. Sin embargo, las mujeres empresarias dijeron tener mucha experiencia en el rubro. Ya sea

por su propia condición del género, de su historia o por mera ocurrencia, es interesante que las mujeres empresarias ubicaran su conocimiento tan bien valuado.

En la segunda pregunta cuando se les cuestiona sobre qué tan dispuestos están en admitir sus errores, las respuestas se distribuyeron de la siguiente manera:

Cuadro 25 Recursos Humanos ¿Qué tan dispuestos están en admitir sus errores?

	Poca experiencia	Experiencia considerable
Femenino	0	2
Masculino	2	0

Puede observarse de nueva cuenta que la autodefinición de experiencia personal en el rubro es más elevada en las mujeres que en los hombres. Un empresario al respecto nos comenta: “casi siempre hay una mujer como segunda al mando que se encarga de tener comunicación con las demás empleadas, la mujer es la fuerza trabajadora de Moroleón, y pues la segunda al mando es la que da la cara por las estrategias (risa) así si sale mal algo es a la que le echan la culpa (risas)” (Informante 1, min. 35).

En la pregunta de sobresale ante los obstáculos y se recupera fácilmente del fracaso las respuestas de nuestros entrevistados fueron las siguientes:

Cuadro 26 Recursos Humanos ¿Sobresale ante los obstáculos y se recupera fácilmente del fracaso?

	Poca experiencia	Considerable Experiencia
Femenino	1	1
Masculino	0	2

Tres empresarios dijeron tener una experiencia considerable enfrentando obstáculos, sólo una empresaria comentó tener poca experiencia en el ese proceso, aceptaba que era por su corta experiencia en el mercado, nos referimos a la empresaria entrevistada más joven y con menos experiencia. Incluso ella misma comenta la base de su seguridad radica en que desarrolla trabajos a otros empresarios, ya que se especializa en diseños: “Sí, y por decir, yo lo que me ha mantenido mucho es los moldes, yo soy muy hábil para los moldes entonces ya me trae el cliente: ‘no sabes que quiero éste’ y me la traen en imagen pues así se la hacemos, yo tengo mi empresa pero a la par soy empleada de otros” Informante 4: min. 15).

El cuadro de distribución de la pregunta que trata del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 27 Recursos Humanos. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal

	Considerable experiencia	Mucha Experiencia
Femenino	0	2
Masculino	2	0

Nuevamente las empresarias dijeron estar mejor capacitadas para equilibrar las esferas laborales y personales en su vida diaria. Recordemos que ambas empresarias cuentan con al menos dos hijos. Las empresarias dijeron contar con la competencia de equilibrar su vida personal con el trabajo mientras los empresarios mencionaron contar con poca experiencia en dicho proceso.

En la pregunta número cuarenta, emplea sus fortalezas para lograr las metas personales. Debemos decir antes de ver la dispersión de los datos que los empresarios habían comentado en preguntas anteriores que contaban con poca experiencia en conocer sus

fortalezas y debilidades personales, luego entonces la distribución tenemos que analizarla a la luz de ese antecedente:

Cuadro 28 Recursos Humanos. ¿Emplea sus fortalezas para lograr las metas personales?

	Poca experiencia	Mucha Experiencia
Femenino	0	2
Masculino	2	0

Ambas empresarias dijeron tener mucha experiencia en emplear sus fortalezas para lograr las metas personales. Una empresaria al respecto comenta: “Me dicen que soy muy sociable, y es que me gusta platicar mucho, trato de platicar mucho con mis trabajadores (hombres y mujeres), a veces ellos lo único que quieren es ser escuchados y como me tienen confianza pues se acercan a mí” (informante 3, min. 32). Por su parte, los empresarios varones dijeron tener poca experiencia en emplear sus fortalezas, más aún si no son conscientes de ellas.

A la pregunta de: creación de relaciones de ganar-ganar, propiciar el respeto y manejo de conflictos de forma productiva dentro de la empresa, las respuestas estuvieron distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro 29 Recursos Humanos. Creación de relaciones de ganar-ganar, propiciar el respeto y manejo de conflictos

	Poca experiencia	Experiencia considerable
Femenino	0	2
Masculino	2	0

Ambos empresarios varones dijeron tener poca experiencia en propiciar relaciones ganar-ganar entre los subordinados y ellos. Esto no significa de antemano que sólo una parte gane, sino que, de acuerdo a su percepción, todos ganan pero cosas diferentes. Los empresarios varones consideran que no se propicia esa relación, se da naturalmente. Por otra parte las empresarias dijeron que contaban con una experiencia considerable en favorecer el respeto y el manejo de conflictos de manera productiva dentro de la empresa. Más adelante veremos los tipos de liderazgo de cada uno de los empresarios pero adelantando un poco el análisis resulta importante decir que los liderazgos de las mujeres son democráticos, mientras que los de los varones son coercitivos, lo que da sentido a las respuestas de la pregunta en cuestión.

La pregunta cuarenta y uno indaga sobre la capacidad de motivar e inspirar a los demás, las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 30 Recursos Humanos. Capacidad de motivar e inspirar a los demás

	Poca experiencia	Experiencia considerable	Mucha experiencia
Femenino	0	1	1
Masculino	2	0	0

Ambos empresarios varones mencionaron tener poca experiencia en motivar e inspirar a los demás, hurgando aún más en sus respuesta, un empresario comenta: “la inspiración y la motivación es lo que ganan, que no es poco, hay cortadores que ganan hasta 15,000 mensuales, ya quisieran profesionistas ganar eso, aparte saber que todos venimos desde abajo, yo fui operario también, eso les motiva, que ellos pueden ser tarde o temprano empresarios y ganar bien también” (Informante 2: min 09:24). Las empresarias dijeron alentar a sus trabajadores en la plática cotidiana, la informante 3 por ejemplo nos hablaba de su personalidad (sociable) en otras preguntas y la informante 4 puede explicarse porque está iniciando su negocio y realmente cuenta con pocos trabajadores.

Al cuestionárseles sobre la capacidad de delegar las funciones de la empresa a los integrantes de su organización, las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 31 Recursos Humanos. Capacidad de delegar las funciones de la empresa

	Poca experiencia	Experiencia considerable
Femenino	0	2
Masculino	1	1

Las respuestas fueron muy divididas, por una parte encontramos al empresario que dice contar con poca experiencia en delegar funciones, particularmente se puede añadir este informante dijo tener el control total de su empresa, mencionaba reiteradamente en varias respuestas su liderazgo coercitivo en su organización, de ahí que se determine su poca experiencia en el tema. Por otra parte, los restantes tres empresarios mencionaron tener una experiencia considerable, sobre todo porque los mandos medios y personas de confianza de su organización son familia.

En la pregunta cuarenta y cuatro, capacidad de elegir metas, hacer proyectos, tomar decisiones, utilizar los conocimientos, gestionar las emociones, mantener el esfuerzo, aplazar la recompensa, realizar metas a largo plazo, etc. las respuestas fueron las siguientes:

Cuadro 32 Recursos Humanos. Capacidad de elegir metas, hacer proyectos, tomar decisiones.

	Considerable experiencia	Experiencia Mucha
Femenino	1	1
Masculino	2	0

Ambos empresarios varones mencionaron tener una experiencia considerable en el tema, sin embargo, sus respuestas denotan un precario análisis sistemático del medio y su entorno, un empresario al respecto comenta: “Mi manera de hacer cuentas y saber que todo está bien es sencilla, tengo que ganar mínimo para una coca-cola de 600 ml por cada prenda que produzco, ganancia neta, así sé que están bien los negocios, y la coca sube como sube la economía, entonces si yo gano por prenda vendida, después de restar lo que me costó hacerla, más que el valor de una coca mis finanzas están correctas” (informante 2: min. 36:30) puede notarse en su respuesta un precario análisis de la realidad, sin embargo, dicho empresario cuenta con una rentable empresa de más de 11 años en el mercado con poco más de 50 trabajadores. Las mujeres por su parte, dicen contar con una considerable experiencia y mucha experiencia.

En la última pregunta de la sección de competencias de recursos humanos, se cuestionó sobre ver más allá de los demás, no conformarse con los resultados obtenidos sino seguir innovando para descubrir nuevos caminos y formas de hacer las cosas, las respuestas quedan contenidas en el siguiente cuadro:

Cuadro 33 Recursos Humanos. Ver más allá de los demás, no conformarse con los resultados.

	Poca experiencia	Experiencia considerable
Femenino	0	2
Masculino	0	2

Ambos géneros de empresarios mencionaron tener una considerable experiencia en estar innovando, creando nuevos procesos, caminos, etc. entre las menciones contextuales de sus respuestas mencionaron que la dinámica de Moroleón y Uriangato (como de muchas otras comunidades similares) es así de cambiante, de hecho sería una característica clave del éxito de la población: Adaptarse continuamente al medio cambiante.

Cuadro 34 Resultados de la Competencia de Recursos Humanos

Recursos humanos	HA	HB	MC	MD
Conoce sus fortalezas, sentimientos y limitaciones	PE	PE	ME	ME
Que tan dispuesto está a admitir sus errores	PE	PE	EC	EC
Sobresale ante los obstáculos y se recupera fácilmente del fracaso	PE	PE	EC	EC
Equilibra el trabajo y la vida personal sin descuidarse de ninguno	EC	EC	ME	ME
Emplea sus fortalezas para lograr las metas personales y laborales	EC	EC	ME	ME
Creación de relaciones de ganar-ganar, propiciar el respeto y manejo de conflictos de forma productiva dentro de la empresa.	PE	PE	EC	EC
Capacidad de motivar e inspirar a los demás	PE	PE	EC	EC
Capacidad en delegar las funciones de la empresa a los integrantes de su organización	EC	EC	ME	EC
Capacidad de elegir metas, hacer proyectos, tomar decisiones, utilizar los conocimientos, gestionar las emociones, mantener el esfuerzo, aplazar la recompensa, realizar metas a largo plazo.	PE	PE	EC	EC
Ver más allá de los demás, no conformarse con los resultados obtenidos sino seguir innovando para descubrir nuevos caminos y formas de hacer las cosas	EC	EC	EC	EC
EVALUACION PROMEDIO	2.4	2.4	3.4	3.4

5.2.3.7. Liderazgo

Las últimas dos preguntas de nuestro instrumento buscaban indagar por una parte el tipo de liderazgo de los empresarios entrevistados y por la otra, qué género contaba con una mayor capacidad administrativa para mejorar la empresa. En la primera pregunta de liderazgo, las respuestas quedan contenidas de la siguiente manera:

Cuadro 35 Tipo de Liderazgo

	Liderazgo	
	Coercitivo (ordena)	Democrático (Fomenta la participación)
Femenino	0	2
Masculino	1	1

Un informante varón mencionó contar con un liderazgo coercitivo mientras que los restantes tres empresarios (dos mujeres y un hombre) dijeron contar con un liderazgo democrático. Entre las características del primero encontramos un liderazgo vertical, donde existe un líder que manda y un grupo de personas que obedecen, no existe una iniciativa por parte de los subordinados ni se toman en cuenta sus puntos de vista. Por otra parte, en el liderazgo democrático encontramos como características principales el fomento a la participación de los integrantes, una organización más horizontal del liderazgo donde se toma en cuenta los puntos de vista de sus integrantes, potenciando más la productividad de su empresa.

Finalizando el análisis de instrumento de recolección de información, indagamos sobre las distinciones de las Competencias Administrativas para mejorar la empresa en relación con el género de los entrevistados. Si bien es cierto las respuestas fueron equilibradas por género (las empresarias dijeron que las mujeres contaban con mayor

capacidad y los empresarios mencionaron que los hombres las tenían) el análisis de este capítulo dio luz para entender particularmente dos cosas, la primera es que existen Competencias Administrativas más aplicadas a los hombres y otras competencias podrían considerarse más aplicadas hacia las mujeres; por otra parte, el análisis de los datos cuantitativos principalmente mostró también una limitación para representar la realidad que queríamos estudiar. Las entrevistas dieron un análisis más amplio del fenómeno y cuestionaron fuertemente al instrumento propuesto por los autores del mismo. Sin embargo, se considera un buen ejercicio indagar a profundidad las respuestas de los instrumentos cerrados, que dieron resultados más certeros como los presentados.

5.2.4 Cuadro comparativo de los resultados globales de las Competencias Administrativas entre hombres y mujeres

Cuadro 36 Cuadro comparativo de las Competencias Administrativas de hombres y mujeres

Competencia	HA	HB	MC	MD
Comunicación	2.6	2	3.2	3.2
Planeación y administración	2.8	1.6	1.8	2.8
Trabajo en equipo	2	1.8	3.4	3.4
Acción estratégica	3	2.4	2.4	2.4
Globalización	3.2	2.2	2.2	3
Recursos humanos	2.4	2.4	3.4	3.4
Liderazgo	coercitivo	democrático	democrático	Democrático

Donde:

- 1 nula experiencia
- 2 poca experiencia
- 3 considerable experiencia
- 4 mucha experiencia

Como se puede observar en el cuadro integrador anterior, de acuerdo al modelo utilizado para identificar las Competencias Administrativas que tienen mujeres y hombres empresarios podemos observar que, las mujeres salieron más altas en la evaluación respecto a la competencia de comunicación, trabajo en equipo y en la competencia de recursos humanos. Por otro lado los hombres salieron con más experiencia en las áreas de planeación y administración, acción estratégica y respecto al tema de la globalización.

Conclusión

El hablar de administración es referir a la planeación, organización, dirección y control de los recursos que se encuentran en una empresa y a partir de ahí lograr los objetivos organizacionales. Chiavenato (2007). Sin embargo resulta interesante el centrar la atención en cómo hacen los gestores de las organizaciones para coordinar los recursos tanto tangibles como intangibles, para que estos en conjunto logren el objetivo general de la organización, conociendo las herramientas que han adquirido para ser capaces de mantener una empresa no solo en la sobrevivencia sino en la rentabilidad de la misma. La globalización de acuerdo con Pinedo (2006:47) “ha cambiado la forma en que vivimos, producimos, gestionamos y hacemos negocio”. Obligando a las empresas a entrar en una dinámica empresarial enfocada tanto al cambio y a la adaptabilidad de forma exasperada con el objetivo de soportar los golpes económicos, sociales y políticos que trae consigo la globalización. Dado lo anterior, y debido a que ante las crisis y al presentarse una reestructuración económica, ha impulsado a la mujer a ser partícipe de la economía familiar convirtiéndose no solo en un miembro más del hogar sino en una pieza fundamental para la economía familiar. (García y De Oliveira, 2006). Siendo cada vez más mujeres que lideran una empresa, o bien emprenden una, enfrentándose a grandes desafíos, como el de lidiar con compromisos laborales, los del hogar y los que demanda la maternidad. (Zabudovsky, 2014).

Dado lo anterior, una gran variedad de autores como Hellriegel, Jackson y Slocum, se han enfocado a diseñar un modelo enfocado a la adquisición de competencias gerenciales y administrativas, que brinde a los directivos de la organización, el manejo de ciertas habilidades que de acuerdo a los autores anteriores mencionados, les permita manejar de forma eficaz la amplia gama de labores administrativas.

En la presente investigación referimos a la adquisición de habilidades, destrezas, y actitudes que se desarrollan en el manejo de una empresa como Competencias Administrativas, tema de interés ya utilizado en varias investigaciones con la finalidad de conocer cuáles son las Competencias Administrativas con qué grado de experiencia son manejadas por los miembros de una organización. Aunado a esto, existen modelos

ya establecidos que son aplicados a las diferentes organizaciones, tratando de diagnosticar si los gerentes y demás miembros de la empresa “cumplen” con las habilidades necesarias para que en el desarrollo de sus actividades permita que la empresa cumpla con su objetivo principal, ¿Cuál? El de ser rentable y “exitosa”.

La presente tesis, tuvo lugar en el municipio de Uriangato, perteneciente al estado de Guanajuato, comunidad la cual es altamente especializada en cuanto a la producción y venta de ropa. (Maza y García, 2012). Se realizó un análisis a dos empresarias y dos empresarios, los cuales tienen sus respectivas empresas dentro de este municipio. A estos empresarios se les aplicó un cuestionario mismo que fue una adaptación del modelo de “Competencias Administrativas” que proponen los autores Hellriegel et al (2005), con la finalidad de cumplir con el siguiente objetivo general, Identificar las Competencias Administrativas de empresarias y describir su aplicación para conocer el nivel de administración que maneja la empresa en una comunidad especializada y los siguientes objetivos específicos: identificar las Competencias Administrativas de las empresarias y empresarios. Cómo ha influido en la organización el uso de Competencias Administrativas. La diferencia de las Competencias Administrativas entre hombres y mujeres empresarias.

Respecto al objetivo general, respecto a las Competencias Administrativas de las empresarias y describir su aplicación, encontramos que de acuerdo con el modelo de cuestionario empleado en las habilidades, y/o conocimientos que tienen más experiencia, en las competencias de comunicación, trabajo en equipo, y recursos humanos, al tener entre una considerable experiencia a mucha experiencia. Ello está relacionado con la interacción que tienen las mujeres empresarias con sus trabajadores en algún momento. Esta información se valida con el tipo de liderazgo que dijeron tener las mujeres empresarias, el cual es el democrático, mismo que involucra las opiniones de los demás en la toma de decisiones de la empresa, aprovechando sus potencialidades y limitaciones.

En relación a los objetivos específicos, identificar las Competencias Administrativas de las empresarias y empresarios, cómo ha influido en la organización el uso de

Competencias Administrativas, y la diferencia de las Competencias Administrativas entre hombres y mujeres empresarias encontramos que, las mujeres al preguntarles acerca de su nivel de experiencia en cuanto a ciertas situaciones sobresalieron en las dimensiones que incluían el trato con el personal, mientras que en los hombres empresarios, sobresalieron aquellas en donde se ve reflejado la toma de decisiones, que está ligada con el tipo de liderazgo que dicen tener, uno de ellos dice identificarse con el democrático y otro con el coercitivo, este último se distingue por el ordenar las acciones a seguir.

Entre los resultados más sobresalientes y más interesantes, son primeramente en el aspecto de escolaridad, a pesar de que algunos empresarios cuentan con un nivel de escolaridad más alto, nos damos cuenta que no es una variable de éxito, al menos en estas empresas seleccionadas. En cuanto a los resultados que nos arrojó el cuestionario aplicado se detectó que las mujeres sobresalen en las capacidades de comunicación, trabajo en equipo y recursos humanos. Una explicación a esto, podría ser la sensibilidad que adquieren las mujeres al relacionarse con los integrantes de la organización, generando un vínculo más empático, cabe mencionar que el tipo de liderazgo con el cual éstas se identifican es el democrático, mismo que se distingue por la toma de opiniones de sus miembros de la empresa al tomar una decisión. Por otro lado los hombres empresarios nos muestran que, al hablar de planeación y administración, acción estratégica y de la globalización, se encuentran con más experiencia. Además de que uno de los empresarios dijo identificarse con el liderazgo coercitivo, mismo que trata de dar órdenes a los integrantes de la organización.

A pesar de que algunas empresas sean manejadas por un empresario hombre, no significa que la mujer figure como un líder, siendo capaz de influenciar a los integrantes en el logro de las metas plasmadas, o bien que sea ella, la que adquiera el rol de receptora y mediadora ante las inquietudes que pudieran tener los trabajadores y el patrón.

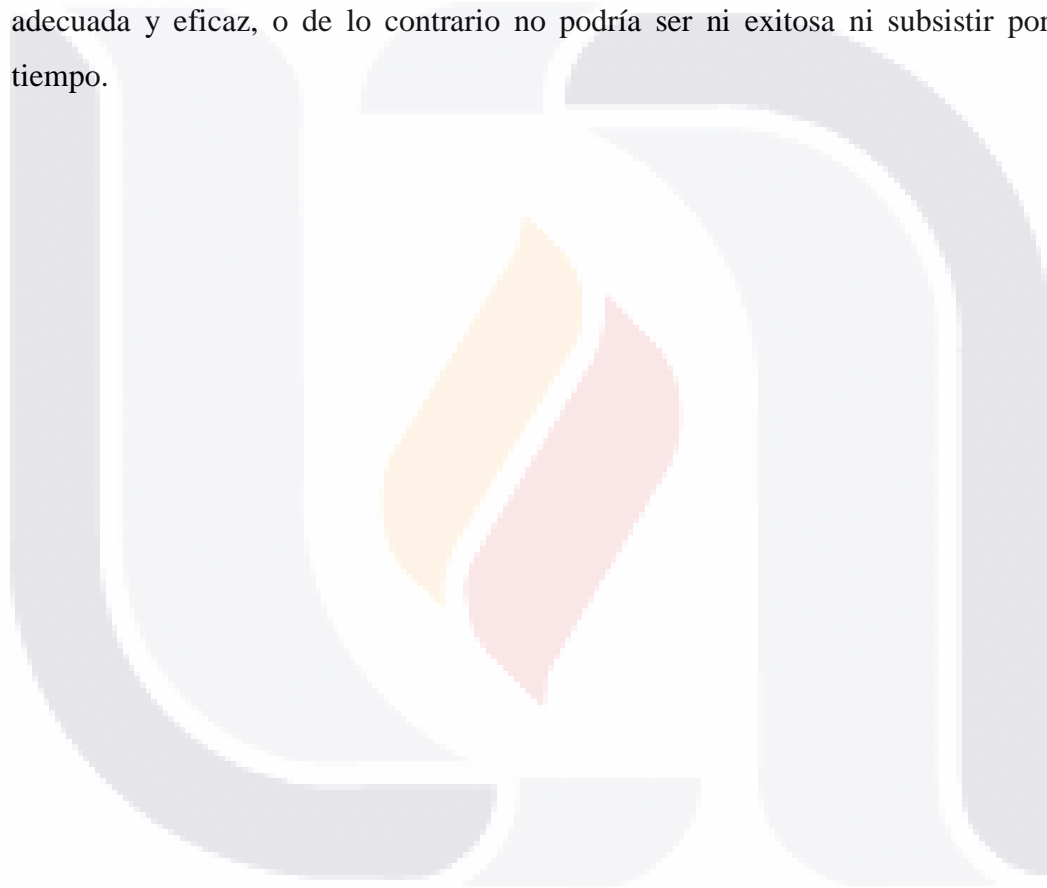
Resulta un poco impreciso el análisis realizado con este cuestionario aplicado, ya que a pesar de que nos arrojó resultados interesantes. Nos damos cuenta de que se está tratando

de evaluar las capacidades de un empresario que de acuerdo con Hellriegel et al (2005), este debe de contar con ciertas características(mismas que son estandarizadas) para poder ser eficaz en el desenvolvimiento de una organización. Sin embargo nos damos cuenta de que realmente el empresario y la empresaria tienen otras características que estamos dejando de lado. A pesar de no contar con la suficiente experiencia en cuestiones administrativas formales, no significa que no sea capaz de hacerle frente a los posibles contratiempos que pudieran surgir dentro de la empresa.

De acuerdo a lo analizado, las mujeres empresarias no realizan sus funciones por planes diseñados previamente, por manuales administrativos, o por comunicación de manera formal. Sino que ellas se mueven, por decirlo de esta manera, a medida que requieren hacerlo, y con los recursos disponibles. Por poner un ejemplo, si es necesario cubrir un pedido de tantas prendas de vestir, no se esperan para realizar una planeación previa, sino que éstas simplemente lo hacen, actúan de acuerdo al mercado en el cual se encuentran.

Refiriendo a lo anterior los modelos de Competencias Administrativas propuestos por autores como Hellriegel et al, no son capaces de ser usados en cualquier espacio, de la manera como ellos lo plantean. Cada unidad, y/o espacio, tiene sus propias características y particularidades que hacen que determinado lugar sea único y diferente a los demás. El tratar de conocer si un empresario o empresaria cuenta con ciertas Competencias Administrativas, ya establecidas, es forzar y limitar a condiciones que quizá hasta el propio empresario desconoce, se estaría contrastando a un empresario con un tipo de empresario “ideal” que quizá ni existe. Dado lo anterior es necesario entender cómo actúan los empresarios ante diferentes situaciones a las que se enfrentan en sus actividades cotidianas, mismo actuar que por lo menos en comunidades especializadas y atípicas como lo es la de Uriangato, hace que sus empresas funcionen y sigan manteniéndose por varios años, teniendo en cuenta que con sus limitaciones y riesgos, el modelo que presenta Uriangato funciona. (Maza, 2013)

Como última reflexión, sería importante preguntarse, si realmente los modelos de Competencias Administrativas que se usan como referencia para los estudios de investigación, están mostrándonos realmente al empresario mexicano tal como es, o será a caso que lo que se observa es sólo una comparación con el modelo de empresario ideal, ese que de acuerdo a la teoría administrativa debe de contar con una gran cantidad de Competencias Administrativas las cuales, se encuentran ya sistematizadas, las cuales en teoría, deberían ser capaces de permitir realizar una gestión de la empresa de forma adecuada y eficaz, o de lo contrario no podría ser ni exitosa ni subsistir por mucho tiempo.



Glosario

- **CONOCER:**El Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, CONOCER, es el responsable de promover, coordinar y consolidar en México un Sistema Nacional de Competencias de las personas para contribuir a un mayor nivel de competitividad económica, desarrollo educativo y progreso social para todos los mexicanos.
- **Corredor industrial:** Conjunto de parques y ciudades industriales localizado a lo largo de vías de comunicación, pueden ser carreteras federales, estatales y/o vías de ferrocarril. Se establece, por lo general, entre dos o más municipios, e incluso entre dos estados de la República; comprende zonas urbanas y rurales.
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.
- **PEA:** Población Económicamente Activa, son todas aquellas personas de 12 años y más que en la semana de referencia realizaron algún tipo de actividad económica o formaban parte de la población desocupada abierta.(CONAPO 2008)
- **Población ocupada:**Personas de 14 y más años de edad que durante la semana de referencia realizaron algún tipo de actividad económica, estando en cualquiera de las siguientes situaciones: Trabajando por lo menos una hora o un día, para producir bienes y/o servicios de manera independiente o subordinada, con o sin remuneración. Ausente temporalmente de su trabajo sin interrumpir su vínculo laboral con la unidad económica. Incluye: a los ocupados del sector primario que se dedican a la producción para el autoconsumo (excepto la recolección de leña).
- **WIN-WIN:**Término utilizado en la administración, que refiere a todas las situaciones en donde las partes implicadas en la negociación llegan a un acuerdo. Todos los involucrados ganan.

Bibliografía

- Alles, M. (2000) *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Granica, Argentina.
- Arias, P. (1997) “*Crisis metropolitana, especialización económica y nuevas relaciones espaciales en México*” en Espiral, vol. IV, septiembre-diciembre. Universidad de Guadalajara.
- Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias (2013) (AMMJE 2013), Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México, México. Información disponible en <http://www.ipade.mx/Documents/cimad/Estad%C3%ADsticas%20sobre%20mujeres%20y%20empresarias%20en%20M%C3%A9xico.pdf>
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson education México
- Cabanelas L., y J. L., (2007) *Las competencias de la empresa como factor básico en la rentabilidad económica* Revista Galega de Economía, vol. 16, núm. 1, junio, 2007, p. 0, Universidad de Santiago de Compostela España
- Chant, Silvia (1991) *Women and survival in Mexican cities: perspectives on gender, labour markets and low-income households (Gran Bretaña)*
- Chávez, M. (2012) *Los avatares de la competitividad* Ponencia presentada en el VI Congreso de la Red Internacional de Investigadores en competitividad. Septiembre 2012
- Chávez, M. (2013) *Relaciones entre actores religiosos y actores empresariales en el proceso de industrialización textil del vestido en San Miguel el Alto, Jalisco*. Trabajo de grado de Doctor en Ciencias sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Chiavenato, I. (2000) *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición. México. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007), *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill, 4-5, 321.

- Fernández J. (1991). *El proceso administrativo*. México. Editorial Diana. P.84
- García B. y O. D. O. (2006) *Las familias en el México metropolitano: visiones femeninas y masculinas*. Colegio de México
- García M., Munich G. *Fundamentos De Administración*. México, 1998.
- George R. y T. S. , 1988 *Principio de Administración*CECSA
- Gobierno municipal de Uriangato Guanajuato 2012-2015 (fecha de consulta 22 de octubre de 2013) disponible desde internet <http://www.uriangato.gob.mx/>
- Gómez, G..*Planeación y organización de empresas*. Octava edición. México 1994. Editorial McGraw Hill.
- González de la Rocha M. y Escobar J. (2006), Familia trabajo y sociedad: El caso de México, En de la Garza Toledo, *Teorías sociales y estudios del trabajo: nuevos enfoques*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Guadarrama, R. Y Torres, J. (2007) *Los significados del trabajo femenino en el mundo global: Estereotipos, transacciones y rupturas*. Universidad Autónoma Metropolitana
- Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) *Administración: un enfoque basado en competencias*. Thompson, México.
- Hernández Sampieri, Roberto, (2004) *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill, 2004Hernández
- [Http://www.oitcinterfor.org/genero/inicio](http://www.oitcinterfor.org/genero/inicio)
- [Http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/OA%20web.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/OA%20web.pdf)
- Huaylupo, Juan, (2007) *El liderazgo: un poder relativo*. Revista de Ciencias Sociales Vol. 1 Núm. 115, 2007, pp. 103-124. Universidad de Costa Rica.
- INEGI (2005) Delimitación de las zonas metropolitanas de México. México
- INEGI (2013) Cuenta de satélite de turismo. México.
- INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Aspectos Metodológicos. Glosario. En: www.inegi.org.mx
- Joel E. Roos y David E. (1990) *Administración de la calidad*
- John W. Hunt.(1993) *La Dirección De Personal En La Empresa..* Mc GRAW HILL (P.199- 248)

- Koontz H., y Weihrich. (2008) *Administración una perspectiva global*. Onceava edición. México 1998. Editorial McGraw Hill.
- Leyva, Yuliana y Romo, Laura (2011) *Competencias Administrativas en mujeres empresarias en la gestión de sus empresas en el sector servicios en Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Louffat Enrique, *Administrando nuestras propias competencias*
- Martínez, María del Carmen (2003). *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Edición Díaz de Santos S.A. Madrid.
- Maxwell, John C. (2004) “*El ABC del liderazgo*” V&R Editoras Buenos Aires
- Maza, O., Ortiz A. (2011). “Monografía Moroleón”. Ponencia presentada en el
- seminario de la red temática pobreza y desarrollo regional, Jalisco.
- Maza, O; García A.; Ortega, G. (julio, 2011). “Análisis de casos exitosos de comunidades centradas en el desarrollo de PyMEs” en XXIV Seminario Internacional de Sociología de las Organizaciones. Guanajuato, Guanajuato.
- Maza O., Ortiz A. Y García A. (2013) *Los modelos productivos construidos desde la precariedad, el caso Uriangato*. Ponencia presentada en el VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo. El Trabajo en el Siglo XXI. Cambios, impactos y perspectivas. Julio 2013
- Maza, O. 2013 "En el mismo barco, reflexiones sobre la producción, el trabajo y las redes sociales: el caso de Uriangato, Gto."
- Maza, O. (2003) "*Análisis de Formas de Trabajo no asalariado y su relación con otros espacios de la vida. Un Estudio de caso las Vendedoras de Jafra Cosmetic S en Morelia, Michoacán.*" (Tesis de Doctorado)Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa
- Melgoza P.y Romo R. (2008) *La Administración como una competencia profesional para el personal de la empresa CHINOIN*. XII Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas
- Méndez, J.(1996). *Fundamentos de economía*. México. Editorial McGraw Hill.

- Muncha y García. (2006) *Fundamentos de administración*. Editorial Trillas. México. P.44.
- Niño, M. (2010) Ciudad de Uriangato. 2010. *Colección Monografías Municipales de Guanajuato*.
- Novick, M. y Carrillo, J. (2011). “*Eslabonamientos productivos globales y actores locales: debates y experiencias en América Latina*” en Teorías sociales y estudios del trabajo: Nuevos enfoques. Anthropos UAM-I.
- Organización Internacional del Trabajo/ Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional
- Organización para la cooperación y desarrollo económicos
[Http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/2010](http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/2010)
- Pereda S. y Berrocal F. (2004) *Gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Pérez Serrano, Gloria. (1994). *Investigación Cualitativa I: Retos e Interrogantes: Métodos*. Editorial la Muralla S.A. Madrid España.
- Pinedo Víctor, (2004). *Empresas que resisten los maremotos*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 54, mayo-agosto, 2005, pp. 85-97, Universidad EAN Colombia
- Ricky W. Griffin y Renald J. Ebert (2005). *Negocios*. Pearson, Prentice Hall. México.
- Robbins,S.y M. Coulter, *Administración* 8 ed., México: Pearson Prentice Hall, 12, 2006.
- Robert. E. Stake (2007) *Investigación con estudios de casos*. Morata S.L Madrid, España
- Rodríguez J.*Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. Cuarta edición. México 2003. Editorial Thompson.
- Romo, L. y Rangel J. (2013) “*Habilidades de gestión de mujeres empresarias*” en Gestión Integral. Pearson

- Sánchez, M. (2010). *Mujer y creación de empresas*. Tendencias de investigación. España: Universidad de Extremadura.
- Serna, G. (2003) “*Aquí no hay seguro contra la crisis...*” *empresarias, empresas y hogares en dos zonas metropolitanas de México*, Instituto Mora/Centro de Investigaciones y Estudios superiores en Antropología Social, México.
- Sierra, J. (2003) “*Las familias micro empresarias de la industria del vestido en Moroleón y Uriangato, Guanajuato*” (Tesis de Maestría en Antropología Social) Centro de Investigaciones y estudios superiores en Antropología Social.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe.(1993) M. *Competence at work, models for superior performance*, John Wile&Sons, Inc, USA.
- Terry G., y Franklin S. (1997) *Principios de administración*. Décima segunda reimpresión. México, CECSA
- Valencia, M. (2010). *Factores que influyen en los resultados de las nuevas empresas creadas por mujeres*. Tesis Doctoral. Universidad Ramón Llul. España.
- Villagómez, G. (2004) *Mujeres que mandan. Familia empresa y liderazgo femenino en Yucatán*, Dirección de cultura del Ayuntamiento de Mérida, Mérida.
- Whetten, D.Y K. Cameron (2005), *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Prentice Hall.
- Zabludovsky, G. (2013) *Empresarias y ejecutivas en México. Diagnostico y desafíos*. Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE) , México
- Zabludovsky, G. (1998) *las mujeres empresarias en México. Una fuerza económica emergente*, Universidad Nacional Autónoma de México
- Zygmunt, B. (2001) *la globalización. Consecuencias humanas*. 2ed. México

Anexos

Cuestionario



Cuestionario



Folio: _____

Encuestador: _____

Fecha: _____

COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS DE MUJERES Y HOMBRES EMPRESARIOS

El propósito del estudio es identificar las Competencias Administrativas (capacidades administrativas) de mujeres y hombres empresarios.

Le solicitamos su apoyo respondiendo este cuestionario. Es importante mencionar que los datos y la información aquí proporcionada son únicamente para fines académicos que se verá reflejada en el desarrollo de un trabajo de tesis de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

De antemano le agradecemos su colaboración.

Instrucciones: favor de señalar con una “x” y/o contestar la pregunta correspondiente.

I. Perfil socio demográficos del empresario

1. Sexo F () M ()
2. Edad _____
3. Estado civil:
Solter@ () Viud@ () Divorciad@ ()
Casad@ () Unión Libre () Prefiero no decir ()
4. Ultimo Grado Académico:

- Sin estudios () Bachillerato (Posgrado ())
Primaria () Técnico Profesional ()
Secundaria () Licenciatura ()

II. Perfil de la empresa

5. Específicamente la empresa se dedica a _____
6. Antigüedad de la empresa en años:
0-2 () 3-5 () 6-10 () Más de 11 ()
7. El origen de la empresa es por:
Emprendimiento propio () Herencia Familiar ()
8. En promedio, ¿Cuántas horas se trabajan al día en su empresa o negocio?

9. En total ¿cuántos trabajadores o empleados hay en su empresa, taller o negocio?

10. De estos _____ empleados o trabajadores ¿cuántos son hombres y cuántas son mujeres?
Hombres _____
Mujeres _____

III. Competencias Administrativas

Cada uno de los siguientes enunciados describe un nivel de consecución en una dimensión de una competencia administrativa. ¿Según usted que tan bien lo describe cada enunciado?

Dónde: 1. Nula experiencia 2. Poca de experiencia 3. Considerable experiencia 4. Mucha experiencia

Comunicación					
11	Al hablar con los demás, hace que la gente se sienta cómoda en situaciones diversas	1	2	3	4
12	Escucha a quienes tienen opiniones contrarias	1	2	3	4
13	Es persuasivo, se expresa con claridad, es concisión y ejerce impacto en los grupos	1	2	3	4
14	Es buen negociador para disipar a las situaciones que se presentan entre personas	1	2	3	4
15	Utiliza con eficiencia los medios de comunicación electrónicos	1	2	3	4
16	Al hablar con los demás, hace que la gente se sienta cómoda en situaciones diversas	1	2	3	4
Planeación y administración					
17	Establece metas claras y desafiantes, brindando apoyo para realizarlas buscando cumplir con tiempo y forma	1	2	3	4
18	Se apoya de informes financieros entre otros para tomar decisiones	1	2	3	4
19	Analiza las consecuencias negativas o positivas de un plan	1	2	3	4
20	Da seguimiento a los proyectos y actividades en curso	1	2	3	4
21	Realiza ajustes para hacer frente ante los cambios de la empresa	1	2	3	4
Competencia de trabajo en equipo					
22	Elige a los miembros de equipo, considerando diversidad y destrezas técnicas	1	2	3	4
23	Asigna tareas a los integrantes del equipo en base a sus habilidades e intereses	1	2	3	4
24	Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo	1	2	3	4
25	Apoya al equipo a obtener recursos y brinda lo que necesitan para lograr los objetivos	1	2	3	4
26	Conoce las fortalezas y limitaciones de los integrantes del equipo	1	2	3	4
Competencia de la acción estratégica					
27	Esta informado de sus competidores	1	2	3	4
28	Analiza las tendencias de su sector y como competir en éste	1	2	3	4

29	Conoce las fortalezas debilidades amenazas y oportunidades de su empresa	1	2	3	4
30	Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa	1	2	3	4
31	Cuenta con acciones estratégicas para cualquier contingencia	1	2	3	4
Competencia para la globalización					
32	Construye sus planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y extranjeras	1	2	3	4
33	Toma en cuenta el entorno económico, social y política para la toma de decisión	1	2	3	4
34	Su empresa está preparada para la apertura y es sensible a los cambios culturales por la globalización	1	2	3	4
35	Maneja un segundo idioma y tiene una actitud abierta a la diversidad de culturas	1	2	3	4
36	Conoce el mercado global al que se enfrenta su empresa	1	2	3	4
Competencia en Recursos Humanos					
37	Conoce sus fortalezas, sentimientos y limitaciones	1	2	3	4
38	Que tan dispuesto está a admitir sus errores	1	2	3	4
39	Sobresale ante los obstáculos y se recupera fácilmente del fracaso	1	2	3	4
40	Equilibra el trabajo y la vida personal sin descuidarse de ninguno	1	2	3	4
41	Emplea sus fortalezas para lograr las metas personales y laborales	1	2	3	4
42	Creación de relaciones de ganar-ganar, propiciar el respeto y manejo de conflictos de forma productiva dentro de la empresa.	1	2	3	4
43	Capacidad de motivar e inspirar a los demás	1	2	3	4
44	Capacidad en delegar las funciones de la empresa a los integrantes de su organización	1	2	3	4
45	Capacidad de elegir metas, hacer proyectos, tomar decisiones, utilizar los conocimientos, gestionar las emociones, mantener el esfuerzo, aplazar la recompensa, realizar metas a largo plazo.	1	2	3	4
46	Ver más allá de los demás, no conformarse con los resultados obtenidos sino seguir innovando para descubrir nuevos caminos y formas de hacer las cosas.	1	2	3	4

47. Señale el principal tipo de liderazgo con el que se identifica usted

e) Liderazgo coercitivo (ordena)	()
f) Liderazgo democrático (fomenta la participación)	()
g) Liderazgo Laissez-faire o dejar hacer (permite que los trabajadores tengan el control de todo)	()

48. ¿Quién considera usted que tiene la mayor capacidad administrativa para manejar la empresa?

Hombres ()

Mujeres ()

Muchas gracias por su colaboración