

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES
CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**“COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS EN MUJERES EMPRESARIAS EN LA
GESTIÓN DE SUS EMPRESAS EN EL SECTOR SERVICIO EN
AGUASCALIENTES”**

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ÁREA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
YULIANA FABIOLA LEYVA MUÑOZ**

**DIRECTORA DE TESIS:
DRA. LAURA ROMO ROJAS**

**LECTORAS DE TESIS:
MA. SILVIA MATA ZAMORES
DRA. MA. DEL CARMEN LIQUIDANO RODRÍGUEZ**

AGUASCALIENTES. AGS. PRIMAVERA, 2010

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES
Comemoración del Bicentenario del inicio de la Independencia de México
y del Centenario de la Revolución Mexicana

Oficio No. / CCEA / SIP / 025 / 2010

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

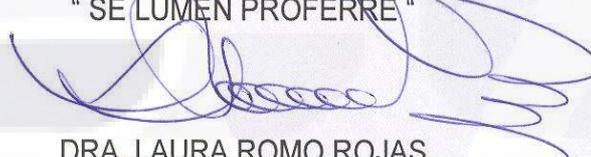
Me es grato comunicarle que el alumn@ **YULIANA FABIOLA LEYVA MUÑOZ**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA ADMINISTRACION, con el título "**COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS EN MUJERES EMPRESARIAS EN LA GESTIÓN DE SUS EMPRESAS EN EL SECTOR SERVICIO EN AGUASCALIENTES**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

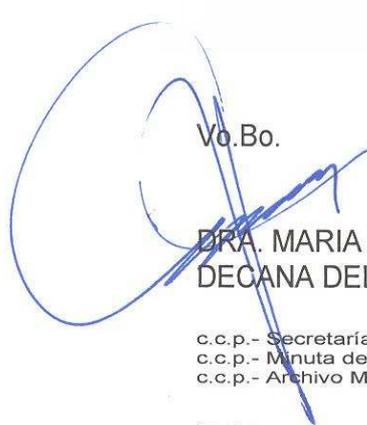
Director de Tesis	DRA. LAURA ROMO ROJAS
Lector 1	M.A. SILVIA MATA ZAMORES
Lector 2	DRA. MA. DEL CARMEN LIQUIDANO RODRIGUEZ

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 31 de Mayo de 2010
"SE LUMEN PROFERRE"


DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

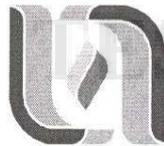

Vo.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestria

mchn

TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

Commemoración del Bicentenario del inicio de la Independencia de México
y del Centenario de la Revolución Mexicana

TESIS

**DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
P R E S E N T E**

Por medio del presente como Comité Tutoral designado de la alumna **YULIANA FABIOLA LEYVA MUÑOZ**, con **ID 3789** quien realizó la tesis titulada **"COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS EN MUJERES EMPRESARIAS EN LA GESTIÓN DE SUS EMPRESAS EN EL SECTOR SERVICIO EN AGUASCALIENTES"** y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de **Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Administración**.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags., Mayo 26 del 2010.
"SE LUMEN PROFERRE"


DRA. LAURA ROMO ROJAS
DIRECTORA DE TESIS


DRA. MA. DEL CARMEN LIQUIDANO RODRÍGUEZ
Asesor 1 de tesis


M.A. SILVIA MATA ZAMORES
Asesor 2 de tesis

c.c.p. Interesada
c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado del C.C.E.A.
c.c.p.- Secretaría Técnica de la M.C.E.A.
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Consejero Académico del área de Administración

*lrr

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS



MAESTRIA: EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA: Administración
--

No. de expediente

DATOS DEL SUSTENTANTE	
NOMBRE DEL SUSTENTANTE (incluir un e-mail) YULIANA FABIOLA LEYVA MUÑOZ	NO. DE REGISTRO: 3789
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO	PUESTO/CARGO

TITULO	TESIS (X)	TRABAJO PRACTICO ()
COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS EN MUJERES EMPRESARIAS EN LA GESTIÓN DE SUS EMPRESAS EN EL SECTOR SERVICIO EN AGUASCALIENTES		
OBJETIVO:		
Identificar las diferentes competencias administrativas que las mujeres empresarias del sector servicios en Aguascalientes emplean en la dirección de micro y pequeñas empresas con la finalidad de conocer si éstas le apoyan a gestionar de una manera más óptima su empresa logrando así un mayor acrecentamiento en trabajo que desempeña.		

CUERPO ACADÉMICO	LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)
ESTUDIO DE GÉNERO	IDENTIDAD Y CULTURA
DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADÉMICO DE LA MAESTRÍA	
VOTO APROBATORIO/	

COMITÉ TUTORAL	
NOMBRE	FIRMA
Director de Tesis: DRA. LAURA ROMO ROJAS	
Asesor 1: M.A. SILVIA MATA ZAMORES	
Asesor 2: DRA. MARIA DEL CARMEN LIQUIDANO RODRÍGUEZ	
Vo. Bo.	
NOMBRE	FIRMA
Jefe de Departamento LAE José Arturo Viramontes Pérez	
Consejero Académico Dra Laura Romo Rojas	
Secretario de Investigación Dra. Laura Romo Rojas	
Secretaria Técnica MA José Antonio Martínez Murillo	

Aguascalientes, Ags. a 26 de Mayo del 2010.

Código: FO-151500-10
Emisión: 00
Fecha: 26/01/2009

AGRADECIMIENTOS

Existen personas muy especiales que merecen mi gratitud y aprecio, ya que he sido afortunado al contar con grandes profesionales a mí alrededor que me han brindado su apoyo incondicional durante mi período en la maestría y que han contribuido a mi formación en el campo de la Administración. En primer lugar, me gustaría expresar mi gratitud a Dios por permitirme cumplir esta meta y también a tres grandes personas; mi directora la Dra. Laura Romo Rojas, a la Dra. Ma. Del Carmen Liquidano Rodríguez y Mtra. Silvia Mata Zamores, mis lectoras.

La Dra. Laura Romo Rojas tiene mi aprecio y gratitud, primeramente por brindarme su apoyo, por sus invaluable consejos a lo largo del proceso y, en segundo lugar, por haberme guiado durante el arduo camino de este trabajo de investigación, sin la cual todos los esfuerzos realizados no habrían dado los frutos obtenidos. Puso a mi disposición sus extensos conocimientos y su vasta experiencia en la investigación en el área de Administración y Género, contribuyendo significativamente a lo que se tradujo en este modesto estudio.

De igual manera y sin distinción alguna, quiero agradecer sinceramente a mi familia por estar presentes en mi vida siendo un sostén para poder concluir mis proyectos y a todas aquellas personas que formaron parte de este proceso como mis amigos, maestros y compañeros que, de alguna u otra manera, han contribuido a mi formación con sus enseñanzas de verdad gracias.

*Yuliana Fabiola Leyva Muñoz
Primavera de 2010*

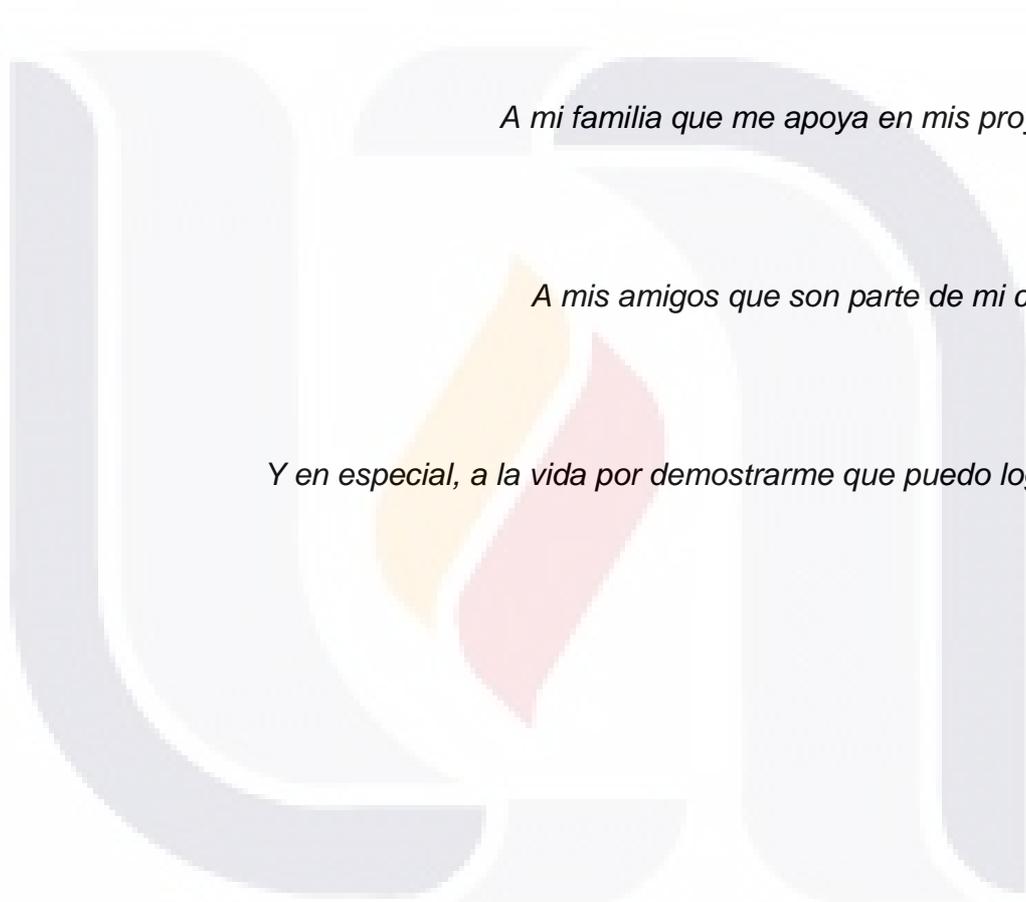
DEDICATORIA

“A Dios que me muestra su gracia infinita,

A mi familia que me apoya en mis proyectos,

A mis amigos que son parte de mi camino,

Y en especial, a la vida por demostrarme que puedo lograrlo”.



RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo identificar las diferentes competencias administrativas que las mujeres empresarias del sector servicios en Aguascalientes emplean en la dirección de micro y pequeñas empresas con la finalidad de conocer si éstas le apoyan a gestionar de una manera más óptima su empresa logrando así un mayor acrecentamiento en trabajo que desempeña; por lo que se tomaron las seis competencias gerenciales propuestas por Hellriegel *et al*, (2009) las cuales son, comunicación, multicultural, planeación y gestión, autoadministración, acción estratégica y trabajo en equipo y para analizar la gestión el modelo chileno llamado Guía y Sistema de Evaluación Premio Pyme Gestión Competitiva, (2009), que contempla cuatro perspectivas: gestión gerencial, gestión de mercados, gestión de personas y gestión de procesos productivos.

La metodología empleada fue de carácter cuantitativo, de tipo descriptivo, con encuestas aplicadas a una muestra de 43 mujeres propietarias de micro y pequeñas empresas del sector servicio en Aguascalientes. Dando como resultado de la investigación que las mujeres empresarias del sector servicios en Aguascalientes se localizan en un grupo de edad de 31 a 40 años, con 1 a 5 años de experiencia como empresarias, su estado civil es en su gran mayoría casadas y su grado de escolaridad es a nivel licenciatura; respecto a las competencias administrativas utilizan con mayor grado de significación a las de comunicación y autoadministración, es importante resaltar que en conjunto de todas hacen una sinergia importante en la cual se potencializan cuando las

aplican para la gestión de sus empresas; en este mismo sentido en cuanto a las áreas en las que gestiona mejor son gestión de gerencial y gestión de personas las que son más significativas.

Por lo que gracias a estos resultados podemos ver que la hipótesis donde se asevera que a mayor experiencia de competencias administrativas de la mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de empresas del sector servicio en Aguascalientes; es decir que se identificaron que utilizan las seis competencias administrativas para poder dirigir su empresa en un mercado tan dinámico resaltado que existen entre estas competencias una con menor grado de desarrollo que otras como es el caso de la acción estratégica ya que son pocas las mujeres empresarias que cuentan con una misión y visión bien definidas, además de establecer claramente la función de cada área de la empresa lo que las hace vulnerables en esta competencia. Mientras que las competencias administrativas de comunicación y autoadministración son en las que las mujeres empresarias tienen mayor experiencia misma que la apoyan para enfrentarse a la dirección de los distintos niveles de la empresa.

Por lo que se puede concluir que la sinergia entre las competencias administrativas que utilizan las mujeres empresarias apoya en la gestión de sus empresas; por lo que podemos resaltar la importancia que tiene en las mujeres empresarias el desarrollar sus competencias administrativas para poder alcanzar sus metas y lograr los objetivos ya que es fundamental para poder enfrentar los retos del mercado en el que participa su empresa.

Palabras claves: Género, Competencias Administrativas y Gestión.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
RESUMEN	iii
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
I.- ANTECEDENTES	3
II- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
III.- PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
IV.- DEFINICIÓN DE OBJETIVO	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	11
V.- HIPÓTESIS	11
VI.- JUSTIFICACIÓN	11
PARTE I MARCO DE REFERENCIA	13
CAPÍTULO 1.- LA MUJER EN EL CONTEXTO LABORAL	13
1.1.- Nociones de género	13
1.2.- Desarrollo histórico de la mujer en el campo laboral	16
1.3.- La mujer como empresaria	21
CAPÍTULO 2.- LAS COMPETENCIAS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	28
2.1.- Administración	28
2.2.- Las competencias administrativas	34
2.3.- La gestión administrativa	46
PARTE II METODOLOGÍA	54
CAPÍTULO 3.- DISEÑO DE METODOLOGÍA	54
3.1.- Contexto de la investigación	54
3.2.- Población objeto de estudio	55
3.2.1.- Selección de la muestra	55
3.2.2.- Características de la muestra	56
3.3.- Diseño del cuestionario	57
3.3.1.- Modelo de hipótesis	57
3.3.2.- Operación de variables	59
3.4.- Muestreo	60
3.5.- Recolección de datos	61
3.7.- Plan de análisis	61
3.8.- Fiabilidad del instrumento de medida	62
PARTE III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y CONCLUSIONES	65
CAPÍTULO 4.- RESULTADOS Y ANÁLISIS	65
4.1.- Análisis de frecuencia	65
4.2.- Análisis de correlación	107

4.3.- Análisis de regresión lineal	109
4.4.- Prueba de hipótesis	113
4.4.1.- Hipótesis general	113
4.4.2.- Hipótesis derivadas de la competencia en comunicación.....	113
4.4.3.- Hipótesis derivadas de la competencia en multicultural.....	114
4.4.4.- Hipótesis derivadas de la competencia en planeación y gestión	115
4.4.5.- Hipótesis derivadas de la competencia en autoadministración.....	117
4.4.6.- Hipótesis derivadas de la competencia en acción estratégico	118
4.4.7.- Hipótesis derivadas de la competencia en trabajo en equipo	119
4.5.- Conclusiones de la prueba de hipótesis.....	120
CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES	122
5.1. Sobre las aportaciones	127
5.2. Futuras Líneas de Investigación	128
Anexo A.- Instrumento de evaluación	129
Anexo B.- Plan de trabajo	133
Glosario.....	134
CAPÍTULO 6.- BIBLIOGRAFÍA	137



ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	Pág.
Figura 2.1 Fases de la Administración	31
Figura 2.2 Competencias Administrativas	45
Figura 3.1 Modelo de la Hipótesis.....	58
Figura 4.1 Resultados de la Prueba de Hipótesis	112

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Pág.
Tabla 2.1 Funciones Básicas de la Administración	33
Tabla 2.2 Competencias Gerenciales para la Administración	42
Tabla 3.1 Consistencia interna de las variables de la dimensión de competencias administrativas	63
Tabla 3.2 Consistencia interna de las variables de la dimensión de gestión	63
Tabla 4.1 Competencias administrativas y la gestión en las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.....	106
Tabla 4.2 Correlación de competencias administrativas y gestión.....	107
Tabla 4.3 Resultados de la prueba de hipótesis del modelo de competencias administrativas y gestión.....	109

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Pág.
Cuadro 1.1 Actividad en que se desarrolla la empresa.....	65
Cuadro 1.2 Puesto que desempeña.....	66
Cuadro 1.3 Años de Experiencia.....	67
Cuadro 1.4 Grupo de Edades	67
Cuadro 1.5 Estado Civil	68
Cuadro 1.6 Nivel de Escolaridad.....	69
Cuadro 2.1.1 Al hablar con los demás hace que la gente se sienta cómoda en situaciones diversas	69
Cuadro 2.1.2 Escucha a quienes tienen opiniones contrarias	70
Cuadro 2.1.3 Es persuasivo, se expresa con claridad y ejerce impacto en los grupos.....	70

Cuadro 2.1.4 Buen negociador	71
Cuadro 2.1.5 Utiliza medios de comunicación electrónicos	71
Cuadro 2.2.1 Construye planes en base a situaciones nacionales y extranjeras	72
Cuadro 2.2.2 Toma en cuenta la política y lo social para la toma de decisión.....	73
Cuadro 2.2.3 Su empresa está preparada para la globalización	73
Cuadro 2.2.4 Maneja un segundo idioma	74
Cuadro 2.2.5 Conoce el mercado global.....	75
Cuadro 2.3.1 Establece metas claras y brinda apoyo para cumplirlas.....	75
Cuadro 2.3.2 Se apoya de informes para tomar decisiones	76
Cuadro 2.3.3 Analiza las consecuencias de los planes	76
Cuadro 2.3.4 Da seguimientos a los proyectos y actividades	77
Cuadro 2.3.5 Realiza ajustes para hacer frente a los cambios	77
Cuadro 2.4.1 Conoce sus fortalezas, sentimientos y limitaciones.....	78
Cuadro 2.4.2 Dispuesta a admitir errores	78
Cuadro 2.4.3 Sobresale ante los obstáculos y se recupera fácilmente.....	79
Cuadro 2.4.4 Equilibra el trabajo y la vida personal	79
Cuadro 2.5.1 Esta informado de sus competidores	80
Cuadro 2.5.2 Analiza las tendencias de su sector	80
Cuadro 2.5.3 Conoce el FODA de su empresa.....	81
Cuadro 2.5.4 Asigna prioridades con la misión y las metas.....	81
Cuadro 2.5.5 Cuenta con acciones estratégicas para las contingencias	82
Cuadro 2.6.1 Elige a su equipo considerando diversidad y destreza.....	83
Cuadro 2.6.2 Asigna tareas al equipo en base a destrezas.....	83
Cuadro 2.6.3 Propicia un comportamiento de colaboración.....	84
Cuadro 2.6.4 Apoya al equipo de trabajo con lo que necesitan	84
Cuadro 2.6.5 Conoce las fortalezas y debilidades del equipo.....	85
Cuadro 3.1.1 Establece objetivos estratégico para realizar la visión	86
Cuadro 3.1.2 Aplica el plan estratégico enfocado en la misión y visión	86
Cuadro 3.1.3 Realiza reuniones de seguimiento.....	87
Cuadro 3.1.4 Se capacita en temas de gestión de empresas	87
Cuadro 3.1.5 Cuenta con informes de cada una de las áreas	88
Cuadro 3.2.1 Identifica los segmento de mercado	88
Cuadro 3.2.2 Cuenta con una base de datos de clientes.....	89
Cuadro 3.2.3 Evalúa la satisfacción de sus clientes y proveedores.....	90
Cuadro 3.2.4 Registra y resuelve oportunamente las quejas y sugerencias de su clientes	90
Cuadro 3.2.5 Participa en eventos para promocionarse	91
Cuadro 3.2.6 Conoce y se relaciona con los organismos a los que pertenece	91
Cuadro 3.3.1 Da a conocer a todo los empleados misión, visión y objetivos.....	92
Cuadro 3.3.2 Cuenta con un plan de capacitación al personal	93
Cuadro 3.3.3 Realiza retroalimentación al personal.....	93
Cuadro 3.3.4 Reconoce y estimula al personal.....	94

Cuadro 3.3.5 Mide la satisfacción de sus trabajadores.....	95
Cuadro 3.4.1 Los servicios se ajustan a la satisfacción del cliente.....	95
Cuadro 3.4.2 Verifica que los servicios cumplan con la calidad.....	96
Cuadro 3.4.3 Evalúa el desempeño de los trabajadores.....	96
Cuadro 3.4.4 Revisa los procesos	97
Cuadro 3.4.5 Busca lograr el máximo rendimiento de los recursos	97
Cuadro 3.5.1 Liderazgo y Negociación	98
Cuadro 3.5.2 Organización y Planeación.....	98
Cuadro 3.5.3 Iniciativa y orientación a resultados.....	99
Cuadro 3.5.4 Análisis de Problemas y Toma de Decisiones.....	99
Cuadro 3.5.5 Trabajo en Equipo y Desarrollo de Colaboradores.....	100
Cuadro 3.6.1 Mercadotecnia.....	101
Cuadro 3.6.2 Producción	102
Cuadro 3.6.3 Finanzas.....	102
Cuadro 3.6.4 Administración.....	103
Cuadro 3.6.5 Recursos Humanos.....	104
Cuadro 3.7.1 Competencias con las que cuenta con mayor experiencia.....	105
Cuadro 3.8.1 Actividad en la que gestiona mejor.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Contenido	Pág.
Gráfico 1.1 Actividad en que se desarrolla la empresa.....	65
Gráfico 1.2 Puesto que desempeña.....	66
Gráfico 1.3 Años de Experiencia.....	67
Gráfico 1.4 Grupo de Edades.....	67
Gráfico 1.5 Estado Civil.....	68
Gráfico 1.6 Nivel de Escolaridad.....	69
Gráfico 2.1.1 Al hablar con los demás hace que la gente se sienta cómoda en situaciones diversas	69
Gráfico 2.1.2 Escucha a quienes tienen opiniones contrarias.....	70
Gráfico 2.1.3 Es persuasivo, se expresa con claridad y ejerce impacto en los grupos.....	70
Gráfico 2.1.4 Buen negociador.....	71
Gráfico 2.1.5 Utiliza medios de comunicación electrónicos	71
Gráfico 2.2.1 Construye planes en base a situaciones nacionales y extranjeras	72
Gráfico 2.2.2 Toma en cuenta la política y lo social para la toma de decisión.....	73
Gráfico 2.2.3 Su empresa está preparada para la globalización.....	73

Gráfico 2.2.4 Maneja un segundo idioma.....74

Gráfico 2.2.5 Conoce el mercado global75

Gráfico 2.3.1 Establece metas claras y brinda apoyo para cumplirlas75

Gráfico 2.3.2 Se apoya de informes para tomar decisiones.....76

Gráfico 2.3.3 Analiza las consecuencias de los planes.....76

Gráfico 2.3.4 Da seguimientos a los proyectos y actividades77

Gráfico 2.3.5 Realiza ajustes para hacer frente a los cambios77

Gráfico 2.4.1 Conoce sus fortalezas, sentimientos y limitaciones.....78

Gráfico 2.4.2 Dispuesta a admitir errores.....78

Gráfico 2.4.3 Sobresale ante los obstáculos y se recupera fácilmente79

Gráfico 2.4.4 Equilibra el trabajo y la vida personal79

Gráfico 2.5.1 Esta informado de sus competidores.....80

Gráfico 2.5.2 Analiza las tendencias de su sector.....80

Gráfico 2.5.3 Conoce el FODA de su empresa81

Gráfico 2.5.4 Asigna prioridades con la misión y las metas81

Gráfico 2.5.5 Cuenta con acciones estratégicas para las contingencias82

Gráfico 2.6.1 Elige a su equipo considerando diversidad y destreza83

Gráfico 2.6.2 Asigna tareas al equipo en base a destrezas83

Gráfico 2.6.3 Propicia un comportamiento de colaboración.....84

Gráfico 2.6.4 Apoya al equipo de trabajo con lo que necesitan84

Gráfico 2.6.5 Conoce las fortalezas y debilidades del equipo85

Gráfico 3.1.1. Establece objetivos estratégico para realizar la visión.....86

Gráfico 3.1.2 Aplica el plan estratégico enfocado en la misión y visión86

Gráfico 3.1.3 Realiza reuniones de seguimiento.....87

Gráfico 3.1.4 Se capacita en temas de gestión de empresas87

Gráfico 3.1.5 Cuenta con informes de cada una de las áreas88

Gráfico 3.2.1 Identifica los segmento de mercado88

Gráfico 3.2.2 Cuenta con una base de datos de clientes.....89

Gráfico 3.2.3 Evalúa la satisfacción de sus clientes y proveedores.....90

Gráfico 3.2.4 Registra y resuelve oportunamente las quejas y sugerencias de su clientes90

Gráfico 3.2.5 Participa en eventos para promocionarse91

Gráfico 3.2.6 Conoce y se relaciona con los organismos a los que pertenece91

Gráfico 3.3.1 Da a conocer a todo los empleados misión, visión y objetivos.....92

Gráfico 3.3.2 Cuenta con un plan de capacitación al personal93

Gráfico 3.3.3 Realiza retroalimentación al personal.....93

Gráfico 3.3.4 Reconoce y estimula al personal.....94

Gráfico 3.3.5 Mide la satisfacción de sus trabajadores95

Gráfico 3.4.1 Los servicios se ajustan a la satisfacción del cliente95

Gráfico 3.4.2 Verifica que los servicios cumplan con la calidad.....96

Gráfico 3.4.3 Evalúa el desempeño de los trabajadores.....96

Gráfico 3.4.4 Revisa los procesos.....97

Gráfico 3.4.5 Busca lograr el máximo rendimiento de los recursos97

Gráfico 3.5.1 Liderazgo y Negociación98

Gráfico 3.5.2 Organización y Planeación	98
Gráfico 3.5.3 Iniciativa y orientación a resultados	99
Gráfico 3.5.4 Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	99
Gráfico 3.5.5 Trabajo en Equipo y Desarrollo de Colaboradores	100
Gráfico 3.6.1 Mercadotecnia	101
Gráfico 3.6.2 Producción	102
Gráfico 3.6.3 Finanzas	102
Gráfico 3.6.4 Administración	103
Gráfico 3.6.5 Recursos Humanos	104
Gráfico 3.7.1 Competencias con las que cuenta con mayor experiencia	105
Gráfico 3.8.1 Actividad en la que gestiona mejor	106



INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en el entorno empresarial actual, demandan de las organizaciones empresarios cada vez más eficiente y eficaz que añadan valor a los productos y/o servicios que se ofertan, por lo que aspectos como competencias administrativas y gestión, cobran relevancia e importancia crucial.

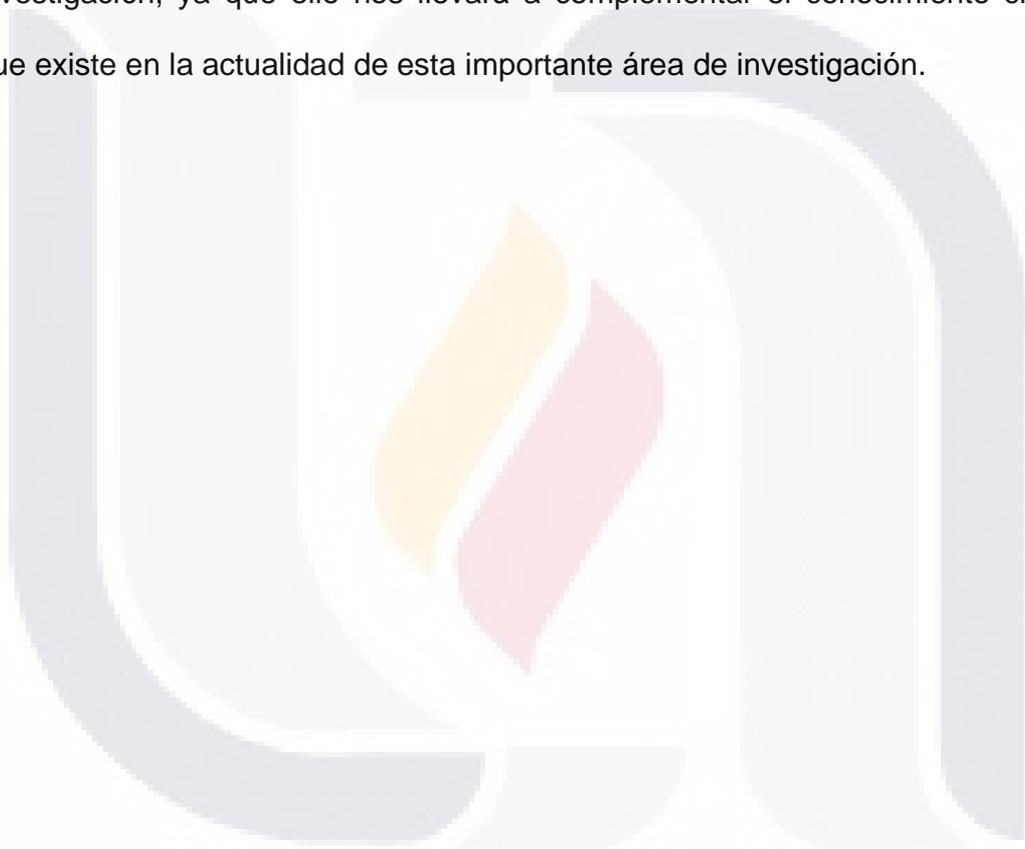
Es por ello que la implementación de las competencias administrativas en la gestión de sus empresas, constituye una herramienta para mejorar el rendimiento general de los empresarios y propiciar el cambio sus empresas.

Por lo que respecta a las aportaciones de esta tesis y con el objetivo de obtener el grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas con área terminal en Administración, se presenta el proyecto de tesis titulado: “Competencias Administrativas De Mujeres Empresarias En La Gestión De Empresas En El Sector De Servicios En Aguascalientes”.

En cuanto al conocimiento científico, cabe mencionar que una de estas aportaciones es la generación de conocimiento, dentro de la Parte I el primer capítulo se concentra en presentar un resumen general de la mujer en el contexto laboral, en el capítulo siguiente se presentan algunos puntos de vista importantes de la administración en general, también se aprecian las competencias administrativas tomando de manera principal el enfoque de Hellriegel *et al*, (2009). Asimismo, la fusión de la gestión mediante la guía y sistema de evaluación premio Pyme Gestión Competitiva (2009).

La Parte II presentará la metodología utilizada en esta investigación donde el capítulo 3 muestra la manera en que se diseño la metodología.

Por último la Parte III concluye el capítulo 4 que corresponde a los resultados de la investigación, así mismo el capítulo 5 se concentra en dar una conclusión de los resultados arrojados en la investigación lo cual nos permitirá aportar un nuevo enfoque de las competencias administrativas en mujeres empresarias, al conocimiento científico mediante la comprobación de la hipótesis planteada en la investigación, ya que ello nos llevará a complementar el conocimiento científico que existe en la actualidad de esta importante área de investigación.



I.- ANTECEDENTES

Es preciso reconocer que la incorporación de la mujer al ambiente laboral ha significado una lucha impulsada en la búsqueda de igualdad social, de ser una mujer que se dedica primordialmente a las tareas del hogar, sin obtención de alguna remuneración económica cambiar a un plano de ser una mujer con participación activa en el contexto de trabajo en los sectores económicos y es entonces cuando se rompe el paradigma, donde no solo se ve a la mujer como ama de casa si no que ahora tiene un nuevo rol de carácter económico marcando generacionalmente es decir, no sólo afectando a la mujer directamente sino que también a su entorno familiar, político y sociocultural.

En este sentido podemos observar que la intervención de la mujer existe pero aunque se ha realizado este cambio existe una brecha de desigualdad mundial, aludiendo a INMUJERES, (2008:4) en el 2006 *la diferencia salarial de género en algunos países alcanzó entre 30% y 40%* esto significa que las mujeres percibimos un salario inferior a los hombres no obstante que realicemos la misma actividad con jornada laboral igual o se tenga similar o mejor desempeño en el trabajo, siguiendo con la desigualdad es relevante señalar que *de los 550 millones de trabajadores pobres en el mundo se estima que 330 millones son mujeres por lo que el porcentaje es elevado ya que el 60% de esta población es femenina y en cuestión de emprendimiento solo el 23% de las empresas de la Unión Europea en el 2004 son propiedad de mujeres.* Por lo tanto sigue existiendo una sociedad donde su jurisprudencia e igualdad de derechos entre mujeres y hombres no es equilibrada.

A pesar de esta desigualdad, desde hace varias décadas, las mujeres se han incorporado al mundo empresarial la incursión de la mujer en los puestos de decisión en las organizaciones alcanza poco menos del 10%, y en puestos más altos es de al menos un 5%; esta situación es a nivel mundial INEGI, (2003).

Este fenómeno en las empresas va rompiendo con el paradigma que se tenía donde no se contemplaba a la figura femenil como un pilar para la gestión en las empresas, por lo que las pioneras se enfrentaron con problemas de machismo o nula credibilidad para ocupar un espacio en la actividad empresarial.

La nueva oleada de pensamiento de equidad de género trajo consigo una oportunidad de concebir a la mujer inmersa en labores extra domésticas con remuneración económica, sin embargo, al parecer esto se queda como un idealismo ya que los indicadores laborales en contexto mundial demuestran que la incorporación de las féminas en el mercado profesional aún es escaso y más en comparación con la participación de los hombres, algunos de los factores que puede ser obstáculo para la inclusión de la mujer al trabajo son: la cultura organizacional que se vive en las empresas, aspectos que en algunas son visibles como por ejemplificar algunos, las políticas donde se limita el puesto llámese gerente, director de departamento, etcétera solo a personal del sexo masculino y otras menos visibles como la inexistencia de la equidad de género que causan efectos en las conductas, valores, en una palabra en la ética del personal y consigo en su autoestima, repercutiendo en la organización ya que estos factores son los que guían marcando la pauta de “cómo debe conducirse el hombre y la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

mujer en el entorno laboral” donde nuevamente se observa que la cultura delimita la actividad de la mujer en cualquier ámbito.

Por lo que siguiendo este pensamiento la investigación con enfoque de género ha puesto de manifiesto las desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo Walby, (2002), en este mismo sentido aludiendo Muñiz, (2006:62), con el conocimiento del mercado laboral en Russell Reynolds, *“algunas empresas dan órdenes específicas sobre el género de candidatos a reclutar, hay quienes nos piden directamente que no quieren mujeres u homosexuales...”*.

El esquema de la equidad de género es aún insuficiente porque sigue haciendo énfasis en la brecha diferencial entre féminas y varones así como en los roles que desempeñan, evidenciándose con mayor incidencia la restricción de la mujer al buscar incorporarse al mundo laboral pero aunque prevalece esta barrera donde los hombres se concentran en los niveles de dirección y sobre todo como dueños de empresas, mientras que las mujeres se encuentran en las posiciones de subordinadas, siendo este un problema frecuente en el sector laboral donde se presenta un fenómeno de distribución de trabajo ,donde la concentración de mano de obra femenina es encasillada en ciertas actividades catalogadas como femeninas, pero a pesar de estas circunstancias es importante resaltar que actualmente es más frecuente conocer mujeres como empresarias donde son ellas quienes toman decisiones, aunque sigue existiendo poca integración en la administración de puestos directivos en empresas grandes y transnacionales para referir a esto citare a Chinchilla *et al.*, (2005), *que señalan que en 2004, las mujeres españolas ocupaban sólo el 5,41% de las presidencias de los consejos de*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

administración de las empresas del IBEX 35, el 2,5% de los puestos de vicepresidencia y el 2,88% de los consejeros. Fuera de estas empresas, la presencia de féminas en puestos directivos era del 18,9% de los gerentes de empresas con más de 10 trabajadores. Esta media aumenta cuando hablamos de empresas con menos empleados llegando hasta un 27,2%, este comportamiento en España es muy similar al que presenta México según el INEGI, (2009:254) realiza un recuento y muestra que la tasa de participación de las mujeres pasó de 17.6% en 1970 a 42% en 2008; por lo que de cada 100 mujeres sólo 24 de ellas son activas económicamente. Si analizamos la situación el incremento de la población económicamente activa femenina en México está en constante crecimiento, pero esta se concentra más en la actividad obrera y la participación de estas mujeres a nivel empresarial es todavía muchísimo menor como lo menciona Carranza, (2009:162) estadísticamente el 28% de las empresas en el mundo, sus dueñas son mujeres y de 12 millones de microempresas familiares en México, el 30% pertenecen a mujeres empresarias. Por lo que por esta situación estas mujeres empresarias son como una aguja en un pajar, así que mediante este escenario las mujeres emprendedoras han recurrido a ser su propia fuente de autoempleo y generar su propia empresa para tener la oportunidad de poder gestionarla, según datos del INEGI, (2009:298) en México, él 81.1% de los empleadores son hombres, y el 18.9% restante son mujeres. Por lo que si existen mujeres con iniciativa para emprender pero siguen siendo insuficientes y concentradas en un 65.6% en el sector terciario que representa a los servicios y comercio, 28.2% en el secundario y 6.1% en el primario; 0.1% no especificó en

qué sector trabaja, otro dato importante es que en su mayoría las mujeres empresarias se localizan dentro de micro y pequeñas empresas, esto es porque el tamaño de la compañía y el tipo de estructura organizacional es nulo destaca Zabludovsky, (1998:84) *“existe una correlación inversa entre el tamaño de la compañías y la probabilidad de encontrar mujeres en los niveles ejecutivos superiores, es decir, el 63% de las mujeres que ocupan cargos de dirección más altos lo hacen dentro empresas que no están dentro de las 250 más grandes del país.”* Esto es claro ya que en un esquema gerencial de tipo piramidal con sistemas rígidos y autocráticos la falta de flexibilidad limita la posibilidad de ser dirigida por mujeres, esta es la situación que prevalece en las empresas que radican en México a las cuales tienen que hacer frente las mujeres que buscan romper con los paradigmas laborales, ya que como lo señalan los porcentajes de participación en las estadísticas a propósito del día internacional de la mujer datos de Aguascalientes (2008) señala que el 76.4% de las mujeres son trabajadores subordinados y remunerados, 15.4% trabajan por cuenta propia, 2.6% son empleadoras y 5.6% trabajadores no remunerados. En base a la información recolectada se infiere que la participación de las mujeres como empresarias en la actualidad está presente pero es mínima y las que se encuentran dentro del entorno empresarial están enfocadas principalmente en micro y pequeñas empresas en el sector terciario lo que hace cuestionar que competencias presentan estas mujeres para incursionar en el ámbito empresarial gestionando sus empresas aun pese a las condiciones que presenta el entorno.

II- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Es importante mencionar que gracias a este movimiento de género se han realizado investigaciones con diferentes enfoques donde se han abordado dentro de los diversos contextos como por mencionar alguna está la aportación de la revista Cincodías, (2009) donde en su artículo *“la diversidad de raza y sexo en la empresa aumenta las ventas”* por Herring que evalúa la correlación de la diversidad de género y raza en los grupos de trabajo y la producción de un incremento en la economía de la empresa que presenten estos factores descubriendo que *“en cuanto a la diversidad de sexo, las organizaciones con las menores tasas tenían ventas medias de 45,2 millones de dólares en comparación con la media de 644,3 millones en negocios con más variedad. Por cada porcentaje de aumento en la tasa de diversidad racial o de sexo se producía un aumento en las ventas de aproximadamente el 9% y el 3% relativamente en las organizaciones con las menores tasas tenían ventas medias de 45,2 millones de dólares en comparación con la media de 644,3 millones en negocios con más variedad”*.

En este sentido se puede considerar que la inserción de la mujer a la actividad laboral si tiene una repercusión de carácter palpable efectivo, como se puede observar también en los antecedentes las mujeres están ocupando puestos directivos y arrancando como empresarias pero las cifras siguen siendo mínimas ya que se presentan dificultades por la cultura empresarial que se vive en el entorno mundial donde no se ve a la mujer como una candidata apta para la gestión dificultando el acceso de ella a esta participación reduciendo así el numero

de emprendedoras de su propio negocio otra aportación que se encuentra en la investigación de Chinchilla *et al*, (2005), en su estudio a 145 ejecutivas, entre otros aspectos abordan las competencias directivas donde se relata: *“En opinión de las encuestadas, presuponiendo en ambos casos la inteligencia y la buena preparación, ellas necesitan atractivo personal y buena imagen, mientras que ellos tienen que dar, fundamentalmente, muestras de autoridad y liderazgo y, por supuesto, conocer gente importante”*. En este sentido Romo (2007) comenta que las características personales y de comportamiento del género femenino son distintas al hombre y su responsabilidad se orienta a distintas direcciones por lo que sus habilidades de dirección en las empresas son diferentes.

Las competencias implican una combinación de educación formal, aprendizaje laboral y educación no formal Romo (2007) esto en el contexto de administración Hellriegel *et al*, (2009) marca que las competencias gerenciales son un conjunto de habilidades, comportamientos y actitudes que debe poseer para efectuar diversas actividades en la empresa, sin embargo, hasta donde conocemos no hay estudios de este tipo que identifique las competencias administrativas que las mujeres empresarias emplean en la gestión de sus empresas. Se conoce que las competencias gerenciales para la administración tienen influencia en la eficiencia y eficacia de la gestión en las empresas Hellriegel *et al*, (2009), pero se desconoce el grado de influencia que ejerce en la gestión de sus empresas. Es por ello que se hace necesario explicar si son las competencias administrativas de la mujer empresaria afectan en la gestión de sus empresas que integran el sector servicio en Aguascalientes. Así, pueden surgir la inquietud de estudiar la importancia del

desempeño de la mujer en el ámbito laboral pero desde la perspectiva económica y administrativa es decir analizar a la mujer empresaria abordando las competencias que presentan con mayor frecuencia para desempeñar la gestión, lo que lleva a formular la siguiente cuestión.

III.- PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las competencias administrativas en las que tienen mayor experiencia las mujeres empresarias en el sector de servicios en Aguascalientes para la gestión de sus empresas?

IV.- DEFINICIÓN DE OBJETIVO

Objetivo General

Identificar las diferentes competencias administrativas que las mujeres empresarias del sector servicios en Aguascalientes emplean en la dirección de micro y pequeñas empresas con la finalidad de conocer si éstas le apoyan a gestionar de una manera más óptima su empresa logrando así un mayor acrecentamiento en trabajo que desempeña.

Objetivos Específicos

- 1.- Identificar las competencias administrativas de las mujeres en el sector servicio que apoyen el éxito de la gestión de empresas.
- 2.- Identificar si las mujeres empresarias en la gestión de sus empresas se apoyan con competencias administrativas.

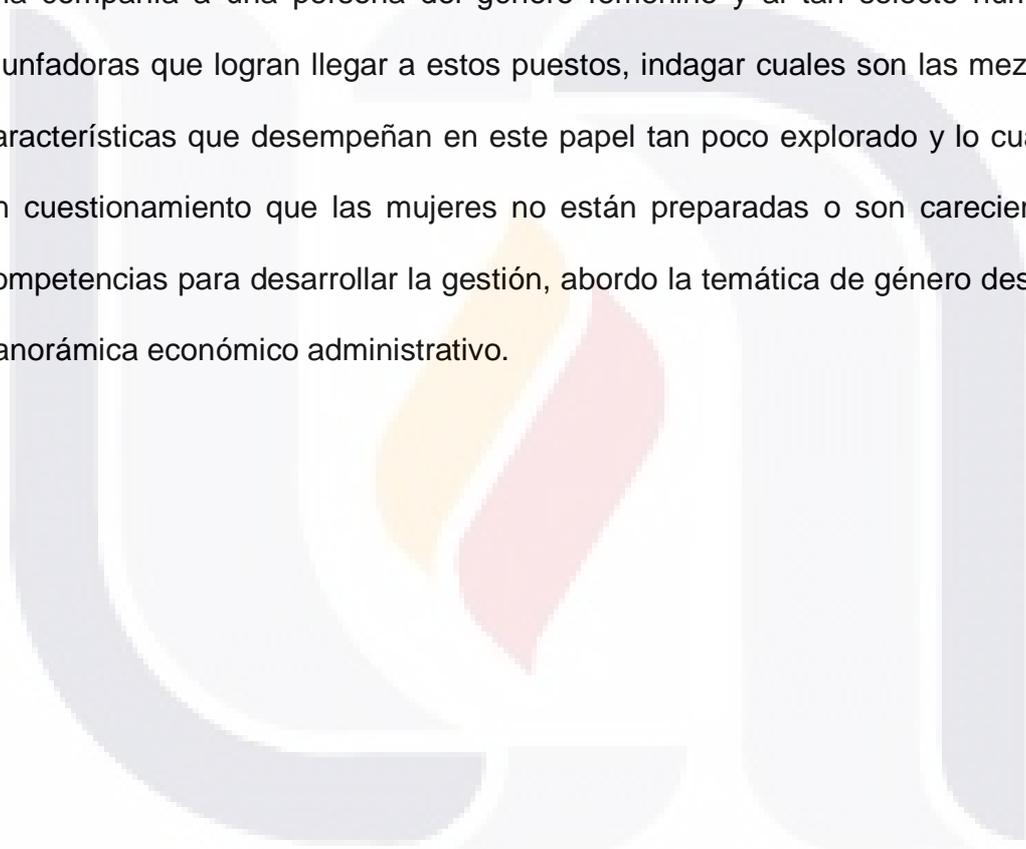
V.- HIPÓTESIS

A mayor experiencia de competencias administrativas de la mujer empresaria mayor experiencia en la gestión de empresas del sector servicio en Aguascalientes

VI.- JUSTIFICACIÓN

El abordaje de la temática de género esta apreciada desde diferentes contextos como psicológicos, sociales incluso de las más elementales que son de carácter biológico, así como en otras búsquedas donde se inquiera la diferencia en el trabajo directivo entre hombres y mujeres haciendo énfasis en la diferenciación de competencias Strebler *et al*, (1997). En este sentido el estereotipo de género influye en la percepción de hombre y mujer, ya que laboralmente se tiene conductas y patrones de trabajo distintos Bunker y Collins, (2001) Es por este tipo de investigación que surge la intención de conocer que competencias administrativas presentan las mujeres empresarias con la finalidad de hacer

aportaciones de género dentro del contexto económico administrativo, ya que en la actualidad “*En algunas empresas mexicanas las mujeres ocupan el 16% de los puestos de dirección*” Rojas, (2009:64) Esto generan una gran expectativa por indagar que está sucediendo en este pasaje y que hace que el tan machista mundo de la gestión de las empresas sea cerrado a la hora de poner al frente de una compañía a una persona del género femenino y al tan selecto número de triunfadoras que logran llegar a estos puestos, indagar cuales son las mezclas de características que desempeñan en este papel tan poco explorado y lo cual pone en cuestionamiento que las mujeres no están preparadas o son carecientes en competencias para desarrollar la gestión, abordo la temática de género desde una panorámica económico administrativo.



PARTE I MARCO DE REFERENCIA

CAPÍTULO 1.- LA MUJER EN EL CONTEXTO LABORAL

1.1.- Nociones de género

Buscando el inicio del nacimiento de la ideología de género citare a (García, 1999) donde alude a Barbieri, que dice *“El concepto de género fue acuñado por las académicas feministas de habla inglesa a mediados de los años setenta cuando existía ya un cuerpo de conocimientos sobre la condición de la mujer”* por lo que es visible que el término género no es algo ignorado, ya que su apertura como concepto se dio en el contexto letrado anglosajón término que refería y expresaba la distinción entre mujeres y hombres; que aunque existen sin fin de artículos referentes a esta temática persiste en la actualidad una carencia de conocimiento y puesta en práctica por lo que iniciaremos señalando algunas definiciones de lo que representa el género.

- Desde el punto de vista de la Psicología González, (2009) en su artículo Rol de género y equidad menciona: *“El género se refiere al aprendizaje y desempeño de las características de comportamiento socialmente aceptado para un sexo determinado. La construcción social dicotómica de lo masculino y lo femenino marca estereotipos rígidos, condiciona los roles sexuales y limita las potencialidades humanas de los individuos como tales, trayendo consigo de manera inherente la desigualdad social”*.
- Buero, (2009), en su artículo Género no es lo mismo que sexo señala: *“El género no es el sexo, sino el conjunto de significados y mandatos que la*

sociedad le atribuye al rol femenino y al rol masculino en un determinado momento histórico y social. Con el sexo se nace, el género se crea”.

- Para el Instituto Nacional de las Mujeres en su Manual de Género, Trabajo y Cambio Social, (2002:53), *“Género: Conjunto de ideas, representaciones, creencias y atribuciones sociales que cada cultura construye, tomando como base la diferencia sexual. Al emplear el concepto género se designan las relaciones sociales entre los sexos”.*

La significación de género nace como resultado de una escasez por discrepar las diferencias no solo de carácter biológico, sino también de carácter social en las que se encuentran inmiscuidos hombres y mujeres dentro de la sociedad en la que se desarrollan.

Para seguir con algunas definiciones en la compilación de Navarro & Stimpson, (1998:167) se encuentran con la aportación de Conway, Bourque y Scott que citan a Parsons en los años cincuenta abordó un punto de vista que asumía *“los roles de género tenían una base biológica y que el proceso de modernización había traído una racionalización en términos de funciones económicas y sexuales de la asignación de roles”.* Aunque esta idea es muy buena ya que aborda la diferenciación sustancial de los géneros que no es más que la genética predispuesta en cada individuo, siendo una idea muy arcaica ya que el género no solo se basa en eso, es decir también influye la sociedad en la cual se ve inmersa de esta nueva ideología. Es donde la definición toma otro sentido más completo por lo que no solo se tomaba en cuenta la composición del individuo en una

composición genética, sino que se adopta según un contexto determinado por un grupo humano donde se identifica la figura femenina y masculina como una clasificación donde le confirieren derechos y obligaciones delimitados según la cultura en la cual se desarrollen. INMUJERES, (2008:15) realiza una diferenciación entre el concepto género (construcción social) y sexo (biológico) para connotar los aspectos culturales de los biológicos y hacer un buen uso de estos la perspectiva de género es una corriente que comparte como es que la sociedad en la cual participa crea sus reglas valores practicas procesos y subjetividades, encasillando lo que para la sociedad en la cual están inmersos son las mujeres y hombres y a su interactividad por lo que el género no es como mucha gente lo cree la manifestación de las mujeres, si no que se refiere a los procesos sociales y culturales que convierten la diferencia sexual en la base de la desigualdad de género. Lo que puede marcar la distinción reside en tomar conciencia de que no existen conductas exclusivas de un sexo, sino juicios sociales que determinan y dan sentido a los contrastes biológicos. Buscando que la perspectiva de género transforme las definiciones sobre las diferencias entre mujeres y hombres, basada en aspectos biológicos y la no en la atribución social, examinando el porqué los sexos causan desigualdad social, económica, política y cultural haciendo arbitraria la participación de mujeres y hombres, vislumbrando de una manera más integral.

Por lo tanto para esta investigación se expresa al género como los *“roles sexuales fijados como masculino y femenino limitados por este estereotipo inmersos dentro de la sociedad y cultura en la cual se incluyen con particularidades de*

comportamiento mutuamente aceptados en un determinado período de tiempo, el cual puede variar según el entorno". Empezar la investigación de las competencias desde la perspectiva del género es con la finalidad de valorar como se ve a la mujer en algunos puntos sociocultural donde se vive una marcada división como un aspecto aislado y replantear esta situación a una más civilizada donde se le integre al igual que al hombre en la sociedad y se le reconozca su participación en todos los ámbitos en los que se coloque, ya que es una realidad que en México no se puede ignorar más la participación laboral femenina puesto que muestra un crecimiento sostenido sin embargo el reconocimiento y la armonía en la participación en el entorno laboral no ha evolucionado de la misma manera frenando el crecimiento y contribución de la mujer en el trabajo.

1.2.- Desarrollo histórico de la mujer en el campo laboral

El recorrido por la historia a lo largo de la carrera de la mujer en el entorno laboral es meramente limitada ya que no se cuenta con datos estadísticos ni investigaciones enfocadas al desempeño laboral de la mujer, siendo un resultado más de la falta de interés que se presenta al no contemplar a la mujer como miembro activo y relevante de la sociedad y debido a esta invisibilidad de la mujer la información que se tiene no es precisa, pero el inicio de los trabajos que se realizaban por el género femenino eran meramente domésticos donde nuestras antecesoras se dedicaban a la crianza de los hijos, la agricultura y recolección de esta ya que el hombre salía a cazar por lo que las mujeres se encargaban de

estas actividades debido al tiempo que dedicaban a la agricultura y cosecha descubrieron que algunas plantas podían ser utilizadas como remedios para curar enfermedades por lo que su desarrollo en el área de la salud es mayor que la presentada por el hombre, otro ejemplo de esto es su ocupación como parteras y curanderas de las tribus pero siempre desempeñando estas actividades no reconocidas como trabajo sino como una más de sus obligaciones, fuera de este contexto ya en una urbe en la época medieval la mujer que no era aristócrata se dedicaba a trabajar para poder subsistir por lo que podemos suponer que esa fue la etapa más oportuna en la que la mujer pudo laborar de para a par con el hombre pero sin ser reconocida como digna por eso además de que los trabajos eran pesados y poco gratificados se caracterizaban por ser meramente trabajos no calificados, por lo que era imposible pensar en postularse para un trabajo de nivel superior ya que a estos cargos solo tenía acceso el género masculino; otro ámbito laboral para la mujer que fuera extra doméstico era la prostitución denigrante para las féminas pero que les permitía tener una remuneración económica por sus servicios.

En el marco del género femenino la revolución industrial en el siglo XVII se destaca por ser el trayecto más marcado de la discriminación de la mujer en el ámbito de trabajo ya que las actividades laborales de esta etapa son prevalecidas por el hombre dejando a la mujer desfasada eliminando sus posibilidades de laborar ya que según las fábrica su mano de obra no era apreciada.

En México se vivían toda esta clase de marginaciones para el género femenino, por lo que es significativo exponer que la mujer además de no ser contemplada en

el trabajo, tenía entre otras prohibiciones la de no poder participar en la educación limitándola mayormente a desarrollarse y buscar ejercer sus derechos, citando la entrevista Dick, (2006) a Francesca Gargallo, feminista Italo-mexicana: *“Una lucha organizada de mujeres en grupo, en 1870 en Yucatán el primer grupo de maestras anarquistas se llamó La Siempreviva. Fundaron una escuela para niñas, primera escuela en México. Los liberales habían logrado la idea de que la educación debía llegar a todo el pueblo y que las mujeres tenían igual derecho a la educación que los hombres. Benito Juárez lo había dicho en sus discursos al Congreso del Estado de Oaxaca desde la década de 1850. Sólo que una cosa era decirlo y otra era implementarlo”*. Poco a poco la mujer comienza a ser contemplada de otra manera no solo como un esencia bloqueada sino que se descubre como una persona que pertenece a la sociedad por esta oleada de ideas un hallazgo importante es simbolizado por el Presidente Carranza en 1917 donde reconoce a la mujer casada el derecho de manejar sus propios bienes, ya que en ese período al esposarles sus bienes se trasladaban al marido dejando a la mujer sin derecho de decidir por ellos. En este mismo año la Constitución Mexicana reconoce los derechos sociales en especial énfasis para esta investigación es el derecho al trabajo y al estudio sin favoritismo por el género, gracias a esto la entrada a la mujer al esquema educativo cambia el giro que la mujer puede tener en el ambiente laboral donde con mayor grado de estudio puede postularse como candidata para gestionar en trabajos más calificados, camino que está abriendo brecha paulatinamente pero con paso constante. Hace alusión Martín, (1998) .Nuevo acierto para las mujeres se da en la presidencia de Adolfo Ruiz Cortinez

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

en el año de 1953, donde le otorga el derecho al voto dándole significado a la opinión que nunca se le reconoció dando un giro distinto a la situación de la mujer en México.

En la década de los 60's México puntea como país maquilero del mundo surge, en la frontera con estados unidos, donde los inversionistas extranjeros se benefician de la mano de obra mexicana que es más barata y de buena calidad, donde se inicia la inserción de la mujer a las fábricas cambiando con esto toda la dinámica socio-cultural que se vivía en México así como la económica donde por primera ocasión la figura femenina aporta un ingreso fijo al núcleo familiar. Por lo que se manifiesta que los trabajos manuales, son los más enfatizados dentro de las labores femeninas visto de esta manera es por eso que se dice que existen actividades laborales que se encasillan como labores meramente femeniles, es el caso de la carrera técnica secretarial, donde se tomaba como una actividad del género femenino tácitamente en el que claramente se vislumbra la discriminación en primera instancia por etiquetar esta actividad solo para mujeres y posteriormente comprobando que al ser una actividad catalogada dentro del rol femenino exclusivamente la remuneración económica es de mala paga por lo que por estos hechos no importa si en la actualidad la desempeñe un varón o una mujer por estar relacionada dentro del sector femenil esta actividad laboral seguirá siendo mal pagada.

En la actualidad la mujer y el empleo se han combinado mejor que en años anteriores tal es la situación que presenta Aguascalientes según el Boletín de

Medios de Comunicación del Consejo Estatal de Población, (2006:2), “en 1990 donde son aproximadamente 57 mil las mujeres económicamente activas, en el trimestre octubre-diciembre de 2005, de acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional sobre Ocupación y Empleo (ENOE), su número ascendió a 154 222, dando una tasa de participación del 39.7 por ciento. El 0.9% de las mujeres ocupadas en Aguascalientes se desempeña en el sector primario (actividades agropecuarias), el 19.1% en el secundario (actividades industriales) y el 79.6% en el sector terciario (comercio y servicios)”. Por lo que se puede apreciar de este tan fugaz recorrido por la historia el desarrollo de la mujer en el campo laboral desde principios de la era hasta la actualidad está presente más sin embargo no es formal, considerando que no se toma en cuenta o con la debida importancia su aportación en este rubro debido a la concepción que no se tiene de la mujer como figura representativa y por ende su participación lleva una connotación de lucha contra la diferencia marcada en el cual falta mucho por andar por que si bien en la actualidad existe mayor equidad de género en muchos espacios es solo de palabra y no se lleva a la realidad lo que se predica, tal es el caso de la tan restringida participación de la mujer en la gestión empresarial que es lo que se pretende evaluar para esta investigación por lo que en el siguiente apartado buscaremos ilustrar esta actividad que parece ser todavía un tabú para las mujeres con iniciativa de dirigir.

1.3.- La mujer como empresaria

Iniciaremos este apartado valorando el significado de la palabra empresaria, situándola como el emprender en el contexto de tomar las riendas del actuar personal para alcanzar los objetivos y metas que se hayan planteado implicando el sentido de iniciar una actividad empresarial, según la Asociación de Mujeres Empresarias ASEME, (2009), *se consideran empresarias, por una parte, aquellas mujeres que son propietarias, copropietarias, socias o accionistas de una empresa, y por otra, aquellas que desempeñan cargos directivos o de gerencia, con responsabilidad y mando en el ámbito profesional.* Es de este modo como tomaremos en cuenta la participación de la mujer en el terreno empresarial esta investigación.

La globalización y la transformación tanto económica como socio-cultural que se ha generado en estas últimas décadas trae consigo la llegada de la mujer al terreno de los negocios que ha creado muchísimas opiniones con diferentes matices y aunque el decir que la mujer arribo a esta actividad como un suceso nuevo es algo contrariado ya que la mujer siempre ha estado participando dentro de las labores pero como se menciona en esta acumulación de extractos de diversos pensamientos la mujer siempre a participado pero sin ser reconocida como tal por el simple hecho de ser mujer y no se toma en cuenta por su aportación; ya que si analizamos la mujer por naturaleza en una administradora de recursos desde los humanos que son los hijos hasta lo más elemental que es la distribución del dinero destinado para el sustento del hogar esperando hacer el

mejor uso de éste y solventar todas las necesidades de la familia por lo que a diario practica las tareas de un empresario y no solo esto tiene la capacidad de ejercer distintas áreas clave de la empresa como la adquisición de los mejores recursos con el mínimo de dinero posible llevar la logística y planeación de la jornada de trabajo con y sin familia, son multifuncionales por los distintos roles que asumen en el hogar, por lo que las mujeres son empresarias y administradoras en potencia. Lo que es una realidad es que la colocación de la mujer en un marco de gestión es aun más complicado de visualizar pues se subestima la capacidad de participará en un contexto fuera del hogar, según el artículo américaeconomía.com, (2009) que aluden al estudio de la consultora Grant Thornton menciona *“Mujeres, aún lejos de la dirección de empresas la presencia de ellas sólo alcanza el 24% a nivel mundial, pero México destaca con un 31%”*. Este artículo lo que examina es que aunque la participación de la mujer se ha incrementando en el ámbito laboral lo hace de manera fraccionada por lo que no se compensa en los puestos directivos de las empresas, sólo se presenta un mayor apogeo de directoras en las áreas de comunicación y recursos humanos visualizando que es verdad que existe una feminización en algunas actividades laborales donde la mujer toma mayor poder y se estereotipa en éstas, reflejando así la poca participación femenina como empresarias, pudiendo observar que la mayor actividad se presenta en los puestos medios de las organizaciones incrementando en un 50%; sin embargo existen ejemplos de mujeres con el liderazgo y mandato que demuestran que son capaces de llevar a cabo las mismas tareas que se han mantenido como exclusivas para los hombres si vemos

a lo largo del tiempo el ejemplo claro sería en Europa donde las mujeres son Reinas y tienen poder y responsabilidad en la toma de decisión y esta tendencia de autonomía y gestión ha ido buscando colocarse cada vez con mayor auge participando activamente como incremento dentro de la económica ya sea como empleadas o emprendiendo en el autoempleo en micro y pequeñas empresas siendo éstas una de la principal fuente de empleo en muchos casos. Aludiendo al sondeo realizado en el Primer Encuentro Nacional de Mujeres Empresarias, (2003:2) por el Inmujeres donde se precedió exponer las características de las mujeres empresarias y de las circunstancias en las que crean desarrollan y se enfrentan sus empresas los resultados fueron que el *“La mayoría de las empresas de las mujeres encuestadas se encuentra en el (41%) de las empresas de mujeres se encuentran en el sector de los servicios, predominan las microempresarias (55%), las propietarias de pequeñas empresas son el (39%), y apenas en 6% de los casos encontramos a mujeres dueñas de empresas medianas o grandes. En relación a la escolaridad encontramos que las mujeres empresarias el 47.9% cuentan con estudios de licenciatura y 28.7% con estudios de posgrado”*, por lo que se demuestra que la participación de la mujer se realiza con bases metodológicas en las cuales las féminas se preparan cada vez más para poder alcanzar un lugar que sigue siendo privilegio para pocas otra de las situaciones por las que pasa una mujer empresaria es hacer frente a las dificultades de ser mujer trabajadora como son la necesidad de conciliar sus distintos roles en su vida familiar, la carencia de apoyos para el desarrollo empresarial, la exclusión de algunos círculos empresariales, la lucha encarnizada entre otras mujeres que

aspiran a estos tan contados puestos y la satanización o rechazo del liderazgo femenino en ambientes de creencia y costumbre masculina. Por lo que es fácil darnos cuenta que a pesar de la apertura de instituciones especializadas en la mujer con la finalidad de brindarles apoyo y generar un cambio en la cultura empresarial en México es visible que existe resistencia en la aceptación de la inserción de las féminas y aunque éstas se aferran a formar parte del gremio de los empresarios con estrategias como la preparación educativa, la tendencia a tener menor número de hijos y pasar más tiempo dedicado al trabajo que las ocho horas que pide la ley siguen enfrentándose a una ideología cerrada en cuestión de género.

Además *“En México, tres de cada 10 mujeres deciden emprender un negocio y sólo constituyen 15.2% del total de empresarios en ese país, según el Instituto Nacional de las Mujeres. Otro aspecto importante de mencionar es que sólo 7% de las mujeres empresarias logra exportar sus productos y la mayoría no tiene acceso a créditos. Según el Centro de Investigación de Negocios de Mujeres, entre 1997 y 2006 cerca de las 745,246 compañías propiedad de mujeres hispanas generaron 46,000 millones de dólares en ventas y emplearon a 277,683 personas el año pasado”* Oportunidad de negocios, (2007:1). Y es esta el área que a esta investigación le incumbe ya que la participación de la mujer sigue siendo de lo más escaso como lo muestran los índices ya sea por las diferencias de género que aún son palpables o por qué no se ha tomado con seriedad el gran número de micro y pequeñas empresas que a pasos pequeños pero constantes han logrado colocarse y subsistir a la prueba del tiempo en el cual la participación de la mujer

como empresaria ha contribuido para el desarrollo de México. Existen un sinnúmero de factores que perturban el desempeño de la mujer como empresaria citando a Moreno & Uriegas, (2000) que marca *“El estudio señala que dentro del sector privado la participación de la mujer es reducida, debido a tres factores que la limitan: a) tradición y gestión dentro del sector privado, ya que es predominantemente masculina; b) discriminaciones y prejuicios y c) falta de reconocimiento práctico de la contribución efectiva y potencial de la mujer a la economía”*. Así como también Escoto, (2006) insta *“Ser mujer y tener poder económico aunque sea sólo con una micro empresa significa en México para 87 mil 205 empresarias una lucha cotidiana contra prejuicios y discriminación”*.

Barrera, (2001:256) El Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer del Colegio de México en su libro *“Empresarias y Ejecutivas. Mujeres con Poder”* Gina Zabludovsky, quien escribe *“Las empresarias en México: una visión Comparativa regional y Global”*, *las mujeres constituyen 16.3 por ciento de los 535 mil empresarios mexicanos (contra el 45% en EEUU) y 65.2 por ciento de ellas se ubica en micro y pequeñas empresas*. Es por este motivo que se abordara la situación de la mujer empresaria como principal exponente en la actividad económica y administrativa echando un vistazo a las capacidades y habilidades que éstas han implementado para gestionar las empresas en las cuales estén desarrollándose como dueñas. INMUJERES, (2003) señala las características de las empresarias mujeres en México entre las cuales destacan que la rama de actividad con mayor representación es en el sector servicios con 41%, seguidas de las inmersas en el sector comercio 27% en cuestión del tamaño de empresas

predominan las microempresarias con un 55% y las pequeñas empresas con un 39%; aunque puede haber discrepancia entre los porcentajes de participación de las mujeres en cada una de las investigaciones la realidad continua siendo evidente las mujeres son escasas como empresarias, la mayoría de las actividades que desempeñan son de colaboración, Citando a García, (1999:49) quien alude a Jusidman y Eternod (1994); “establece que hombres y mujeres se distribuyen de manera diferencial en cuanto a la ocupación principal que ejercen. Así del total de la población femenina ocupada, al grupo que aglutina al contingente mayoritario es el de las trabajadoras administrativas y oficinistas con 21.2%; le sigue el de las mujeres dedicadas al comercio y empleadas o dependientas con 13.4%, y en tercer lugar las trabajadoras domésticas con 11.3%. Por su parte, en el caso de los hombres y en el ámbito nacional, la actividad agropecuaria sigue representando el principal grupo ocupacional con 27.9%; la sigue el de artesanos y obreros con 18.7% y en tercer lugar el de comerciantes y empleados con 9.4%” lo que hace que se vea que las competencias para poder tomar decisiones importantes las cubren solo falta que le den la oportunidad de poder gestionar directamente, sin necesidad de implementar estrategias para poder participar indirectamente en la mandato de las empresas.

Mientras que en las Estadísticas Apropósito del Día Internacional de la Mujer Aguascalientes, (2008:2) se muestran los siguientes índices “*En el cuarto trimestre de 2007, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo muestra que en el estado hay casi 780 mil personas mayores de 14 años, de las cuales 53.1% son mujeres. De esta población femenina, poco más de 170 mil (41.1%) son económicamente*

activas y cerca de 244 mil (58.9%) son no económicamente activas; asimismo, 94.3% de las mujeres económicamente activas están ocupadas. Por sector de actividad económica, 79 de cada 100 mujeres que laboran en el sector terciario, lo hacen principalmente en el comercio y servicios, Por otra parte, 74 de cada 100 mujeres ocupadas son subordinadas y remuneradas, de las cuales el 97.8% es asalariada; 15 trabajan por cuenta propia, 9 no reciben pago alguno y dos son empleadoras". Lo que podemos reflexionar con estas cifras es precisamente que la mujer sigue siendo un índice más pequeño económicamente activo y que las pocas inmersas en el mundo laboral como empresarias por lo que siguen participando principalmente en el sector informal del comercio y servicio, reforzando la teoría que refiere a que existen actividades catalogadas por el género como las actividades comerciales que es donde se presenta una pequeña parte de la población femenina más sin embargo el número más reducido de mujeres es dentro de la gestión empresarial siendo solo 2 de 414 mil mujeres económicamente activas. Además podemos contemplar que el incremento del género femenino en las actividades económicas en México va en asenso incluso para aquellas que parecía más complicada su presencia laboralmente hablando como de las mujeres con compromiso familiar cambiando la dinámica familiar donde se contemplaba a la mujer sólo como el pilar de la familia y ahora vislumbrándola con una actividad adicional que es el trabajo fuera del hogar.

CAPÍTULO 2.- LAS COMPETENCIAS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.1.- Administración

Debido a que esta investigación está enfocada a las competencias administrativas en la gestión es importante definir que es la Administración y cuáles son sus etapas. Por lo que la definición etimológica de la palabra "Administración", se forma del prefijo "ad" hacia y de "ministratio" que viene de "minister", vocablo compuesto de "minus" comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. *"La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los elementos principales obtenidos"*. Chiavenato, (2001:34). Una vez conceptualizada la administración citaremos algunas de las definiciones de administración más adecuadas al contexto de esta investigación: *"Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa"*. Reyes, (1992:58), para Stoner, (1994:7), *"La administración es el proceso de planear, organizar, lidiar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos"*. Koontz et al, (2008:17) *"Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupo, cumplan metas específicas de manera eficiente"*.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para Ginocchio, (1996:12) la *“Administración consiste en planear, organizar, realizar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas tendientes a la obtención de metas comunes que se han priorizado”*.

Hellriegel, (2009:43), comenta que en palabras cotidianas la gente a menudo se refiere a la administración como *“el grupo de gerentes de una organización. Empleamos el término administración para referirnos a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades”*.

Después de conocer los diferentes aportes en las definiciones de Administración, el concepto que se propone para fines de esta investigación es:

“pronosticar, planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los esfuerzos de los miembros y recursos de la organización, para lograr objetivos organizacionales establecidos de manera eficiente; habilidades y competencias propias de la dirección de una organización”.

Con la finalidad de ampliar la perspectiva de la administración Koontz *et al*, (2008:15,16) plantean el surgimiento del pensamiento administrativo y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo y la participación de diferentes personajes que aportaron un nuevo conocimiento la importancia de esta identificación es vislumbrar como la corriente no es estática se transforma según las necesidades del entorno en el que se presenta desde una administración científica donde se reconocen la evaluación de la productividad a través de la eficiencia de la producción, con una mejor paga a los trabajadores, correlacionar la mano de obra

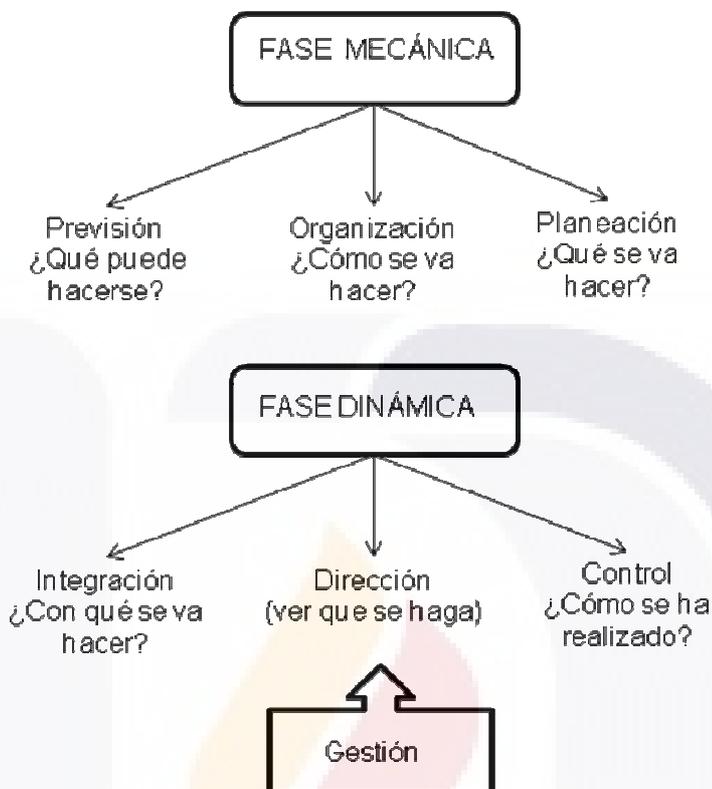
TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con la administración, pasando a una administración moderna donde se formuló 14 principios de la administración como autoridad, como gerente.

En este sentido será relevante para la investigación donde se contempla una correlación entre autoridad y derivándose una responsabilidad puesto que ser empresario o director simboliza priorizar los fines y objetivos de la empresa a los propios comprometiéndose a cubrir las metas planteadas con el poder de mando que tiene asignado, observando factores personales experiencia, valor moral, entre otros, es por esta razón que la intención en esta investigación es argumentar mediante la administración que competencias son las más recurrentes en las mujeres empresarias o directivas.

Además dentro de este mismo contexto existen algunos principios que van inmersos en los elementos de administración, de acuerdo con la aportación de Reyes, (1992:64) él los nombra como *fase mecánica* donde desde la perspectiva el empresario en base al presupuesto y un propósito para la empresa este estructura metodológicamente un plan de acción y en la *fase dinámica* el empresario unifica la trayectoria a seguir y revisa que se lleve a cabo el plan a seguir para contextualizar dentro de que fase de la administración se encuentra ésta investigación, por lo que se propone a continuación y con la finalidad de ser más explícitos la figura 1 donde se representa claramente que las contribuciones se dividen en dos fases y podemos identificar de manera precisa en cuál de estas esta la acción de gestionar:

Figura 2.1. Fases de la administración



Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, (1992) Administración moderna. México: Limusa: Grupo Noriega

Por lo que el elemento sustancial es la Dirección que es el relevante para la investigación cuando hablamos de gestión y es aquí donde la mujer logra la realización de su toma de decisión y planeación por medio de sus capacidades como autoridad como delegar, comunicación conocer toda la información relevante de la empresa y hacerla llegar a cada nivel, así como llevar a cabo la supervisión para verificar que las actividades se realicen según lo estipulado y encargado, esperando manifestar si siguen siendo éstas capacidades relevantes en la actualidad buscando identificar si están dentro de las destrezas más

recurrentes en su actividad empresarial y etapas propias de la dirección en las mujeres empresarias.

Es por eso que es relevante hacer una referencia de la dicotomía de dirección-gestión, donde citando a Rodríguez, (2003:76) quien cita a P. de Bruyne que dice: *“La dirección evoca la determinación de objetivos generales y las directrices (alineamiento de acción administrativa), traduciendo estas en la definición de marco de acción que se llevará a cabo, e iniciar el plan general de acción”* y *“La gestión se refiere a la conducta diaria y a la ejecución de operaciones corrientes, regida por los objetivos y a las directrices dadas”*. Conociendo la diferencia entre estos conceptos es importante mencionar que la dirección como ocupación de la gestión apoya los obstáculos que se puedan presentar en la administración desde la planeación, organización y control en todos los aspectos de la delegación de actividades al personal. La gestión es la puesta en marcha de los objetivos y conductas que el administrador ejecutara sin importar de que género sea, misma actividad que esta inmiscuida dentro de la dirección ya que es esta etapa dinámica la que se realiza para coordinar los esfuerzos de sus subordinados siendo la esencia de la administración ya que es aquí donde se ve que realmente se lleve a cabo lo ya diseñado con anterioridad, por lo que el elemento de dirección se vuelve real ya que se interactúa con el capital humano transportando las suposiciones en hechos y confrontando las situaciones que se vayan presentando ya que se torna impredecible la reacción de los colaboradores ante la forma de administrar del ejecutivo.

Tabla 2.1. Funciones básicas de la administración

Funciones Básicas De La Administración		
Función	Descripción	Etapas Del Proceso Más Importante De La Administración Estratégica
Planeación	Consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. 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.	Formulación de la estrategia
Organización	Incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. 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.	Implementación de la estrategia
Dirección	Incluye los esfuerzos encausados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.	Implementación de la estrategia
Integración del Personal	Esta actividad se centra en los empleados o en la administración de recursos humanos. 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.	Implementación de la estrategia
Control	Se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.	Evaluación de la estrategia

Fuente: (David, 2008:132) Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición Pearson Educación de México.

Así pues una vez identificado donde se encuentran las variables de investigación que son competencias administrativas en la gestión dentro de la fase dinámica, y la diferenciación entre Dirección (largo plazo) en la administración y la gestión (corto plazo); es aquí donde desarrolla la mayor parte de las funciones de empresarias en el cual implica implementar sus competencias para logra motivar a sus colaboradores con la intención de que lleven a cabo sus funciones para en conjunto lograr las metas de la empresa. Por lo que se situarán las variables a investigar con un marco muestral de mujeres empresarias o con puestos directivos dentro de las funciones básicas de la administración en esta investigación tomaremos el modelo propuesto por David, (2008:132), considerando que es el más adecuado para la investigación que se pretende realizar, por que aborda la dirección desde el punto de vista humano y su comportamiento en la administración, al mismo tiempo de como repercute en el personal colaborador de la empresa. Además de que se pueden ver las funciones del administrador también como las parte de las competencias administrativas que la mujer empresaria o con alto mando debe realizar buscando desarrollar estas funciones.

2.2.- Las competencias administrativas

Se abordó el tema de las etapas de la administración en la cual se dejó en claro que la gestión y la actividad empresarial se desarrolla en el área de Dirección siendo el elemento esencial de las funciones administrativas, distinguiremos por lo tanto las competencias que requieren los administradores para tener éxito. Buscando la terminología de competencias la propuesta por Tobón, (200:43)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

donde señala que *“en español se tiene como **competeter** y **competir**, que provienen del latín **competere** que significa ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, conducir. A partir del siglo XV **competeter** adquiere el significado de pertenecer a, incumbir, corresponder a; usándolo como **pugna con**, **rivalizar con**, **contender con**, dando lugar a los sustantivos **competición**, **competencia**, **competidor**, **competitividad**, **competente**, cuyo significado es apto o adecuado”*.

Algunos conceptos y trabajos relacionados con las competencias se encuentran dentro de los periodos de finales de los sesentas extendiéndose y tomando diversas cuestiones como la de gestión empresarial, por lo que a continuación veremos distintos términos del concepto competencias en el ámbito empresarial Pereda & Berrocal, (2005:24) la definen como *“conjunto de comportamientos observables que están casualmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”*

Hellriegel et al, (2009:4) *“Competencias gerenciales son el conjunto de sus conocimientos, habilidades, comportamiento y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”*.

Cázares & Cuevas, (2007:2) mencionan que para la Facultad de Estudios Superiores de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) *“La competencia es una construcción social compuesta de aprendizajes significativos en donde se combinan atributos tales como conocimientos, actitudes, valores y habilidades, con las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones (holística, contextual y correlacional)”*.

Ausubel, (1993:12) *“Las competencias se pueden identificar por los conocimientos, habilidades y actitudes presentes en el liderazgo”.*

Melgoza, (2007:1) donde señala que una competencia *“es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”*

Dado que para la investigación se propone una definición para ubicar lo que para esta búsqueda son las competencias administrativas en mujeres empresarias se dice entonces que: Las competencias administrativas en mujeres empresarias son *“conductas dadas por el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, que identifican un desempeño acorde de mujeres propietarias copropietarias, socias u accionistas, así como las que desempeñan cargos directivos o de gerencia, con las cuales enfrentaran las necesidades que se presentan en diferentes circunstancias reales de la actividad empresarial”.* Una vez que entendemos que es lo que se investiga se aplicara este concepto en la búsqueda de competencias aplicadas en las mujeres empresarias por lo que a continuación se señala las siguientes.

Se mencionarán los tipos de competencias que se pueden poseer o desarrollar para lograr una evaluación de las competencias más usuales en las personas que gestionan, la clasificación de Competencia en el Mundo Laboral de Ruiz, (2009:37) aporta con seis tipos de competencias las cuales son: **“Laboral (CONOCER)** Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales de México

siendo la productividad y desempeño del individuo en su actividad laboral en agregado con las destrezas y cualidades que en conjunto se fortalecen para un trabajo más efectivo; **Profesional** la persona que posee los conocimientos, habilidades y capacidades precisos para realizar una profesión, que dichas características lo apoyan en la resolución de problemas que se presenten en el recorrido profesional de manera autónoma o flexible y está preparado para colaborar con su saber en el entorno profesional y en la organización de trabajo; **Ocupacional** es tener y poder perfeccionar habilidades, conocimientos, actividades y prácticas para lograr la superación o mejora continua en las diversas labores que se le presenten; **Técnicas** conjunto destrezas laborales adquiridas con la rutina laboral y las que puede poseer con la adiestramiento profesional que brindan las capacitaciones, en la que se respecta a su actualización al fortalecimiento y desarrollo de conocimientos y capacidades; **Gestión** Corresponden a llevar a cabo en forma capaz las tareas y actividades de administración para lograr la eficacia de los recursos humanos, institucionales o materiales; en la búsqueda de la obtención del éxito en el modelo de formación profesional y como sinergia del entorno; **Transferencia e Innovación**; Capacidad para crear, motivar, originar, iniciar, transformar y producir de manera personal como profesionalmente” Una vez revisado estos conceptos para esta investigación se tomarán fragmentos de estas definiciones y se sugiere el siguiente concepto: *“Competencias se conoce al acumulo de conocimientos, procedimientos, valores, actitudes, habilidades perceptibles y liderazgo, relacionadas entre sí, que una persona debe poseer y desarrollar para ser efectiva en cualquier puesto y*

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

organización específicas buscando un buen desempeño en situaciones reales de trabajo y una mejora continua personal y de contexto laboral". Partiendo con esto se contemplan entonces a las competencias no como cualidades o características encerradas, si no que estas interactúan para el cometido de una actividad laboral específica.

Aunque podríamos decir que las competencias son un conjunto de estas categorizaciones por que serán vistas las competencias como las capacidades de uso administración de recursos humanos y materiales; más repetidas dentro de las mujeres empresarias así citaremos a Pereda & Berrocal, (2005:19) plantean el concepto de competencias de Boyatzis donde la contempla como particularidad dada por una causa en relación con su ocupación dividiéndola en cinco categorías tales como: **motivos** impulso que sitúa el actuar del individuo, **rasgos de personalidad** tendencia a comportarse de cierta manera, **actitudes** y **valores** cualidades del individuo y principios con los que rige su actuar, Conocimiento los adquiridos de manera práctica, interpersonal y los aprendidos por estudio **aptitudes** y **habilidades**, capacidades de la persona para desempeñar actividades, estas competencias se evalúan observando cuales están dentro del los administradores que sí las trabajan constituyen un mejor desempeño a la hora de gestionar muchas de estas son aprendidas o desarrolladas a lo largo de la trayectoria laboral (conocimientos, aptitudes y habilidades) y existen otras que están dispuestas desde la concepción y inducidas por el núcleo familiar (motivos, rasgos de personalidad, actitudes y valores), por lo que hay que verificar cuales son las que presentan las mujeres a la hora de gestionar, Morales, (2006) dio a

conocer, Yemy Smeke, directora de fundación Pro-Empleo productivo AC, en la conferencia El papel de la mujer en la empresa mexicana, en la Tercera Jornada para Mujeres Empresarias en el marco de la Sexta Semana Nacional Pyme refirió los rasgos que una mujer que se considera emprendedora debe practicar:

- *Motivación, impulso y habilidad de movilizar recursos para la empresa*
- *Que sea capaz de luchar ante cualquier inconveniente*
- *No le tema al fracaso*
- *Que entienda los desafíos que implica el cambio constante*
- *Que tenga sentido de compromiso y responsabilidad social*
- *Que sea pro-activa*
- *Que tenga capacidad de agregar valor a lo ya existente*
- *Que mejore e innove constantemente.*

La revista mujer ejecutiva tiene como tradición de dedicar una edición para señalar a las líderes del año en diferentes categorías como lo son cultura, periodismo o comunicación, deportes, etcétera y se realizó un análisis en un período de 2005 al 2008 recopilando la información de estas ediciones para examinar cuáles eran las competencias que presentaban estas mujeres que habían sido elegidas por la revista para representar cada una de las categorías, dicho análisis arrojó una lista de 51 características más frecuentes o con mayor incidencia en la entrevista a cada mujer de la categoría de esta lista se realizó otra depuración para solo seleccionar las que presentaron una mayor acontecimiento en los cuatro años

analizados las cuales son: *amorosa, analítica, apasionada, clara, comprometida, creativa, disciplinada, con energía, con fortaleza, intuitiva, plena, preparada profesionalmente, reflexiva, responsable, de retos, segura, sensible, visionaria y con voluntad*. Estas son las competencias que se visualizaron en el análisis de las líderes comprendidas en los años 2005 al 2008 siendo algunas de estas competencias las que marcan la diferencia entre un liderazgo femenino y el llevado a cabo por el hombre; además alguna de estas también se han desarrollado al toparse con la cultura empresarial machista la cual orilla a la mujer a ser de desafíos por que en el mundo laboral tan segmentado y estereotipado no le queda más que arrojarse a romper esquemas y no tener miedo de cualquier manera la oportunidad es única y hay que tomarla y ante las carencias y pocas oportunidades hay que mantener mucha fuerza de voluntad.

Las empresas requieren ciertas competencias para la gestión de sus procesos mismas que ofrecen las personas que laboran en ésta con la finalidad de desempeñar las actividades con eficiencia o eficacia; por lo que las competencias necesitan ser flexibles para adaptarse a cada entorno empresarial que les competa, además de que hay que identificar claramente cuáles competencias son claves para el nicho que se está evaluando.

Para el desempeño eficaz de los directivos ya no solo es necesario contar con conocimientos técnicos ahora hay que contar con habilidades ya que llegan a ser más notorias en el desempeño de la gestión.

En este sentido Romo (2007:375) las mujeres tienen una estrategia empresarial orientada a la organización y las relaciones laborales, más que a las innovaciones

tecnológicas y que las competencias que destacan en estas son: creatividad, visión, capacidad de planificación, tolerancia a la frustración, compromiso, determinación, liderazgo, flexibilidad, adaptabilidad.

Para desarrollar la gestión de las competencias dentro del entorno empresarial hay particularidades que se tiene que tener presente citando a Pereda & Berrocal, (2005) que evocan a Echeverría (1996:23,24) aportan las Competencias de Acción Profesional "*Técnica, Metodología, Participativa y Personal*". Como administrador:

- La **técnica** conocimientos especializados con el ámbito en el que se desarrolla el administrador y su empresa, que permita someter los contenidos y tareas según la necesidad de acordes a su trabajo.
- La **metodología** utilizar los conocimientos y procedimientos a los distintos escenarios profesionales, con la finalidad mantener un análisis y resolución de contrariedades y trasladar sus experiencias a sus colaboradores.
- La **participativa** interactuar con la situación del entorno interno y externo para poder comunicar y cooperar con la orientación hacia el grupo.
- La **personal o propia** para intervenir con convicciones, responsabilidades, tomar decisiones, participando de manera activa y aceptando las responsabilidades que conlleva.

En esta misma línea se analiza otra de las clasificaciones de las competencias dentro de la actividad propia de los administradores en la siguiente tabla:

Tabla 2.2. Competencias gerenciales para la administración

Competencias Gerenciales Para La Administración	
Competencia	Concepto
Competencia para la comunicación	Implica escuchar, informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar con otros. Compartir la información con otros y desarrollar una cultura en la cual el administrador como otros comparta información abiertamente.
Competencia multicultural	Estar al tanto de las tendencias importantes de su país y en otros que podrían tener repercusión para sus organizaciones. Los principales factores son tener sensibilidad para las principales diferencias culturales, políticas y económicas y evaluar las consecuencias para la organización.
Competencias para la planeación y gestión	Implica la revisión regular y el ajuste de las organizaciones para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas y para modificar las competencias de los empleados.
Competencias para la autoadministración	Identificar las fortalezas propias y las cosas que se deben desarrollar en relación con el liderazgo, la motivación, la ética y otras aéreas, así como la importancia de seguir evaluándose durante su carrera
Competencias para la acción estratégica	Preparar planes de contingencia para contrarrestar los riesgos de toma de decisión estratégica. Dirigir la preparación y la aplicación de estrategias únicas que crearan una ventaja competitiva.
Competencias para el trabajo en equipo	Implica la creación de un entorno saludable la creación de relaciones ganar-ganar, la lucha por mejor el entendimiento recíproco el respeto de las necesidades y sentimientos de otros y el manejo de conflictos de forma productiva.

Fuente: Elaboración propia basado en Hellriegel *et al*, (2009).

Para esta investigación tomaremos como referencial a Hellriegel *et al*, (2009) considerando que es la más apropiada para la implementación del instrumento dentro de nuestra muestra por que la dirección moderna de las organizaciones maneja esta categorías ya que engloba la participación del administrador en todos los ambientes organizacionales tanto internos como externos por que se presentan cambios vertiginosos que modifican la forma de gestionar y un empresario debe dominar esta mezcla de competencias ya que así potencializa su desempeño, además de que estas competencias pueden ponerse en marcha en cualquier tipo de empresa ya que la diversidad del sector servicios es amplia se busca tener un marco de estudio con flexibilidad y esta nos permite trasladarla de una empresa a otra sin mayor riesgo.

Respecto a la competencia de comunicación se representa a su habilidad para transmitir (comunicación formal e informal) y obtener información (negociación) con certeza, buscando alcance en todos los sentidos ya que lograr construir una relación de confianza entre la empresaria, la empresa y los colaboradores es de total importancia debido a que parte de la administración se basa en la delegación es decir realizar labores a través de otras personas por lo que esta competencia es fundamental en un buen empresario ya que si no puede expresar lo que requiere difícilmente podrá logra la realización de tareas por medio de terceros haciendo mención a Tobón, (2005:22) dice que la competencia de comunicación *tiene en cuenta los contextos específicos donde se da la interacción y una persona competente en el lenguaje es aquella que lo emplea para integrarse con los otros entendiendo y haciéndose entender*. Por lo que podemos entender que la

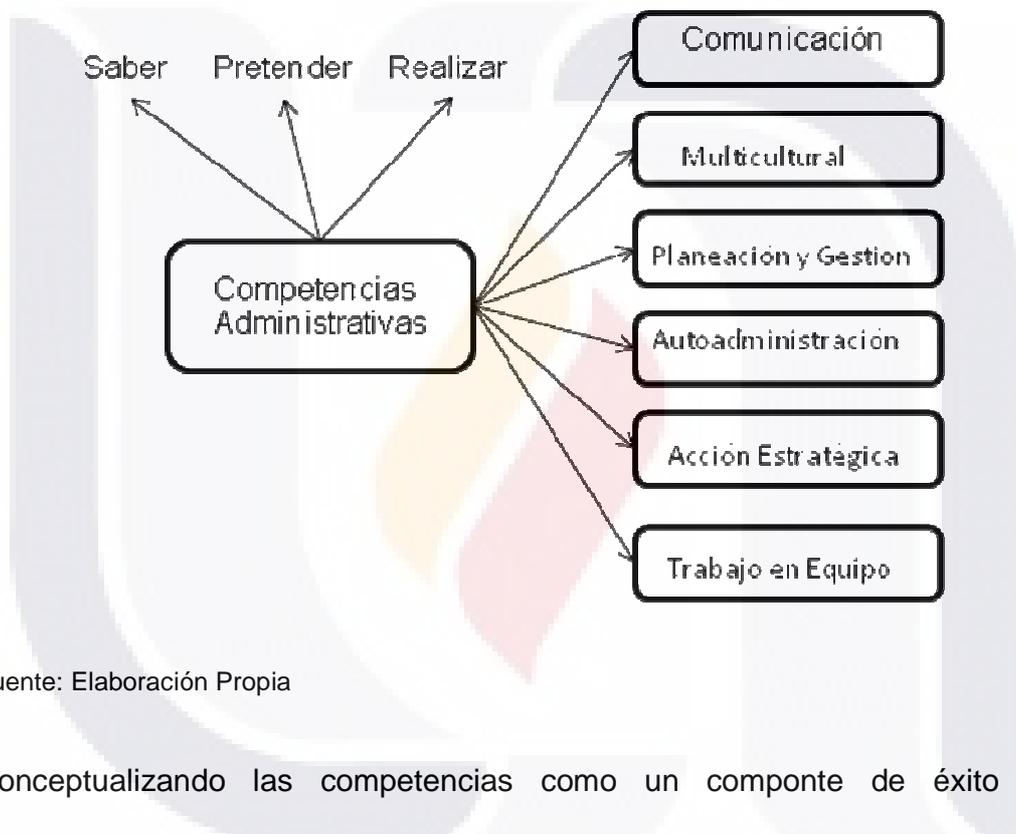
competencia de comunicación es un asunto contextual en la cual se debe de guiar por los valores, la actitud, conductas buscando determinar cuándo, dónde y en qué forma hay que comunicar con la finalidad de interactuar con los demás.

La competencia de planeación y gestión es prácticamente identificar que actividades se realizarán, cómo se harán, con cuántos recursos y evaluar su desempeño antes, durante y después de la aplicación, buscando así generar y obtener información, para hacer un análisis y dar solución a problemas, por razón de observar e identificar opciones de solución, realizando una toma de decisión oportuna, lo cual conlleva a una planeación y organización de proyectos, calendarizando las metas, jerarquizando actividades por prioridad y delegando actividades, haciendo más factible el establecer alcanzar y organizar los recursos para el desempeño de las tareas; administrar el tiempo, manejar varias actividades a la vez y realizando de una manera más real la elaboración de presupuestos implementando la administración financiera.

Para comprender más la competencias podemos seccionarlas en conocimientos: (saber) en cuanto a técnicas, capacidades profesionales que adquieren los administradores capacitándose o adquiridas por la experiencia laboral siendo éstas la más palpables, inteligencia emocional, iniciativa y motivación (pretender) lo que incita para querer hacer las cosas ya sea sentimientos propios de la personalidad del individuo y de su ambiente en el que interactúa, búsqueda de aceptación, estatus, etcétera siendo las de mayor complejidad por el hecho de ser rasgos de personalidad, aunado también a la formación en cuestión de valores, es

por esto que es necesario auto-explorarse y en algunos circunstancias el entorno (realizar) , tener presente la situación de la empresa tanto en el ambiente interno como en el externo con la finalidad de estar alerta para cualquier condición que se presente.

Figura 2.2. Competencias administrativas



Fuente: Elaboración Propia

Conceptualizando las competencias como un componte de éxito en los emprendedores Hellriegel *et al*, (2009) manejan que las particularidades que tienen en común son: en cuestión de Autoadministración requieren independizarse, tienen necesidad de logro, confianza en sí mismos y realizan un sacrificio personal por logra lo que se proponen llevándolos a una acción estratégica en la que inmiscuyen la comunicación, la Multiculturalidad, el trabajo en equipo y la planeación y gestión apoyándose de sus conocimientos

especializados según la clase de negocio que emprendan. Por lo tanto el concepto y la implementación de competencias es esencial para el desarrollo continuo debido al cambio constante que se presenta en la economía y el círculo de los negocios con la finalidad de buscar la estabilidad y trascendencia de las empresas y mejorar el actuar de las ejecutivas buscando una posicionarlas cada vez más en estos puestos directivos y desarrolliéndolas como empresarias.

2.3.- La gestión administrativa

Es relevante comentar que el desarrollo del trabajo de las mujeres empresarias se denota desde la perspectiva de género la confrontación de una cultura careciente de equidad por lo que afrontan condiciones de desigualdad en el desempeño de sus actividades como empresarias aunado a que existe penuria, de conocimientos técnicos en la gestión de sus unidades productivas de negocio aunque algunas logran un gran éxito otras fracasan en el intento. Es importante resaltar que, el contexto en que se desenvuelve una empresa es muy variable, por lo que no es posible mantener una misma fórmula o tendencia en las prácticas de gestión, así que es preciso adecuarlas para que sean válidas en los nuevos escenarios emergentes, ya que dentro de este nuevo marco, algunas empresas han reconfigurado su organización y procesos, en tanto que una mayoría sigue bajo las teorías y paradigmas de las décadas anteriores como son estructuras piramidales, elevadas especializaciones, procesos enfocados en las funciones e inspecciones al final de los procesos y menos aún ven con claridad como la población mundial se incrementa cada día con mayor velocidad. Una nueva

generación de clientes se ha desarrollado y se ha educado bajo la democracia, y por lo tanto no están dispuestos a aceptar esquemas de liderazgo autoritario. A una época de abundante información sin barreras que los lleva a mayores exigencias. El mercado se ha globalizado lo que se buscan es calidad y buenos precios, por lo que pretender dirigir y gestionar una empresa bajo viejos cánones ya no es válido, ni posible.

Contextualizaremos la palabra gestión citando algunas definiciones:

Para Mora, (1999:19) la gestión es planteada como *"una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización"* también los vislumbra como *"el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado"*.

Definición.de, (2009) *Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.*

Por lo que para esta investigación la Gestión es *la ejecución de los planes administrativos y programas de trabajo, dirigiendo de manera integradora la sumando de las fuerzas que conforman una organización buscado el desarrollar para lograr un fin determinado.*

Para llevar a cabo lo planeado se necesita gestión y para realizar un plan de administración se necesitan competencias administrativas en las empresarias por lo tanto citaremos a Córdoba, (2005) quien aborda la gestión con un enfoque en competencias llamándola *Gestión Integrada por Personas* orientada a adecuar las

competencias de sus trabajadores, ya que una vez detectadas las competencias les ayudarán desempeñar con mayor eficacia las actividades asignadas a las metas de la empresa potencializando el desempeño. Además menciona que existe la *Gestión del desempeño* la aprecia como la dirección de las personas que componen la organización mediante sus aportaciones. Vista como una herramienta para la gestión integral de los recursos humanos como es:

- Conocer las estrategias de la empresa y los objetivos de cada área, facilitando y proporcionando la interrelación entre las mismas.
- Fijar objetivos dejando asentado lo que se quiere y espera de los participantes.
- Incluir y apoyar a las personas para lograr los objetivos dando seguimiento y darles a conocer los resultados
- Apreciar con objetividad el trabajo individual con la finalidad de reconocer la eficacia.
- Fomentando la comunicación interna, creando canales que la faciliten.
- Identificar las competencias de cada puesto y apoyar en la unión entre las requeridas y las que ofrecen las personas que están en ese puesto.
- Identificar las necesidades de capacitación para el desarrollo.
- Conocer y valorar las habilidades del personal apoyándolos en su crecimiento profesional.
- Desarrollar una base de datos para utilizar el Know who de la gestión.

Desde la perspectiva de la gestión inmersa en las Pymes existe en Chile un modelo de gestión para Pyme llamado Guía y Sistema de Evaluación Premio Pyme Gestión Competitiva, (2009) el cual abordaremos con la finalidad de tomar este como base de la investigación ya que se considera que este modelo evalúa cinco criterios que integran la gestión para el logro de objetivos aunado a que el plus está en que se busca además la calidad para una mayor competitividad a continuación veremos cuáles son los criterios:

Gestión de Gerencia: Es el motivo que estimula a la empresa integradamente, para el logro de sus objetivos. De manera que “pone la estrategia en acción”, es indispensable que los objetivos de la empresa tengan asignados responsables para cada labor, incluyendo lo que le costará y al tiempo en que se logrará los resultados que se quiera alcanzar. Es necesario contextualizar la diferencia que existe entre lo que es gestión y gerencia por lo que se cita a (Betancourt, 2006) *la gerencia es un proceso estructural, es un proceso administrativo, en cambio la gestión es un proceso más amplio, humano, la gestión incluye la gerencia, pero la gestión también tiene que ver con liderazgo*. Por lo tanto se entiende por gerencia el cargo que ocupa el director o dueño de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos recursos a través del proceso administrativo a fin de lograr objetivos establecidos y por gestión al proceso emprendido por el director o dueño de una empresa para coordinar las actividades laborales de otros individuos, aplicando sus competencias y la capacidad que le otorga la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Entendiendo de esta manera que la investigación Gestión de gerencia es el proceso administrativo en acción con apoyo de las competencias que presenta la mujer empresaria para delegar y coordinar las actividades laborales de sus colaboradores buscando el logro de los objetivos con el mínimo esfuerzo y el máximo resultado mediante la motivación e involucramiento de los trabajadores hacia la empresa buscando lograr una identificación y sentido de pertenencia con la finalidad de potencializar los recursos con los que cuenta en la empresa.

Gestión de Mercado: Es una parte medular del modelo, por el hecho de que para ser una empresa competitiva, el indicador más sustancial esta basado en la satisfacción por lo que es de suma importancia que la empresa esté al tanto a sus clientes y tenga la capacidad de solucionar las insatisfacciones con el producto o servicio y generar acciones no tanto correctivas sino preventivas para fomentar relaciones de largo plazo es decir logra una filiación del cliente con la empresa, producto y/o servicio. Por lo tanto para conseguir resultados realmente satisfactorios, la empresaria debe entender qué quiere y qué necesita el Mercado en el cual se encuentra la empresa; identificar con claridad cómo responden los competidores a estos requerimientos de los clientes; conocer cuáles son los recursos existentes y tener reconocido de entre ellos, cuáles son los más interesantes o aptos para dar la respuesta propia a las necesidades del mercado, buscando su rápida incorporación y utilizarlos debidamente para conseguir los objetivos pretendidos.

Gestión de Personas: Este permite que se desarrolle y constituya un el elemento diferenciador de su competencia. Cada miembro de la organización y su desarrollo

va a depender, de manera significativa, de las competencias que posea cada persona para desempeñar su trabajo, añadiendo la motivación y del nivel de satisfacción en la empresa. De aquí surge la importancia de tener un sistema de trabajo en equipo, que promueva y fomente la participación en las decisiones de su nivel, conocer sus opiniones y reconocer sus aportes, además implementar programas de capacitación basado en las necesidades reales del puesto de trabajo como de la empresa. Recordando el esquema que se manejaba en la administración pasada donde el capital humano solo recibía órdenes por parte del empresario y la gestión era basada en el controlado presentando así una muy baja o no participación en ningún sentido para aportar a la empresa, se ha vivido un cambio en la actualidad de una gestión orientada que el personal trabaje bajo el esquema de autogestión, planificando y programando sus actividades según sus competencias y metas buscando la factibilidad de alcanzar los objetivos planteados logrando una mayor participación en la empresa (empowerment). Así como de un trabajador especializado en un área de trabajo a un personal altamente multifuncional, de un trabajo individualizado a uno centrado en el trabajo en equipo aplicando la filosofía de suma de esfuerzos es mejor resultado, buscando también no solo cumplir con los estándares sino buscar la mejora continua de cada factor que aplique en la empresa, buscar unificar el trabajo manual y el mental como una integración de ambos para facilitar las tareas y no verlos como actividades aisladas, marcando así la diferencia que radica entre una gestión antigua y la visualización y aplicación de una gestión basada en el cambio y potencializar al personal. Por lo que hay que mencionar que aún en la actualidad

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

se presentan este tipo de características en la gestión de personal, pero la tendencia, es generar un incremento en la productividad reduciendo los errores y otorgando un mayor beneficio para hacer frente a las exigencias del mercado en base al aprovechamiento del recurso humano mediante una gestión orientada al personal motivando a este para alcanzar el máximo rendimiento de la productividad.

Gestión de Procesos: Reflexiona sobre el proceso productivo primordial de la empresa y sus los procesos que lo complementan. Es fundamental que la empresa invierta en la eficiencia y eficacia de sus procesos. La eficiencia, se refiere a lograr el máximo rendimiento de los recursos que se utilizan en los procesos, y la eficacia tiene relación con el cumplimiento de los objetivos. Aunado a esto, debe desarrollar relaciones con sus proveedores, basadas en la comunicación y retroalimentación con el fin de estandarizar y perfeccionar su cadena de suministros. Habitualmente, las empresas cuentan con una estructura en base a la departamentalización funcional que dificulta la orientación hacia las necesidades del cliente; la gestión de procesos busca percibir a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen en conjunto para buscar la satisfacción de los requerimientos de los clientes de la empresa es decir se requiere una administración funcional mediante la asignación de responsables en los procesos clave, estableciendo prioridades, proveer y mantener planes que permitan alcanzar los objetivos establecidos, de esta manera haciendo comprensible la configuración de los procesos de la empresa para cada integrante que generara un valor agregado para el cliente.

Resultados: Etapa final del modelo, donde se reconoce para lograr los objetivos propuestos, es necesario alinear todos los criterios, desde la gestión de gerencia, pasando por la gestión de las personas y produciendo y entregando a satisfacción plena lo que los clientes demandan. Por lo que si se aplican estos criterios la empresa se direcciona hacia mejorar la competitividad y su posicionamiento en el mercado, formulando en la obtención de resultados, reflejado en las ventas, utilidades, clima organizacional, satisfacción de clientes, entre otros indicadores principales. Por lo tanto para esta investigación se tomara el modelo de Chile para la estructura del instrumento ya que consideramos que este integra parte fundamental de las actividades que desempeña una empresaria en sus actividades exigiéndoseles también un cambio cultural, una mayor y mejor disciplina laboral, y un más alto grado de flexibilidad, apropiados a este nuevo entorno económico-administrativo y tecnológico, buscando cotejar si efectivamente realizan las actividades que mencionan ya que esta es la que tiene mayor relevancia en cuestión de la eficacia en el desempeño de actividades que traerá consigo una empresa más competitiva.

PARTE II METODOLOGÍA

CAPÍTULO 3.- DISEÑO DE METODOLOGÍA

3.1.- Contexto de la investigación

Este trabajo de investigación se realizó dentro del Centro de Económico Administrativo de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, en el marco del programa de la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas con especialidad en Administración. La metodología que se aplicó en las investigaciones, fue principalmente de una naturaleza cuantitativa, aplicándose en las mujeres empresarias del sector servicio de Aguascalientes.

Durante la preparación de este trabajo de investigación, las evidencias que se tomaron en cuenta, fueron reunidas con la cooperación de mujeres empresarias que participaron en dicho estudio.

Esta investigación se identificó a través de un diseño transaccional, descriptivo, exploratorio y correlacional. Transaccional porque de cada mujer empresaria investigada sólo se recopiló la información en un solo momento y descriptiva porque se representaron las variables en un momento determinado; exploratorio porque se pretendió dar una visión general de lo que ocurrió con los fenómenos o variables estudiadas dentro del sector seleccionado para ello y correlacional ya que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre las variables.

3.2.- Población objeto de estudio

La población que se analizó en este trabajo de investigación la constituyeron las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

3.2.1.- Selección de la muestra

El procedimiento que se utilizó en este trabajo de investigación para obtener el marco de referencia, consistió en obtener el directorio del SIEM (2009) conformado por 296 empresas registradas, pertenecientes al sector servicio en Aguascalientes y al hacer una relación de las empresas de servicio que son dirigidas por mujeres de las cuales solo se identificaron 100 empresas dirigidas por empresarias de las cuales se verificó su existencia quedando solo 67 empresas de servicio dirigidas por mujeres empresarias en Aguascalientes.

1. Unidades de Análisis: Empresas del sector servicio en Aguascalientes de 5 trabajadores o más.

2. Sujetos de Estudio: Mujeres empresarias responsables de la gestión de la sus empresas del sector servicio en Aguascalientes.

3. Objeto de Estudio: Identificar las diferentes competencias administrativas que las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes emplean en la dirección de micros y pequeñas empresas con la finalidad de conocer se éstas le apoyan a gestionar de una manera más óptima su empresa logrando así un mayor acercamiento en el trabajo que desempeña.

3.2.2.- Características de la muestra

El sector servicio según el SCIAN se divide en once diversos sectores:

Información en medios masivos, servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes, servicios profesionales, científicos y técnicos, Dirección de corporativos y empresas, Apoyo a los negocios y manejo de desechos, servicios educativos, servicios de salud y de asistencia social, servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, alojamiento temporal y restaurantes, Otros servicios excepto gobierno el cual comprende cuatro subsectores, servicios de reparación y mantenimiento, servicios personales, asociaciones y organizaciones dedicadas a la promoción, representación y defensa de los intereses de sus afiliados y de causas religiosas, políticas, civiles y similares y por ultimo hogares con empleados domésticos (INEGI, 2004)

Por lo que para esta investigación se analizaran las siguientes empresas del sector servicio:

- **Microempresas:** Otros servicios excepto gobierno, alojamiento temporal y restaurantes, servicios de salud y de asistencia social, servicios profesionales, científicos y técnicos, inmobiliarios y de alquiler de bienes, apoyo a los negocios y manejo de desechos, educativos, de esparcimiento, culturales y deportivos, financieros y de seguros, información en medios masivos, dirección de corporativos y empresas, que en su totalidad suman el 99.9% de las microempresas del sector servicios (INEGI, 2004).

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- **Pequeñas empresas:** Alojamiento temporal y restaurantes, educativos, otros servicios excepto gobierno, servicios profesionales, científicos y técnicos, de salud y de asistencia social, apoyo a los negocios y manejo de desechos, inmobiliarios y de alquiler de bienes, información en medios masivos, de esparcimiento, culturales y deportivos, financieros y de seguros, dirección de corporativos y empresas, que en su totalidad suman el 99.9% de las pequeñas empresas del sector servicios (INEGI, 2004).

3.3.- Diseño del cuestionario

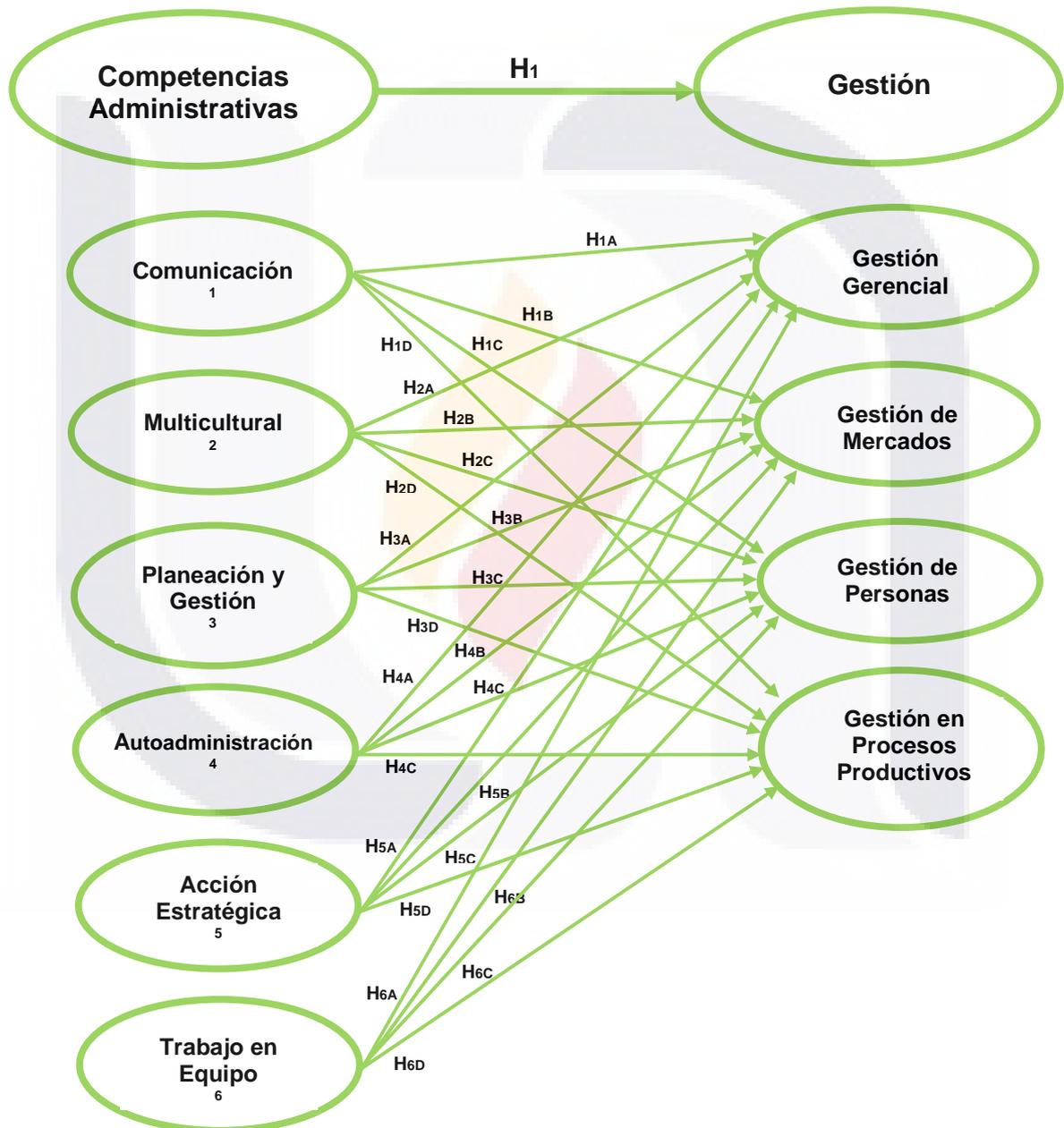
El diseño del instrumento de investigación, en este caso el cuestionario, es lo que nos permitirá recabar de primera fuente la información necesaria para el análisis de datos y la comprobación de las hipótesis planteadas en el Capítulo I, para responder las preguntas de la investigación y cumplir con el objetivo de la misma: “Identificar las diferentes competencias administrativas que las mujeres empresarias del sector servicios en Aguascalientes emplean en la dirección de micro y pequeñas empresas con la finalidad de conocer si éstas le apoyan a gestionar de una manera más óptima su empresa logrando así un mayor acrecentamiento en trabajo que desempeña.

3.3.1.- Modelo de hipótesis

Después de haber revisado las teorías respectivas a las competencias administrativas, así como las de gestión se utilizó como base de la investigación la propuesta por los investigadores Hellriegel *et al*, (2009) que se adecuó para la

parte de competencias administrativas y con la aportación del modelo chileno llamado Guía y Sistema de Evaluación Premio Pyme Gestión Competitiva, (2009) que se adecuó para la parte de gestión, como se muestra a continuación.

Figura 3.1 Modelo de hipótesis



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.- Operación de variables

En este trabajo se aplicó una investigación cuantitativa utilizando un cuestionario estructurado (ver Anexo A) que contiene un total de 61 preguntas, de las cuales 51 se midieron, utilizando una escala categórica ordinal de cuatro puntos, las cuales van de: 1 = *Sin Experiencia* a 4 = *Suficiente Experiencia*, y las 10 restantes fueron preguntas de clasificación.

De esta manera, la utilización de una escala fue con la finalidad, primero, de facilitar las correspondientes respuestas a la hora de contestar el cuestionario por parte de las mujeres empresarias, y segundo, que pudieran resolver la encuesta en el menor tiempo posible y con el mínimo de problemas, pues disponen de poco espacio para dedicarle a este tipo de encuestas. El cuestionario empleado para la recolección de la información se basó en una revisión extensa de la literatura, estructurado de la siguiente manera:

1. Datos Generales: En esta primera parte de la encuesta, se identifica el perfil de la mujer empresaria en el sector servicios de Aguascalientes.

2. Competencias Administrativas: En esta segunda parte de la encuesta, se adaptaron los estudios presentados por Hellriegel *et al*, (2009). Para facilitar su cumplimentación y reducir el tiempo en la aplicación de la encuesta, esta parte se abordó las seis competencias: Comunicación, Multicultural, Planeación y Gestión, Autoadministración, Acción Estratégica y Trabajo en Equipo.

3. Gestión: En esta tercera parte de la encuesta, se adaptó el modelo chileno llamado Guía y Sistema de Evaluación Premio Pyme Gestión Competitiva, (2009).

Para facilitar su cumplimentación y reducir el tiempo en la aplicación de la encuesta, esta parte se abordaron las cuatro gestiones: Gestión Gerencial, Gestión de Mercado, Gestión de Personas y Gestión de Procesos Productivos. Dentro de este mismo se evaluó mediante una jerarquización el grado de importancia de las actividades de dirección que son cinco Liderazgo y Negociación, Organización y Planeación, Iniciativa y Orientación a Resultados, Análisis de Problemas y Toma de Decisiones y Trabajo en Equipo y Desarrollo de Colaboradores, bajo una escala donde *1 = Menor Importancia* a *5 = Mayor Importancia*.

Así como el área de la empresa en la cual se siente mayor capacitada siendo cinco áreas, Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Administración y Recursos Humanos, bajo una jerarquía donde *1 = Menormente Calificada* a *5 = Mayormente Calificada*.

También se evaluó cual competencia de las seis, Comunicación, Multicultural, Planeación y Gestión, Autoadministración, Acción Estratégica y Trabajo en Equipo, es con la que cuenta mayor experiencia indicando que seleccionara solo una de estas.

En este mismo sentido se evaluó cual gestión de las cuatro, Gestión Gerencial, Gestión de Mercado, Gestión de Personas y Gestión de Procesos Productivos, es con la que gestiona mejor indicando que seleccionara solo una de estas.

3.4.- Muestreo

El muestreo se puede considerar como una herramienta para inferir algo respecto de una población mediante la selección de una parte de esa población. En este

sentido, la descripción del muestreo que se realizó en este trabajo de investigación se dividió en dos partes, por un lado, se analizó la población objeto de estudio en la cual versó este estudio. Por el otro lado, se analizó la selección de la muestra, la cual nos permitió extraer una parte de la población para poder aplicar el estudio de investigación.

3.5.- Recolección de datos

La presente investigación se realizó mediante encuestas para que fuera contestadas por las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes, y fue entregada personalmente cada una de las 67 empresas seleccionadas, de las cuales se recibieron 43, *encuestas válidas*, obteniendo una tasa de respuesta del 64%.

Cabe mencionar que se entregó en una única ocasión el cuestionario de manera personalizada. Se estuvo llamando constantemente a las empresas para solicitarles el cumplimiento de la encuesta y su posterior entrega, y se concertaron varias visitas tanto para recoger como para aplicarlas.

3.6.- Plan de análisis

El análisis de los datos, que se presenta en el siguiente apartado y en capítulo posterior, lo hemos dividido en tres partes. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis descriptivo de la muestra, recogiendo los datos generales de las empresas y de la formación y experiencia de las mujeres empresarias en el sector servicio en Aguascalientes.

Para ello se utilizó el programa estadístico SPSS versión 17.0. En segundo lugar, se analizaron detalladamente las propiedades de los instrumentos de medida (fiabilidad y validez), estas partes se analizan en los siguientes apartados. En tercer lugar, se aborda la parte central del análisis de los datos: la contrastación de la hipótesis propuesta.

3.7.- Fiabilidad del instrumento de medida

A continuación, se presenta la evaluación de las escalas de medida propuestas que se llevó a cabo con el fin de adaptarlas al contexto de estudio, y depurar así los instrumentos de medida que se utilizarán en el análisis de los resultados.

Se analizó si el conjunto de ítems de la escala medía una misma variable latente, y que sus puntuaciones fueran fuertemente correlacionadas entre sí, es decir, que fueran internamente consistentes.

En este sentido, para medir la fiabilidad de este trabajo de investigación, seguimos los procedimientos de los indicadores de: Alpha de Cronbach, con el fin de establecer los niveles que se consideran adecuados para la fiabilidad del instrumento, por lo que se presenta a continuación los resultados del siguiente análisis.

Tabla 3.1. Consistencia interna de las variables de la dimensión de competencias administrativas.

Dimensión de Competencias Administrativas Variables	No.	Items	Items Excluidos	Items Finales	Alpha Cronbach's Standardized
Comunicación	43	5	0	5	.629
Multicultural	43	5	0	5	.878
Planeación y gestión	43	5	0	5	.844
Autoadministración	43	5	1	4	.662
Acción estratégica	43	5	0	5	.846
Trabajo en equipo	43	5	0	5	.775
Dimensión de competencias administrativas	43	30	1	29	.921

La tabla 3.1 indica que los alphas de Cronbach son en su mayoría superiores al valor recomendado por Hair *et al*, (1999) que es de 0.6 por lo que se puede observar que el valor de alpha de Cronbach si es superior al valor recomendado verificando que los ítems realmente miden lo que se pretende medir.

Tabla 3.2. Consistencia interna de las variables de la dimensión de gestión.

Dimensión de Gestión Variables	No.	Items	Items Excluidos	Items Finales	Alpha Cronbach's Standardized
Gerencial	43	5	0	5	.871
Mercado	43	6	0	6	.818
Personas	43	5	0	5	.852
Procesos productivos	43	5	0	5	.873
Dimensión de gestión	43	21	0	21	.933

En la tabla 3.2 se puede observar que los alphas de Cronbach son en su mayoría superiores al valor recomendado por Nunally y Bernstein (1994) que es de 0.7 por

lo que se puede observar que el valor de alpha de Cronbach si es superior al valor recomendado verificando que los ítems realmente miden lo que se pretende medir.

En conclusión se puede decir que los datos que componen el instrumento de las competencias administrativas en mujeres empresarias en la gestión de sus empresas en el sector servicio en Aguascalientes, presenta un buen ajuste.



PARTE III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO 4.- RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo de la tesis, se pretende ofrecer una visión de las aportaciones más destacadas del trabajo de investigación por lo que se presentan el análisis descriptivo de la encuesta aplicada a las mujeres empresarias en el sector servicio en Aguascalientes para identificar las competencias administrativas de las mujeres empresarias para cumplir con los objetivos específicos de esta investigación, el cual arrojó por dimensiones los siguientes datos para interpretación y el análisis de correlación con la intención de dar respuesta a las hipótesis planteadas.

4.1.- Análisis de frecuencia

I Datos Generales:

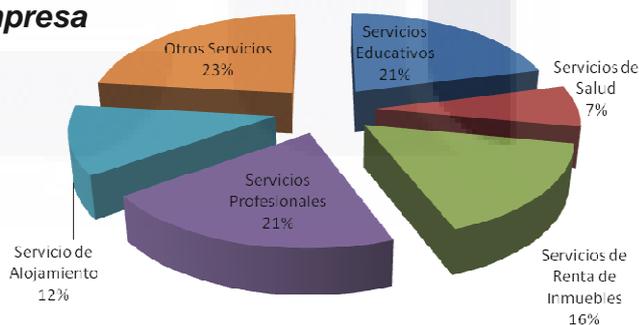
1.1 Actividad en la que se desarrolla la empresa

CUADRO 1.1

Actividad en que se desarrolla la empresa

POBLACIÓN	Frecuencia
Servicios Educativos	9
Servicios de Salud	3
Servicios de Renta de Inmuebles	7
Servicios Profesionales	9
Servicio de Alojamiento	5
Otros Servicios	10
TOTAL	43

Gráfico 1.1



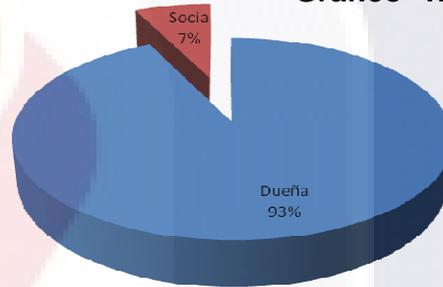
Por cada giro empresa en el sector servicio podemos visualizar que el 23.26% de las empresas son catalogadas como de otros servicios los cuales agrupan micro y pequeñas empresas tales como estéticas lavanderías cocinas económicas entre otras, con un porcentaje muy cercano a este tenemos los servicios educativos y profesionales con un 20.93% cada uno respectivamente.

1.2 Puesto que desempeña

CUADRO 1.2
Puesto que desempeña

PUESTO	Frecuencia
Dueña	40
Socia	3
TOTAL	43

Gráfico 1.2



El 93.02% del puesto que desempeñan las mujeres como dueñas de la empresa una vez en campo nos percatamos que el 6.98% de las encuestadas se encuentran en sociedad con alguien más de ya sea de género masculino o femenino, aunque para el directorio esta sea la representante ellas manifestaron estar en sociedad.

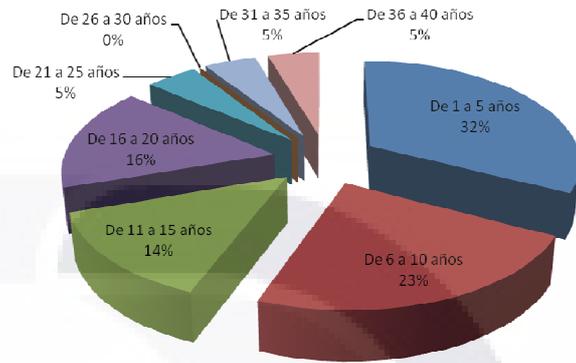
1.3 Años de experiencia

CUADRO 1.3

Años de Experiencia

AÑOS DE EXPERIENCIA	Frecuencia
De 1 a 5 años	14
De 6 a 10 años	10
De 11 a 15 años	6
De 16 a 20 años	7
De 21 a 25 años	2
De 26 a 30 años	0
De 31 a 35 años	2
De 36 a 40 años	2
TOTAL	43

Gráfico 1.3



Para esta cuestión se encontró que el 32.56% de las mujeres empresarias tienen de 1 a 5 años de experiencia en la dirección de su empresa seguido del 23.26% concentrado en las que presentan experiencia entre 6 y 10 años percibiendo con esto que son empresas con un grado de permanencia en el mercado sostenido.

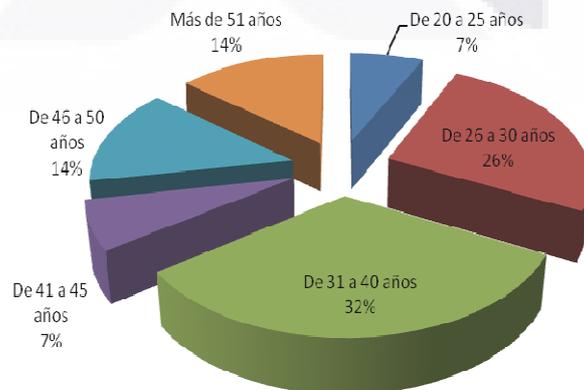
1.4 Grupo de edades

CUADRO 1.4

Grupos de Edades

GRUPO DE EDADES	Frecuencia
De 20 a 25 años	3
De 26 a 30 años	11
De 31 a 40 años	14
De 41 a 45 años	3
De 46 a 50 años	6
Más de 51 años	6
TOTAL	43

Gráfico 1.4



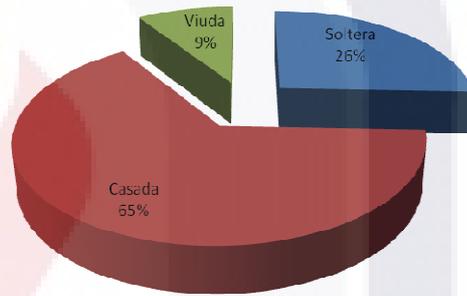
La edad con mayor incidencia en las mujeres empresarias en Aguascalientes para esta investigación es del grupo de 31 a 40 años de edad con un porcentaje de 32.6% seguido del grupo de 26 a 30 años con el 25.6% por lo que se puede interpretar que las mujeres empresarias en el sector servicio son mujeres jóvenes con espíritu de emprendimiento buscando desarrollarse de manera independiente.

1.5 Estado civil

CUADRO 1.5
Estado Civil

POBLACIÓN	Frecuencia
Soltera	11
Casada	28
Viuda	4
TOTAL	43

Gráfico 1.5

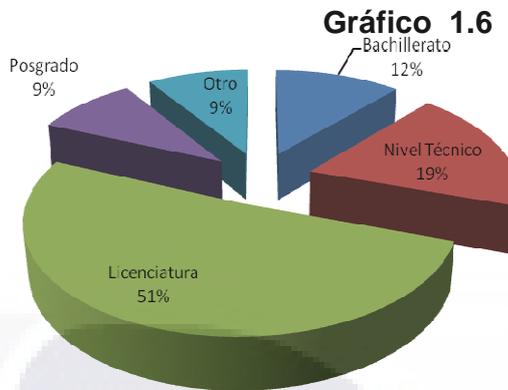


Con la tabla anterior se puede contemplar el estado civil de las mujeres empresarias predomina con un 65.1% las que se encuentran casadas por lo que el hecho de contraer matrimonio y formar un hogar para ellas no es un impedimento para incursionar en el grupo de empresarios en Aguascalientes.

1.6 Nivel de escolaridad

CUADRO 1.6
Nivel de Escolaridad

ESCOLARIDAD	Frecuencia
Bachillerato	5
Nivel Técnico	8
Licenciatura	22
Posgrado	4
Otro	4
TOTAL	43



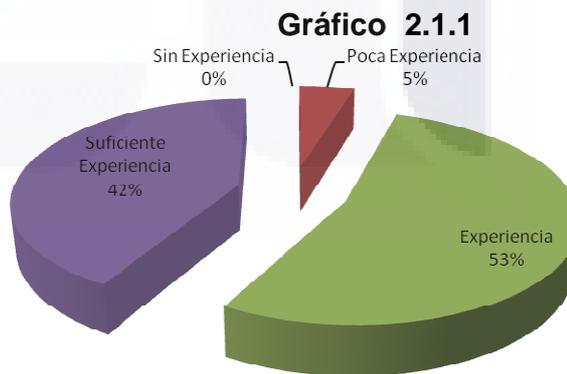
De lo anterior se puede afirmar que el 51.16% de las mujeres empresarias cuentan con estudios universitarios lo que permite que éstas se preocupen por gestionar su empresa con una metodología y el 18.6% está en nivel técnico, además en este mismo sentido darnos cuenta que las mujeres están preparadas con herramientas para enfrentar el mercado al cual incursionan.

Dimensión II Competencias Administrativas.

2.1 Comunicación

Cuadro 2.1.1
Comunicación (Escala 1 - 4)

Al hablar con los demás hace que la gente se sienta cómoda en situaciones diversas	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	2
Experiencia	23
Suficiente Experiencia	18
TOTAL	43

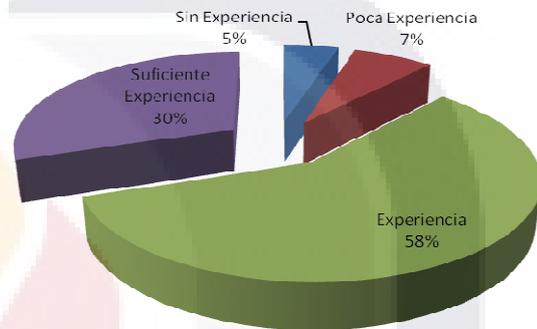


Con este grafico se puede deducir que las empresarias en un 53.49% se evalúan con experiencia al hablar con los demás y propician comodidad en situaciones diversas y el 41.85% cuentan con suficiente experiencia en esta aseveración lo cual permite identificar que la mayoría de ellas tiene bien desarrollada esta característica de favorecer un entorno de confianza con su personal.

Cuadro 2.1.2
Comunicación (Escala 1-4)

Escucha a quienes tienen opiniones contrarias	Frecuencia
Sin Experiencia	2
Poca Experiencia	3
Experiencia	25
Suficiente Experiencia	13
TOTAL	43

Gráfico 2.1.2

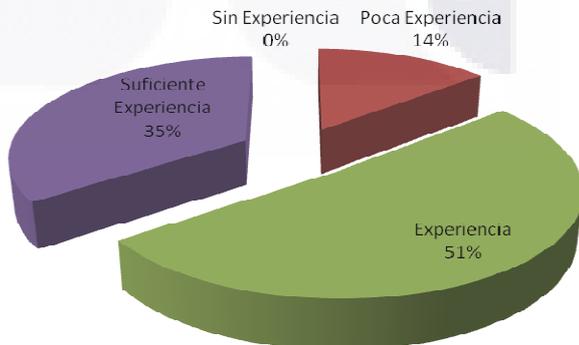


El 58.14% de las empresarias señalan que escuchan a quienes tienen opiniones contrarias manejando una comunicación abierta dispuesta al dialogo con sus colaboradores.

Cuadro 2.1.3
Comunicación (Escala 1-4)

Es persuasivo, se expresa con claridad, es concesivo y ejerce impacto en los grupos	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	6
Experiencia	22
Suficiente Experiencia	15
TOTAL	43

Gráfico 2.1.3

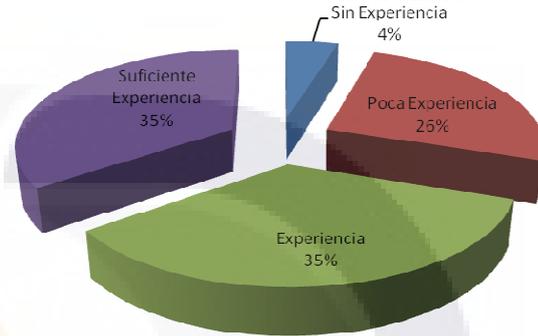


En cuestión de características ante los grupos como ser persuasiva, expresar sus ideas con claridad y ejercer impacto sobre estos las mujeres empresarias en un 51.16% consideran que cuentan con experiencia.

Cuadro 2.1.4
Comunicación (Escala 1-4)

Es buen negociador para disipar las situaciones que se presentan entre personas	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	2
Experiencia	23
Suficiente Experiencia	18
TOTAL	43

Gráfico 2.1.4

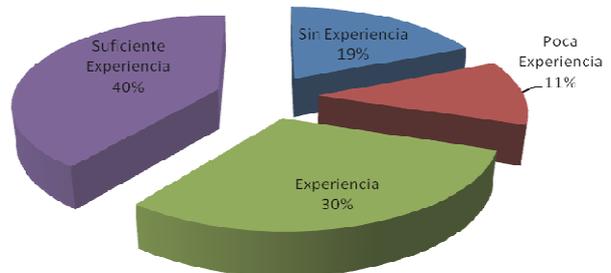


En relación a la habilidad de negociación el 34.88% consideran que cuentan con experiencia y en el mismo porcentaje señalan que tienen suficiente experiencia, por lo que a esta variable se refiere las empresarias con esta destreza de manera efectiva para desarrollar relaciones, ejercer influencia, aplica acciones contundentes y justas cuando se relaciona con sus subordinados que presentan problemáticas.

Cuadro 2.1.5
Comunicación (Escala 1-4)

Utiliza con eficiencia los medios de comunicación electrónicos	Frecuencia
Sin Experiencia	8
Poca Experiencia	5
Experiencia	13
Suficiente Experiencia	17
TOTAL	43

Gráfico 2.1.5



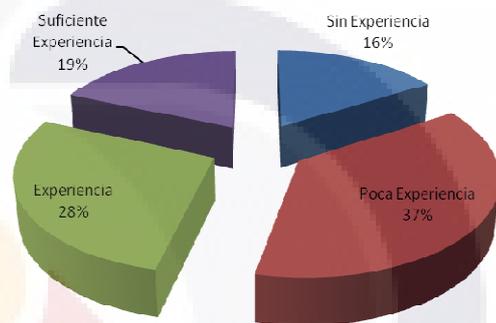
El 39.53% de las empresarias cuentan con suficiente experiencia al utilizan los medios de comunicación electrónicos de manera eficiente, así como el 30.23% cuentan con experiencia en general sobresalen en esta destreza.

2.2 Multicultural

**Cuadro 2.2.1
Comunicación (Escala 1-4)**

Construye planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y extranjeras	Frecuencia
Sin Experiencia	7
Poca Experiencia	16
Experiencia	12
Suficiente Experiencia	8
TOTAL	43

Gráfico 2.2.1

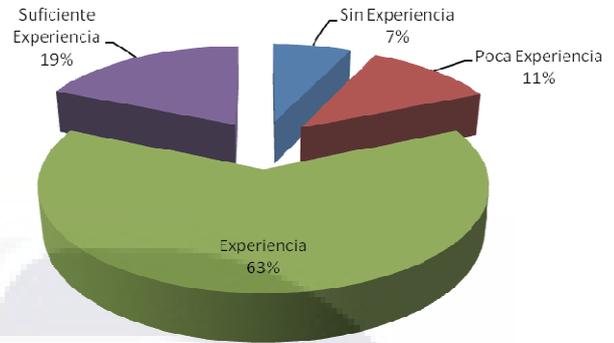


Al hablar del ámbito multicultural se evaluó si las empresarias se apoyan de las tendencias nacionales y extranjeras para la construcción de los planes el 37.21% comento que cuentan con poca experiencia en esta área brindando un panorama de inexistencia de iniciativa e interés por conocer las directrices del mercado en el que se desarrollan, creando una desventaja de crear oportunidades de negocios futuros.

Cuadro 2.2.2
Multicultural (Escala 1-4)

Toma en cuenta el entorno económico, social y política para la toma de decisión	Frecuencia
Sin Experiencia	3
Poca Experiencia	5
Experiencia	27
Suficiente Experiencia	8
TOTAL	43

Gráfico 2.2.2

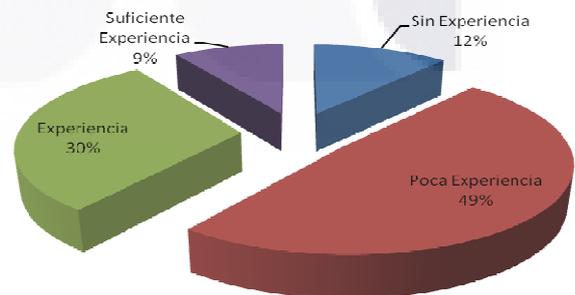


Respecto a la consideración del entorno político y económico social para la toma de decisiones las empresarias en un 62.79% manejan experiencia ya que para generar estrategias que impacten de manera positiva es necesario conocer el entorno en el que se está incursionando la empresa por lo que en la encuesta algunas comentaron que es vital mantenerse informadas de cómo repercute estas variables en su sector.

Cuadro 2.2.3
Multicultural (Escala 1-4)

Su empresa está preparada para la apertura y es sensible a los cambios culturales por la globalización	Frecuencia
Sin Experiencia	5
Poca Experiencia	21
Experiencia	13
Suficiente Experiencia	4
TOTAL	43

Gráfico 2.2.3

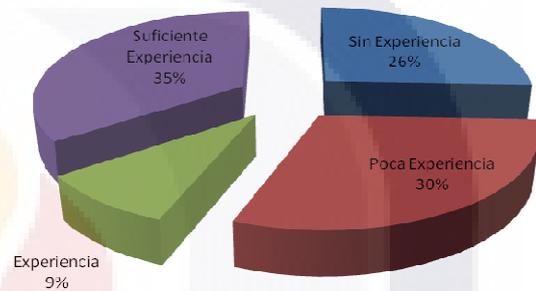


El 48.84% considera que su empresa no está preparada para la apertura y cambios culturales de la globalización ya que carecen de sensibilización al cambio al no dominar la información de sus competidores ni tampoco de sus consumidores a nivel global, otros problemas que comentaron fue la ineficiencia de infraestructura o falta de capital para inversión.

Cuadro 2.2.4
Multicultural (Escala 1-4)

Maneja un segundo idioma y tiene una actitud abierta a la diversidad de culturas	Frecuencia
Sin Experiencia	11
Poca Experiencia	13
Experiencia	4
Suficiente Experiencia	15
TOTAL	43

Gráfico 2.2.4

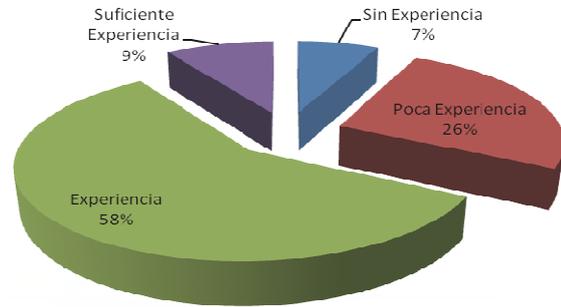


En la cuestión de un segundo idioma y la actitud abierta hacia la diversidad de culturas se presentó una divergencia de opiniones donde el 34.88% comentó contar con suficiente experiencia siendo este grupo las mujeres con un rango de edad entre los 26 y 30 años y el 30.23% con poca experiencia algunas de manera muy humilde comentaron utilizar el idioma Inglés pero no contar con el dominio de este.

Cuadro 2.2.5
Multicultural (Escala 1-4)

Conoce el mercado global al que se enfrenta su empresa	Frecuencia
Sin Experiencia	3
Poca Experiencia	11
Experiencia	25
Suficiente Experiencia	4
TOTAL	43

Gráfico 2.2.5



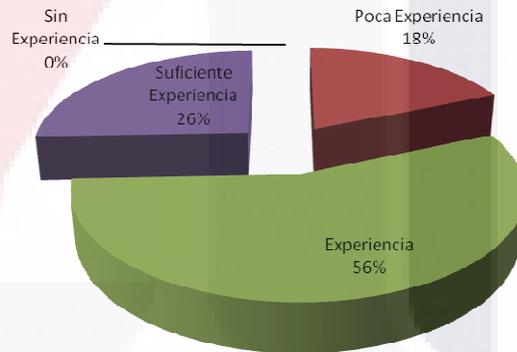
El 58.14% de las empresarias comenta que conoce el mercado global al que se enfrenta su empresa pero el conocimiento de este no le garantiza que se encuentren preparadas para afrontarlo ya que carecen de dominio multicultural.

2.3 Planeación y Gestión

Cuadro 2.3.1
Planeación y gestión (Escala 1-4)

Establece metas claras y desafiantes, brindando apoyo para realizarlas buscando cumplir con tiempo y forma	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	8
Experiencia	24
Suficiente Experiencia	11
TOTAL	43

Gráfico 2.3.1

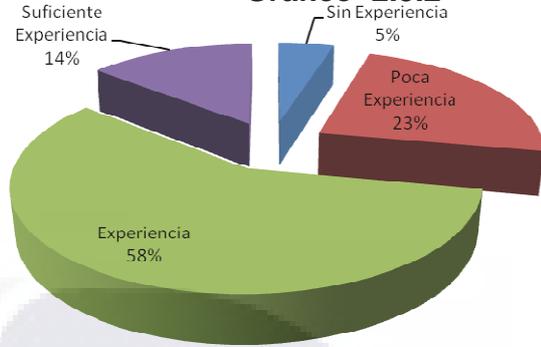


En cuestión de el establecimiento de metas claras y brindar el apoyo para su realización para cumplir en tiempo y forma por lo que el 55.81% de las mujeres empresarias cuentan con experiencia.

Cuadro 2.3.2
Planeación y gestión (Escala 1-4)

Se apoya de informes financieros entre otros para tomar decisiones	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	2
Experiencia	23
Suficiente Experiencia	18
TOTAL	43

Gráfico 2.3.2

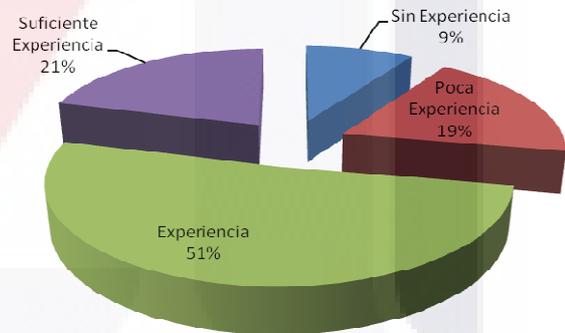


El 58.14% de las empresarias se apoyan de informes financieros entre otros para tomar decisiones en su empresa las cuales comentan en su mayoría que cuentan con apoyo externo en esta área ya que no dominan el tema.

Cuadro 2.3.3
Planeación y gestión (Escala 1-4)

Analizar las consecuencias negativas o positivas de un plan	Frecuencia
Sin Experiencia	4
Poca Experiencia	8
Experiencia	22
Suficiente Experiencia	9
TOTAL	43

Gráfico 2.3.3

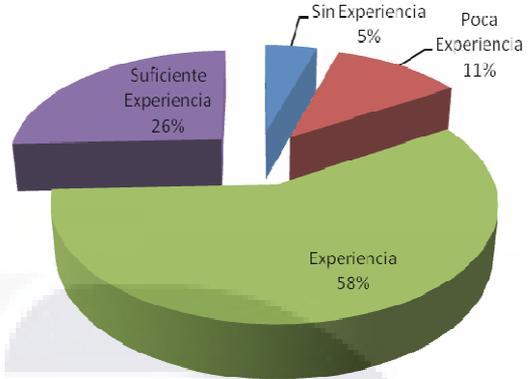


Las empresarias en un 51.16% de experiencia, analizan las consecuencias negativas o positivas de un plan en algunos caso a base de prueba y error, identificando síntomas y alternativas de solución.

Cuadro 2.3.4
Planeación y gestión (Escala 1-4)

Da seguimiento a los proyectos y actividades en curso	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	2
Experiencia	23
Suficiente Experiencia	18
TOTAL	43

Gráfico 2.3.4

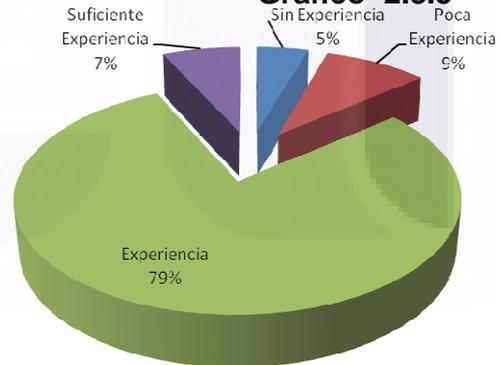


El 58.14% cuenta con experiencia en dar seguimiento a los proyectos y actividades en curso comentando en su mayoría que una vez que se fijan propósito lo tratan de conseguir, asignando prioridades a sus ocupaciones para desempeñarlos evitando la dispersión.

Cuadro 2.3.5
Planeación y gestión (Escala 1-4)

Realiza ajustes para hacer frente ante los cambios de la empresa	Frecuencia
Sin Experiencia	2
Poca Experiencia	4
Experiencia	34
Suficiente Experiencia	3
TOTAL	43

Gráfico 2.3.5



Con un 79.07% de experiencia las empresarias realizan ajustes para hacer frente ante los cambios de la empresa con la finalidad de determinar, optimizar y

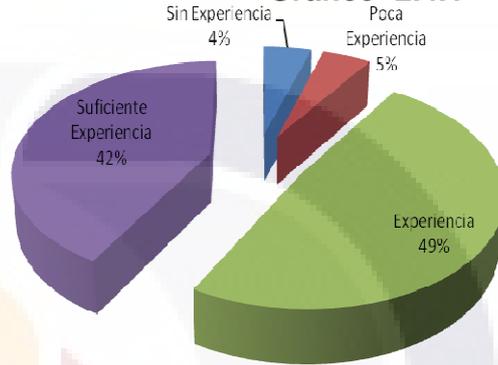
organizar los recursos necesarios para realizar sus funciones adecuándose a la inestabilidad del entorno.

2.4 Autoadministración

Cuadro 2.4.1 Autoadministración (Escala 1-4)

Conoce sus fortalezas, sentimientos y limitaciones	Frecuencia
Sin Experiencia	2
Poca Experiencia	2
Experiencia	21
Suficiente Experiencia	18
TOTAL	43

Gráfico 2.4.1



Las mujeres empresarias conocen sus fortalezas, sentimiento y limitaciones en un porcentaje de 48.84% de experiencia y para el 41.86% lo hacen con suficiente experiencia aportándole ímpetu para iniciar proyectos.

Cuadro 2.4.2 Autoadministración (Escala 1-4)

Que tan dispuesta esta a admitir sus errores	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	5
Experiencia	21
Suficiente Experiencia	17
TOTAL	43

Gráfico 2.4.2

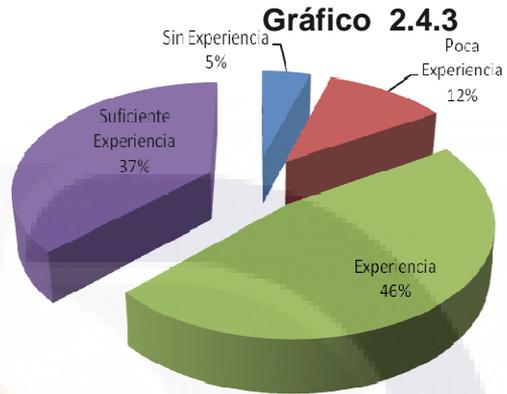


El 48.84% de las empresarias consideran que cuentan con experiencia para aceptar sus errores con disposición aunque algunas comentaron no reaccionar de

la mejor manera de inmediato si comentaron que al recibir esta clase de opiniones las meditan para evaluar si es necesario un cambio.

Cuadro 2.4.3
Autoadministración (Escala 1-4)

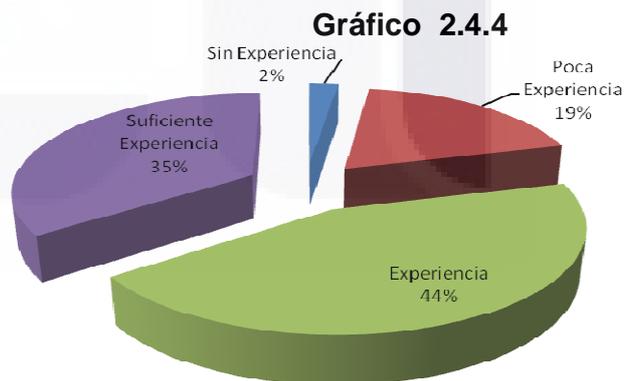
Sobresale ante los obstáculos y se recupera fácilmente del fracaso	Frecuencia
Sin Experiencia	2
Poca Experiencia	5
Experiencia	20
Suficiente Experiencia	16
TOTAL	43



El 46.51% se considera con experiencia para sobresalir ante los obstáculos y recuperarse fácilmente del fracaso siendo esta una habilidad indispensable para las propietarias de la empresa ya que son el pilar para hacer frente a las situaciones de adversidad de manera eficaz.

Cuadro 2.4.4
Autoadministración (Escala 1-4)

Equilibra el trabajo y la vida personal sin descuidarse de ninguno	Frecuencia
Sin Experiencia	1
Poca Experiencia	8
Experiencia	19
Suficiente Experiencia	15
TOTAL	43



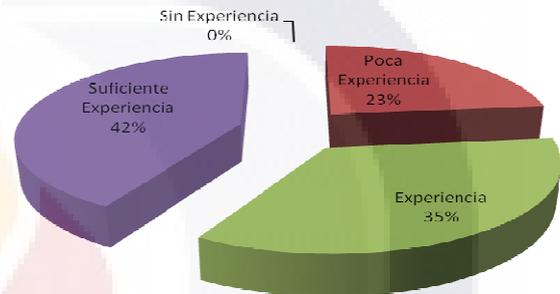
El 44.19% de las empresarias cuenta con experiencia al buscar el equilibrio razonable entre las actividades de la vida laboral y personal sin descuidar ninguno de estos aspectos aunque la mayoría reconoció inclinarse en ocasiones tales como un pedido en especial o por la temporada un poco más hacia el trabajo.

2.5 Acción estratégica

**Cuadro 2.5.1
Acción Estratégica (Escala 1-4)**

Esta informado de sus competidores	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	10
Experiencia	15
Suficiente Experiencia	18
TOTAL	43

Gráfico 2.5.1



El 48.86% de las empresarias cuentan con suficiente experiencia en conocimiento de sus competidores ya que la mayoría de las propietarias conocen bien quiénes son sus contendientes siendo capaces de anticiparse a sus estrategias de ataque.

**Cuadro 2.5.2
Acción Estratégica (Escala 1-4)**

Analiza las tendencias de su sector y como competir en este	Frecuencia
Sin Experiencia	3
Poca Experiencia	9
Experiencia	18
Suficiente Experiencia	13
TOTAL	43

Gráfico 2.5.2

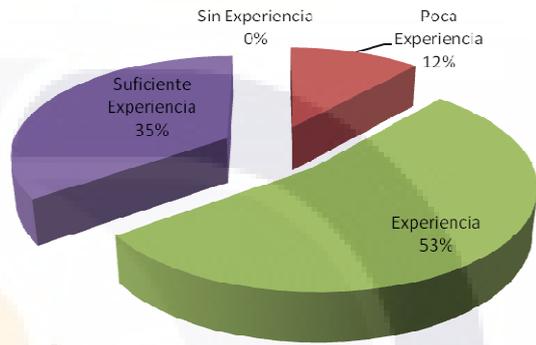


Al analizar las tendencias del sector en el que se encuentra su empresa y como competir en este las empresarias cuentan con experiencia en un porcentaje de 41.86% actuando con estrategias para poder generar resultados positivos.

Cuadro 2.5.3
Acción Estratégica (Escala 1-4)

Conoce las fortalezas debilidades amenazas y oportunidades de su empresa	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	5
Experiencia	23
Suficiente Experiencia	15
TOTAL	43

Gráfico 2.5.3

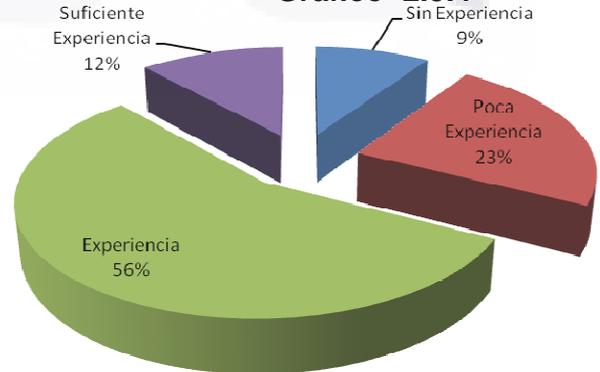


El 53.49% de las empresarias identifican su FODA con experiencia aunque cabe mencionar que lo conocen por intuición y de carácter experimental no lo tienen desarrollado manera fundamentada ni han generado un análisis para diagnosticar la empresa.

Cuadro 2.5.4
Acción Estratégica (Escala 1-4)

Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa	Frecuencia
Sin Experiencia	4
Poca Experiencia	10
Experiencia	24
Suficiente Experiencia	5
TOTAL	43

Gráfico 2.5.4

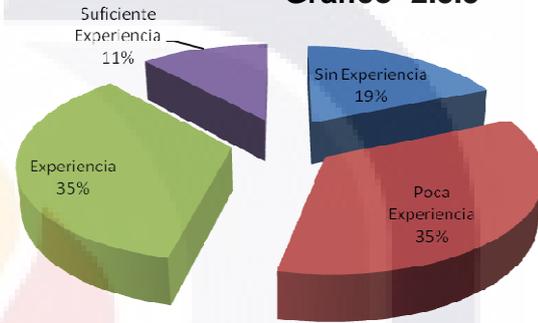


El 55.81% cuenta con experiencia al asignar prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa, aunque cabe resaltar que no cuentan en su mayoría con una misión redactada como tal y sus metas no están por escrito donde se asignen responsables de cumplimiento y fechas específicas, es decir que todo se realiza de palabra y se busca cumplir con lo dicho.

**Cuadro 2.5.5
Acción Estratégica (Escala 1-4)**

Cuenta con acciones estratégicas para cualquier contingencia	Frecuencia
Sin Experiencia	8
Poca Experiencia	15
Experiencia	15
Suficiente Experiencia	5
TOTAL	43

Gráfico 2.5.5



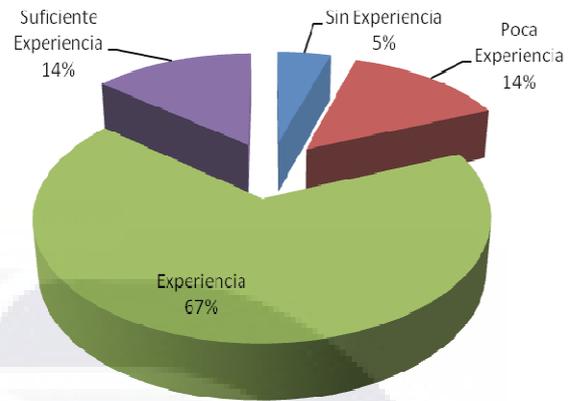
El 34.88% respondió que tiene experiencia y cuenta con un plan de acción estratégico en caso de una contingencia aunque no de manera escrita y el otro 34.88% comentó que cuenta con poca experiencia ya que no lo tiene planeado pero que busca dar la solución más óptima cuando se presenta en esa situación.

2.6 Trabajo en equipo

**Cuadro 2.6.1
Trabajo en Equipo (Escala 1-4)**

Elige a los miembros del equipo, considerando diversidad y destreza técnica	Frecuencia
Sin Experiencia	2
Poca Experiencia	6
Experiencia	29
Suficiente Experiencia	6
TOTAL	43

Gráfico 2.6.1

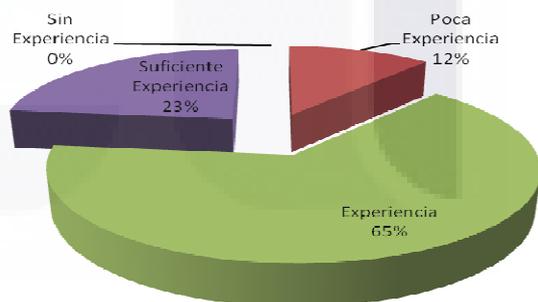


El 67.44% de las empresarias cuentan con experiencia al realizar la elección de sus miembros de equipo ya que consideran la diversidad y destreza técnica que presentan los candidatos, lo que garantiza que existirá en su equipo de trabajo variedad de habilidades en los colaboradores con la finalidad de complementarse.

**Cuadro 2.6.2
Trabajo en Equipo (Escala 1-4)**

Asigna tareas a los integrantes del equipo en base a sus habilidades e intereses	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	5
Experiencia	28
Suficiente Experiencia	10
TOTAL	43

Gráfico 2.6.2

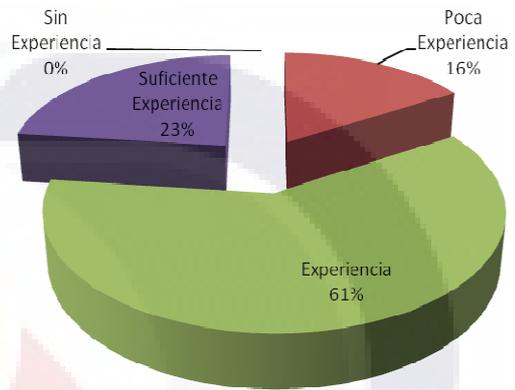


El 65.12% de las empresarias cuentan con experiencia para la asignación de tareas a los integrantes de su equipo en base a sus habilidades e intereses por lo que definen las responsabilidades de forma adecuada a cada miembro del equipo.

Cuadro 2.6.3
Trabajo en Equipo (Escala 1-4)

Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	7
Experiencia	26
Suficiente Experiencia	10
TOTAL	43

Gráfico 2.6.3

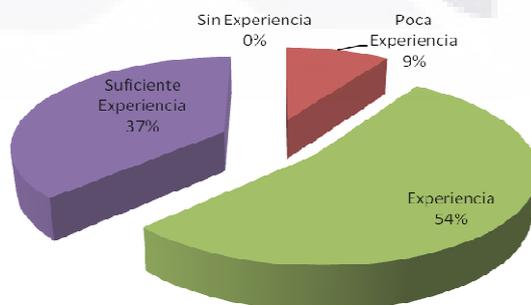


El 60.47% de las empresarias cuenta con experiencia en propiciar un comportamiento de cooperación entre los integrante del equipo generando con esto un clima organizacional más benéfico para generar sinergia en el trabajo con los demás.

Cuadro 2.6.4
Trabajo en Equipo (Escala 1-4)

Apoya al equipo a obtener recursos y brinda lo que necesitan para lograr los objetivos	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	4
Experiencia	23
Suficiente Experiencia	16
TOTAL	43

Gráfico 2.6.4

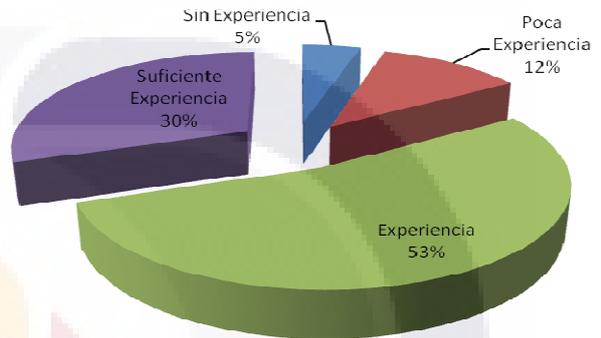


El 53.49% cuenta con experiencia al brindar el apoyo necesario para lograr los objetivos ayudando a los colaboradores a identificar y adquirir los recursos que necesita creando un entorno en el que se espera un trabajo en equipo efectivo.

Cuadro 2.6.5
Trabajo en Equipo (Escala 1-4)

Conoce las fortalezas y limitaciones de los integrantes del equipo	Frecuencia
Sin Experiencia	2
Poca Experiencia	5
Experiencia	23
Suficiente Experiencia	13
TOTAL	43

Gráfico 2.6.5



El 53.49% considera que cuenta con experiencia en el conocimiento de las fortalezas y limitaciones de los integrantes del equipo y en base a este conocimiento busca desarrollar sus habilidades asignando tareas en las cuales se desempeñan; este grado de conocimiento de sus colaboradores se logro en su mayoría según mencionaron por que el personal crea vínculos afectivos con las empresarias esto debido a que en su mayoría los colaboradores que se encuentran laborando con ellas son desde el inicio de las actividades de la empresa.

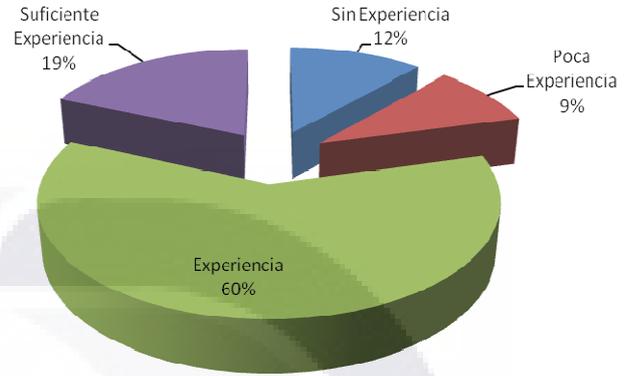
Dimensión III Gestión.

3.1 Gerencial

**Cuadro 3.1.1
Gerencial (Escala 1- 4)**

Establece objetivos estratégico para realizar la visión	Frecuencia
Sin Experiencia	5
Poca Experiencia	4
Experiencia	26
Suficiente Experiencia	8
TOTAL	43

Gráfico 3.1.1

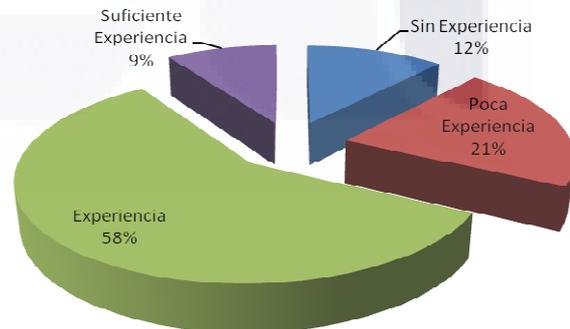


El 60.47% se considera con experiencia al establecer objetivos estratégicos para realizar la visión es decir que cuenta con metas claras, asigna responsables, cuenta con indicadores y fechas de cumplimiento aunque nuevamente surge que esto no se encuentra por escrito.

**Cuadro 3.1.2
Gerencial (Escala 1- 4)**

Aplica el plan estratégico enfocado misión y visión	Frecuencia
Sin Experiencia	5
Poca Experiencia	9
Experiencia	25
Suficiente Experiencia	4
TOTAL	43

Gráfico 3.1.2

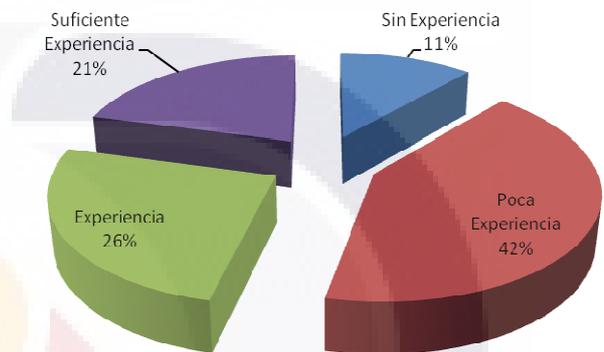


Las empresarias cuentan con experiencia en un 58.14% al aplicar el plan estratégico enfocado a la misión y visión que tiene la empresa aunque en el mayor de los casos no están establecidos por escrito si tienen muy presente que quieren y que necesitan para lograrlo.

**Cuadro 3.1.3
Gerencial (Escala 1- 4)**

Realiza reuniones de seguimiento de metas	Frecuencia
Sin Experiencia	5
Poca Experiencia	18
Experiencia	11
Suficiente Experiencia	9
TOTAL	43

Gráfico 3.1.3

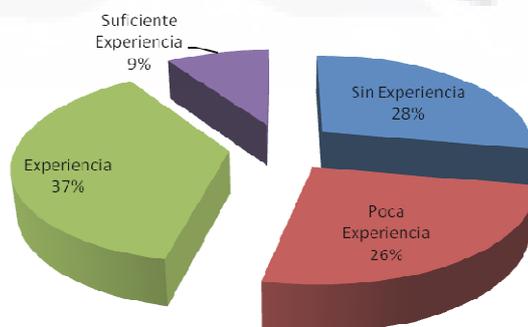


El 41.86% de la empresarias cuentan con poca experiencia en cuestión de establecer objetivos por escrito, realizar reuniones de seguimiento de metas y planes para tomar decisiones, lo cual debilita el compromiso por parte de los colaboradores y en ocasiones pueden perder el rumbo para lograr las metas.

**Cuadro 3.1.4
Gerencial (Escala 1- 4)**

Se capacita en temas de gestión de empresas	Frecuencia
Sin Experiencia	12
Poca Experiencia	11
Experiencia	16
Suficiente Experiencia	4
TOTAL	43

Gráfico 3.1.4



El 37.21% comenta que cuenta con experiencia en capacitarse en temas de gestión de empresas aunque comentan que es un área que le gustaría explotar más para poder obtener mejores resultados en sus empresas.

**Cuadro 3.1.5
Gerencial (Escala 1- 4)**

Cuenta con informes de cada una de las áreas	Frecuencia
Sin Experiencia	12
Poca Experiencia	14
Experiencia	14
Suficiente Experiencia	3
TOTAL	43

Gráfico 3.1.5



En la aseveración con relación al contar con informes de cada una de las áreas clave de la empresa y si realiza proyecciones con los antecedentes el porcentaje de 32.56% se repite en el caso de contar con poca experiencia y en este mismo porcentaje para las que consideran estar capacitadas.

3.2 Mercado

**Cuadro 3.2.1
Mercado (Escala 1- 4)**

Identifica los segmentos de mercado y genera estrategias en base a estos	Frecuencia
Sin Experiencia	2
Poca Experiencia	13
Experiencia	17
Suficiente Experiencia	11
TOTAL	43

Gráfico 3.2.1

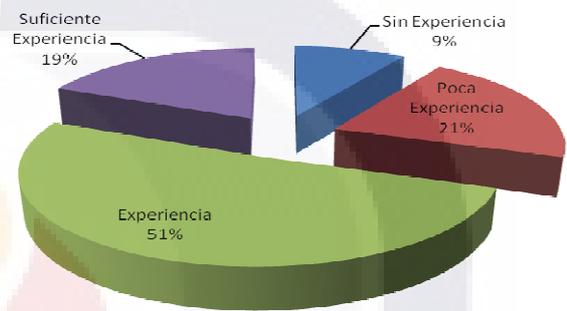


El 32.21% de las empresarias considera contar con experiencia en la identificación de los segmentos de mercado y genera estrategias en base a estos por lo que puede orientar sus acciones de precio, plaza, producto y promoción con la finalidad de lograr una buena gestión en ventas de manera efectiva.

Cuadro 3.2.2
Mercado (Escala 1- 4)

Cuenta con una base de datos de clientes para apoyo en las estrategias	Frecuencia
Sin Experiencia	4
Poca Experiencia	9
Experiencia	22
Suficiente Experiencia	8
TOTAL	43

Gráfico 3.2.2

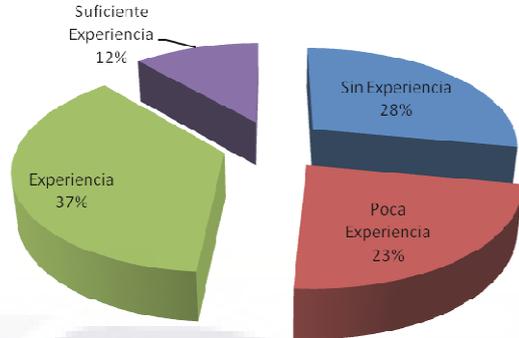


El 51.16% de las empresarias tienen experiencia en contar con una base de datos de sus clientes esta práctica tiene por objeto identificar el patrón de consumo de sus clientes cautivos y potenciales con la finalidad de generar estrategias de mercado que impulsen el incremento en las ventas y lograr fidelidad en los clientes cautivos.

**Cuadro 3.2.3
Mercado (Escala 1- 4)**

Evalúa la satisfacción de sus clientes y proveedores mediante encuesta para aplicar estrategias	Frecuencia
Sin Experiencia	12
Poca Experiencia	10
Experiencia	16
Suficiente Experiencia	5
TOTAL	43

Gráfico 3.2.3

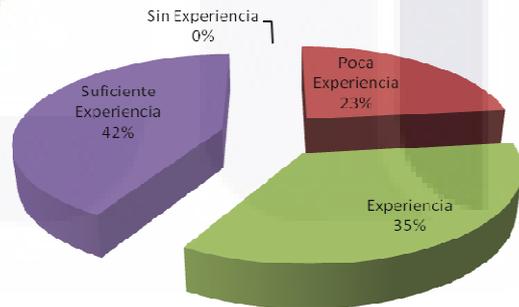


El 37.21% de las empresarias cuenta con experiencia al evaluar la satisfacción de sus clientes y proveedores mediante encuestas para aplicar estrategias aunque es necesario resaltar que no todas lo hacen mediante encuestas sino en caso de los clientes a la hora de terminar o entregar el servicio le realizan una serie de preguntas para evaluar su satisfacción y conocer sus intereses.

**Cuadro 3.2.4
Mercado (Escala 1- 4)**

Registra y resuelve oportunamente las quejas y sugerencias de sus clientes	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	10
Experiencia	15
Suficiente Experiencia	18
TOTAL	43

Gráfico 3.2.4



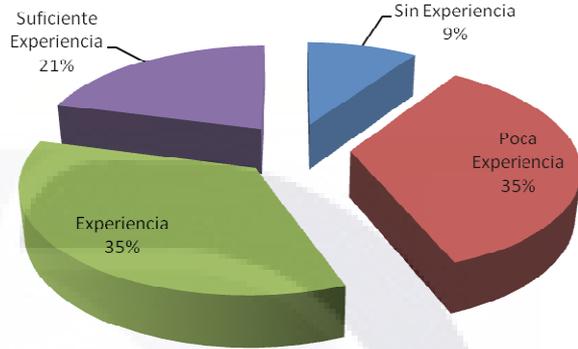
El registrar y resolver oportunamente las quejas y sugerencias de sus clientes es una actividad importante para evaluar el comportamiento de estos por lo que el

41.86% de las empresarias comenta que cuentan con suficiente experiencia en esta área.

Cuadro 3.2.5
Mercado (Escala 1- 4)

Participa en eventos para promocionarse y mantenerse al tanto de lo que sucede	Frecuencia
Sin Experiencia	4
Poca Experiencia	15
Experiencia	15
Suficiente Experiencia	9
TOTAL	43

Gráfico 3.2.5

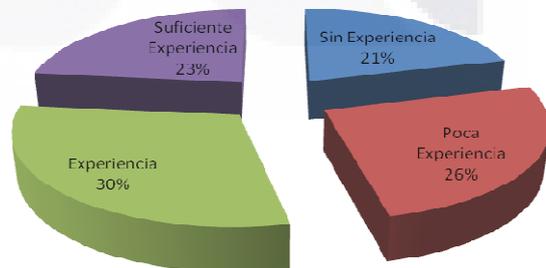


El 34.88% de las empresarias comentan contar con poca experiencia en esta área pero además el mismo porcentaje comenta presentar experiencia en la participación en eventos para promocionarse y mantenerse al tanto de lo que sucede el propósito de esta actividad es hacer presencia y conocer a sus competidores para tener información de cómo compiten por el mismo mercado.

Cuadro 3.2.6
Mercado (Escala 1- 4)

Conoce y se relación con los organismos a los que pertenece su empresa	Frecuencia
Sin Experiencia	9
Poca Experiencia	11
Experiencia	13
Suficiente Experiencia	10
TOTAL	43

Gráfico 3.2.6



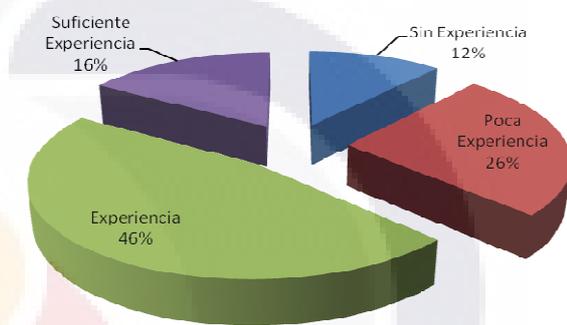
El 30.23% considera contar con experiencia en cuestión de conocer y relacionarse con los organismos a los que pertenece su empresa con la finalidad de entablar relaciones publicas que puedan otorgarle un beneficio adicional.

3.3 Personas

**Cuadro 3.3.1
Personas (Escala 1- 4)**

Da a conocer a todas las personas de la empresa la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma	Frecuencia
Sin Experiencia	5
Poca Experiencia	11
Experiencia	20
Suficiente Experiencia	7
TOTAL	43

Gráfico 3.3.1

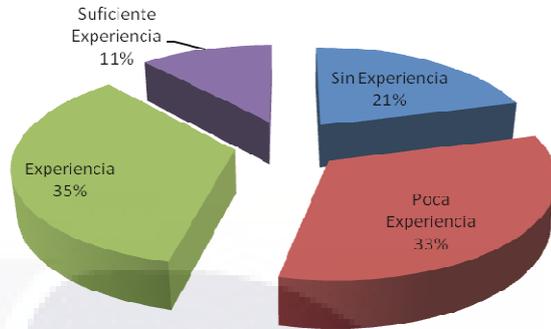


El 46.51% de las empresarias comenta que cuenta con experiencia al dar a conocer a todo el personal la misión, visión y objetivos estratégicos esto con el propósito de conseguir que los empleados conozcan la razón de ser y dirección de la empresa, aunque de manera informal ya que no se cuenta.

Cuadro 3.3.2
Personas (Escala 1- 4)

Cuenta con un plan de capacitación para el personal con base en los planes operativos de la empresa	Frecuencia
Sin Experiencia	9
Poca Experiencia	14
Experiencia	15
Suficiente Experiencia	5
TOTAL	43

Gráfico 3.3.2



El 34.88% de las empresarias tiene con experiencia en cuestión de contar con un plan de capacitación al personal en base a los planes operativos de la empresa pero esta capacitación la imparte la misma empresaria en base a sus conocimientos y lo que considera que hay que reforzar en sus colaboradores y el 32.56% comenta tener poca experiencia en esta área ya que no realizan esta actividad.

Cuadro 3.3.3
Personas (Escala 1- 4)

Realiza retroalimentación al personal en función de su desempeño	Frecuencia
Sin Experiencia	3
Poca Experiencia	5
Experiencia	27
Suficiente Experiencia	8
TOTAL	43

Gráfico 3.3.3

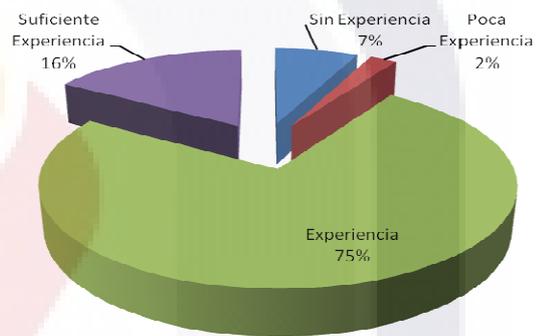


El 62.79% de las mujeres empresarias cuentan con experiencia en la retroalimentación hacia su personal en función de su desempeño pero lo realizan de manera verbal sin dejar algún registro, lo ideal sería hacerlo mediante sistema de evaluación con el propósito de tener información objetiva para reconocerlos detectando áreas de mejora y comunicarles los aspectos en los que deben mejorar.

Cuadro 3.3.4
Personas (Escala 1- 4)

Reconoce y estimula al personal en función de su desempeño	Frecuencia
Sin Experiencia	3
Poca Experiencia	1
Experiencia	32
Suficiente Experiencia	7
TOTAL	43

Gráfico 3.3.4

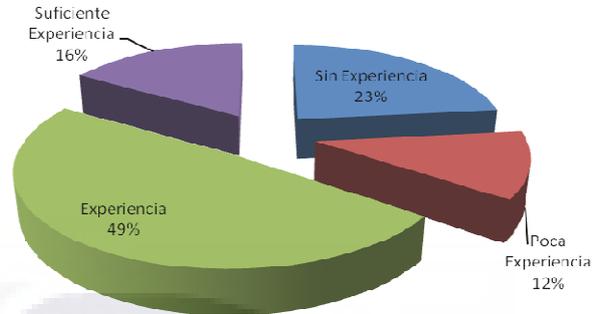


El 74.42% de las empresarias cuentan con experiencia en el reconocimiento y estimulación al personal de buen desempeño ya que el propósito es recompensar a los empleados que hacen una contribución destacable para la empresa con el fin de estimularlos a lograr un máximo rendimiento en su desempeño.

Cuadro 3.3.5
Personas (Escala 1- 4)

Mide la satisfacción de sus trabajadores	Frecuencia
Sin Experiencia	10
Poca Experiencia	5
Experiencia	21
Suficiente Experiencia	7
TOTAL	43

Gráfico 3.3.5



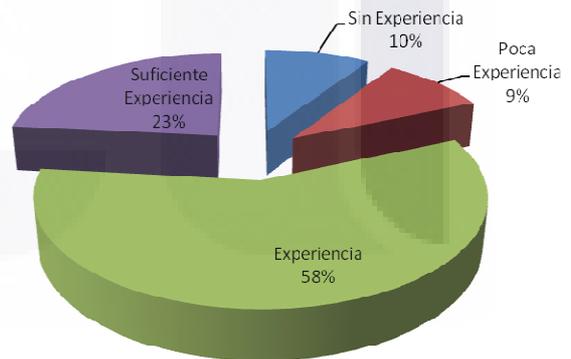
El 48.84% de las empresarias cuentan con experiencia en la evaluación de la satisfacción de sus empleados ya que consideran que la motivación es un factor que estimula al personal para orientarlo a resultados esto lo realizan mediante comunicación informal no cuenta con un método para la evaluación.

3.4 Procesos Productivos

Cuadro 3.4.1
Procesos Productivos (Escala 1- 4)

Las características de sus servicios se ajustan a la información de satisfacción y reclamos de sus clientes	Frecuencia
Sin Experiencia	4
Poca Experiencia	4
Experiencia	25
Suficiente Experiencia	10
TOTAL	43

Gráfico 3.4.1



Las empresarias en un 58.14% cuentan con experiencia en la práctica de ajustar las características de su servicio a la satisfacción y reclamos de sus clientes esto

porque consideran que es una manera de asegurar los atributos que valoran los clientes del servicio.

Cuadro 3.4.2
Procesos Productivos (Escala 1- 4)

Verifica que sus servicios cumplan con los estándares de calidad	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	10
Experiencia	19
Suficiente Experiencia	14
TOTAL	43

Gráfico 3.4.2

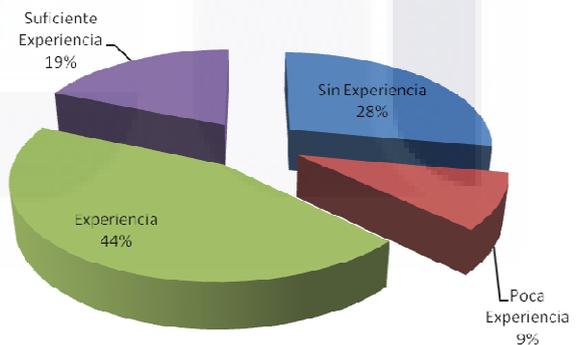


El 44.19% de las empresarias consideran que tienen experiencia en verificar que sus servicios cumplan con los estándares de calidad ya que evalúan si cumplen con las especificaciones de la propia empresa no lo hacen a través de un organismo verificador solo lo practican según su experiencia.

Cuadro 3.4.3
Procesos Productivos (Escala 1- 4)

Evalúa el desempeño de sus proveedores	Frecuencia
Sin Experiencia	12
Poca Experiencia	4
Experiencia	19
Suficiente Experiencia	8
TOTAL	43

Gráfico 3.4.3



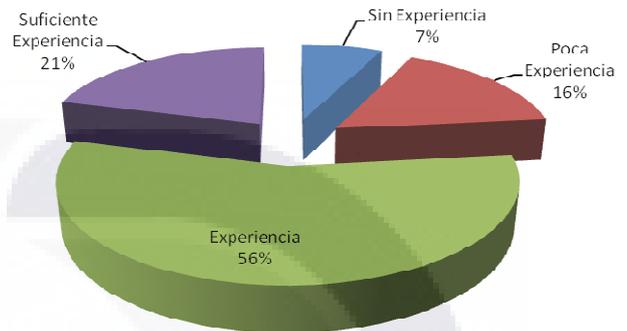
El 44.19% de las mujeres empresarias cuentan con experiencia en la evaluación del desempeño de sus proveedores con el objeto de contar con calidad en el

servicio evaluando el impacto de sus fallas generando una cadena de proveedores efectivos.

Cuadro 3.4.4
Procesos Productivos (Escala 1- 4)

Revisa los procesos valorando si hay que modificarlos	
	Frecuencia
Sin Experiencia	3
Poca Experiencia	7
Experiencia	24
Suficiente Experiencia	9
TOTAL	43

Gráfico 3.4.4

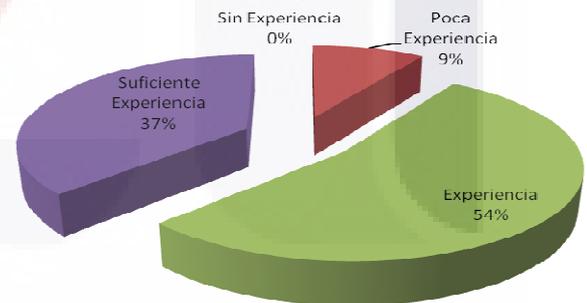


El 56% de las mujeres empresarias revisan los procesos valorando si hay que modificarlos con la finalidad de mantener la calidad en el servicio y dar un valor agregado al cliente.

Cuadro 3.4.5
Procesos Productivos (Escala 1- 4)

Busca logra el máximo rendimiento de los recursos	
	Frecuencia
Sin Experiencia	0
Poca Experiencia	4
Experiencia	23
Suficiente Experiencia	16
TOTAL	43

Gráfico 3.4.5



El 54% de las mujeres empresarias consideran tener experiencia para buscar logra el máximo rendimiento de los recursos de sus empresas ya que es necesario para sobrevivir en el mercado.

Dimensión IV perteneciente a las Competencias al gestionar

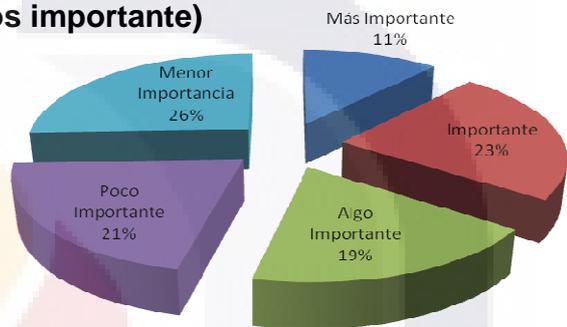
Para la dimensión del grado de importancia en las actividades a la hora de gestionar se presento el siguiente comportamiento:

3.5.1 Liderazgo y negociación

Cuadro 3.5.1
Gestión en actividades de dirección
(Jerarquía 1 más importante - 5 menos importante)

Liderazgo y Negociación	Frecuencia
Más Importante	5
Importante	10
Algo Importante	8
Poco Importante	9
Menor Importancia	11
TOTAL	43

Gráfico 3.5.1



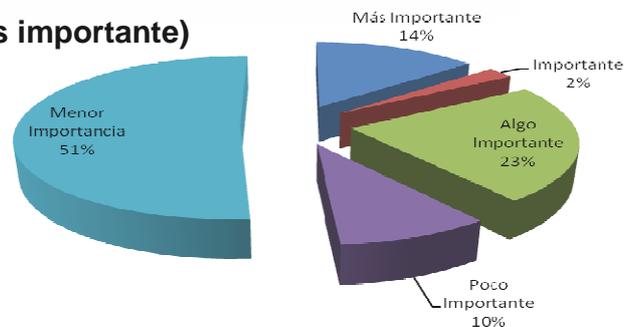
Para el 25.6% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que el liderazgo y negociación es una condicionante de menor importancia.

3.5.2 Organización y planeación

Cuadro 3.5.2
Gestión en actividades de dirección
(Jerarquía 1 más importante - 5 menos importante)

Organización y Planeación	Frecuencia
Más Importante	6
Importante	1
Algo Importante	10
Poco Importante	4
Menor Importancia	22
TOTAL	43

Gráfico 3.5.2



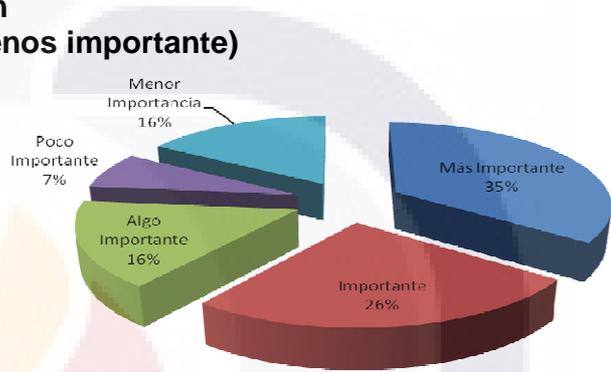
Para el 51.2% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que la orientación y planeación es una condicionante de menor importancia.

3.5.3 Iniciativa y orientación a resultados

Cuadro 3.5.3
Gestión en actividades de dirección
(Jerarquía 1 más importante - 5 menos importante)

Iniciativa y Orientación a Resultados	Frecuencia
Más Importante	15
Importante	11
Algo Importante	7
Poco Importante	3
Menor Importancia	7
TOTAL	43

Gráfico 3.5.3



Para el 34.9% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que la iniciativa y orientación a resultados es una condicionante de más importancia.

3.5.4 Análisis de problemas y toma de decisiones

Cuadro 3.5.4
Gestión en actividades de dirección
(Jerarquía 1 más importante - 5 menos importante)

Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	Frecuencia
Más Importante	0
Importante	9
Algo Importante	6
Poco Importante	14
Menor Importancia	14
TOTAL	43

Gráfico 3.5.4



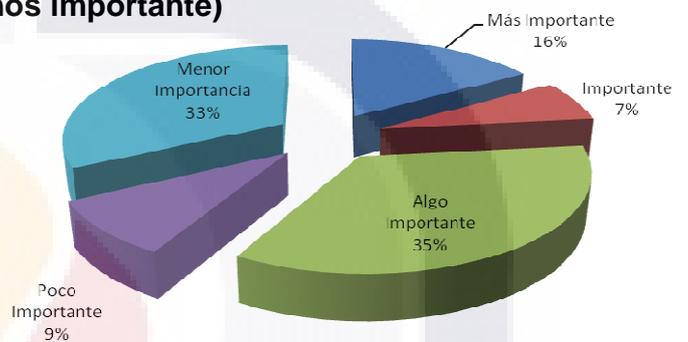
Para el 32.6% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que el análisis de problemas y toma de decisión es una condicionante de poca y menor importancia respectivamente con el mismo porcentaje.

3.5.5 Trabajo en equipo y desarrollo de colaboradores

Cuadro 3.5.5
Gestión en actividades de dirección
(Jerarquía 1 más importante - 5 menos importante)

Trabajo en Equipo y Desarrollo de Colaboradores	Frecuencia
Más Importante	7
Importante	3
Algo Importante	15
Poco Importante	4
Menor Importancia	14
TOTAL	43

Gráfico 3.5.5



Para el 34.9% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que el trabajo en equipo y el desarrollo de colaboradores es una condicionante algo importante perdiendo un poco de fuerza al visualizar que también el 32.6% considera que es de menor importancia.

Por lo tanto se deduce que para esta muestra la variable de Iniciativa y Orientación a Resultados es la de mayor grado de importancia en sus actividad de dirección a la hora de gestionar lo cual apoya un poco los estudios realizados en este ámbito donde se comenta que las mujeres empresarias no toman con importancia la planeación y no cuentan con la práctica de analizar los problemas para la toma de decisiones dejando como una figura empresarial que toma los

riesgos en base a su iniciativa y busca la obtención de resultados pero sin metodología.

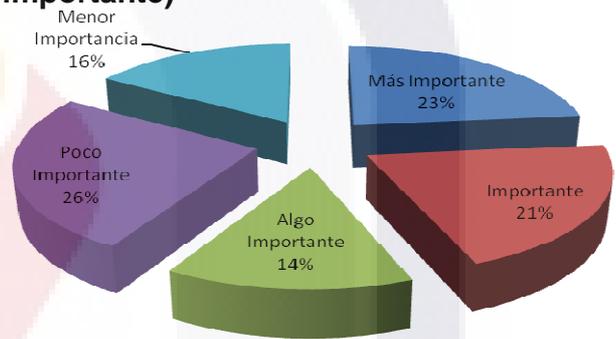
Para la dimensión del grado de importancia en las áreas de la empresa en las que se consideran las mujeres empresarias mayormente capacitadas se presento el siguiente comportamiento:

3.6.1 Mercadotecnia

**Cuadro 3.6.1
Mejor Capacitada
(Jerarquía 1 más importante - 5 menos importante)**

Mercadotecnia	Frecuencia
Más Importante	10
Importante	9
Algo Importante	6
Poco Importante	11
Menor Importancia	7
TOTAL	43

Gráfico 3.6.1



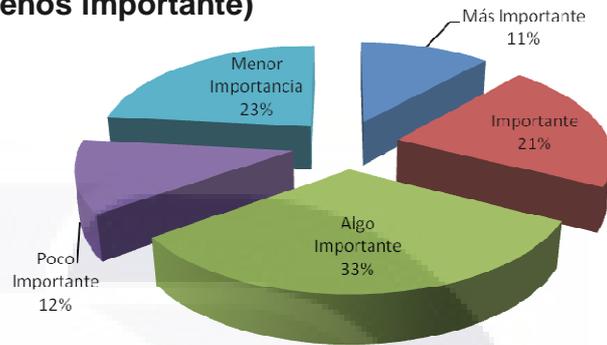
Para el 25.58% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que el área de Mercadotecnia es una en la cual se encuentran con poca capacitación.

3.6.2 Producción

Cuadro 3.6.2
Mejor Capacitada
(Jerarquía 1 más importante - 5 menos importante)

Producción	Frecuencia
Más Importante	5
Importante	9
Algo Importante	14
Poco Importante	5
Menor Importancia	10
TOTAL	43

Gráfico 3.6.2



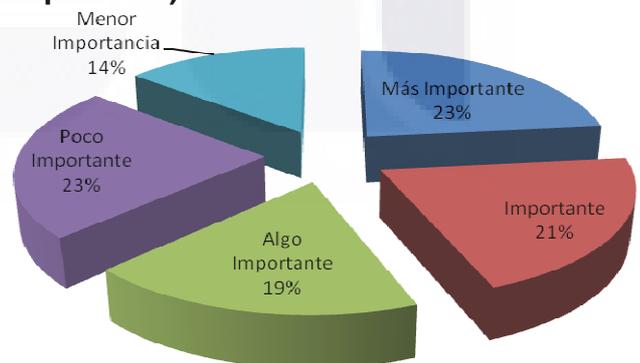
Para el 32.56% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que el área de Producción es una en la cual se encuentran algo capacitadas.

3.6.3 Finanzas

Cuadro 3.6.3
Mejor Capacitada
(Jerarquía 1 más importante - 5 menos importante)

Finanzas	Frecuencia
Más Importante	10
Importante	9
Algo Importante	8
Poco Importante	10
Menor Importancia	6
TOTAL	43

Gráfico 3.6.3



Para el 23.3% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que el área de Finanzas es una en la cual se encuentran con poca

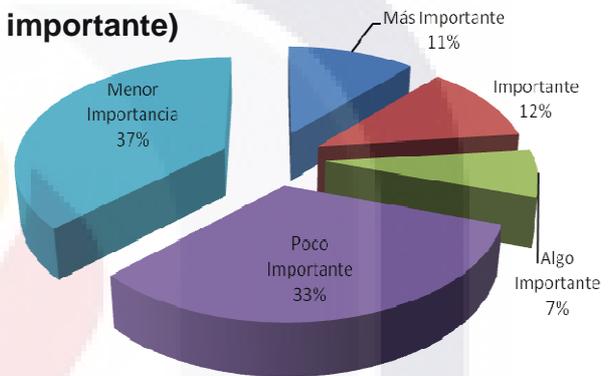
capacitación y otras con mas capacitación con el mismo porcentaje respectivamente lo cual puede ser por la situación que algunas mujeres empresarias comentan que cuentan con apoyo externo en esta área para fortalecerse.

3.6.4 Administración

**Cuadro 3.6.4
Mejor Capacitada
(Jerarquía 1 más importante - 5 menos importante)**

Administración	Frecuencia
Más Importante	5
Importante	5
Algo Importante	3
Poco Importante	14
Menor Importancia	16
TOTAL	43

Gráfico 3.6.4



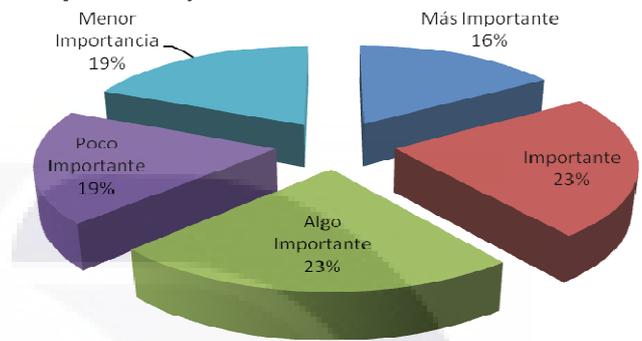
Para el 37.2% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que el área de Administración es una en la cual se encuentran con poca capacitación lo cual hace que su dirección sea de manera empírica o por intuición pero sin metodología para realizarla.

3.6.5 Recursos Humanos

Cuadro 3.6.5
Mejor Capacitada
(Jerarquía 1 más importante - 5 menos importante)

Recursos Humanos	Frecuencia
Más Importante	7
Importante	10
Algo Importante	10
Poco Importante	8
Menor Importancia	8
TOTAL	43

Gráfico 3.6.5



Para el 23.3% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que el área de Recursos Humanos es una en la cual se encuentran con algo de capacitación por lo que se puede deducir que la empresaria sigue siendo más humanista en su actuar como dirigente.

Por lo tanto se puede inferir que las áreas en las que las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes presentan mayor capacitación es en Producción y Recursos Humanos lo cual se asevera junto con las investigaciones de género que presentan esta misma tendencia.

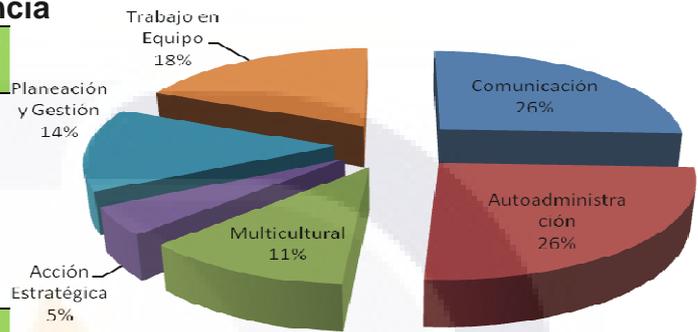
Para la dimensión de competencias con mayor experiencia en las mujeres empresarias en Aguascalientes se presento el siguiente comportamiento:

3.7 Competencia con la que cuenta con mayor experiencia

Cuadro 3.7.1
Competencia con mayor experiencia

	Frecuencia
Comunicación	11
Autoadministración	11
Multicultural	5
Acción Estratégica	2
Planeación y Gestión	6
Trabajo en Equipo	8
TOTAL	43

Gráfico 3.7.1



Para el 26% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que las competencias con las que presentan mayor experiencia son Comunicación y Autoadministración.

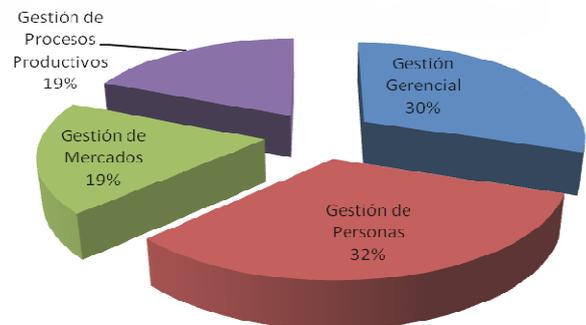
Para la dimensión de actividades en la que consideraron las mujeres empresarias en Aguascalientes que gestionan mejor se presento el siguiente comportamiento:

3.8 Gestión con la que cuenta con mayor experiencia

Cuadro 3.8.1
Área en la que gestiona mejor

	Frecuencia
Gestión Gerencial	13
Gestión de Personas	14
Gestión de Mercados	8
Gestión de Procesos Productivos	8
TOTAL	43

Gráfico 3.8.1



Para el 32.6% de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que la gestión de personas es la dirección con las que presentan mayor experiencia.

Por lo tanto se deriva que las áreas en las que las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes presentan una mejor gestión es en Gerencial y de Personas lo cual se sigue la tendencia de otras investigaciones de género que comentan que las mujeres son mejores en el áreas de humanidades.

Con base en lo desarrollado con anterioridad se presenta una tabla comparativa entre las competencias administrativas y la gestión desde la perspectiva de la mujer empresaria

Tabla 4.1. Competencias administrativas y la gestión en las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes

Perfil	Competencias Administrativas	Gestión
Años de experiencia De 1 a 5 años, con una participación del 33%.	Comunicación Autoadministración Trabajo en equipo	Gestión de Mercados Gestión de Personas Gestión de Procesos Productivos
Edad De los 31 a 40 años, con una participación del 33%.	Autoadministración	Gestión de Personas
Estado civil Casadas con un porcentaje que se encuentra en un 65%.	Autoadministración	No guarda relación
Escolaridad Carrera Universitaria, con un porcentaje del 51%.	Acción Estratégica Multicultural Planeación y Gestión	Gestión Gerencial Gestión de Procesos Productivos

En este sentido, podemos apreciar que la tabla 3 muestra como del perfil de la mujer empresaria influye en el desarrollo de las competencias administrativas ya que estas le permitirán contar con una estrategia empresarial integral orientada a

la empresa, que le permita gestionar de una manera más óptima, logrando con esto un mayor acrecentamiento en el trabajo que esta desempeña.

4.2.- Análisis de correlación

A continuación se presenta la argumentación de cada una de las dimensiones del modelo y la relación que existe entre cada una de ellas.

Tabla 4.2. Correlación de competencias administrativas y gestión

Competencias Administrativas	Gestión gerencial	Gestión de mercados	Gestión de personas	Gestión en procesos de producción
Comunicación	.425***	.618***	.349**	.545***
Multicultural	.533***	.562***	.382**	.646***
Planeación y gestión	.686***	.326***	.321**	.375***
Autoadministración	.430***	.530***	.196	.461***
Acción estratégica	.504***	.550***	.342**	.528***
Trabajo en equipo	.751***	.665***	.590***	.646***

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). Spearman's rho

** . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). Spearman's rho

La tabla 4.2 nos indica que existen diferencias significativas en cuanto a las variables de “Competencias administrativas” y las variables de “gestión”, lo que indica que el nivel de significancia entre la variable referente a la competencia de comunicación y las gestiones son importantes en todas para las mujeres empresarias y la más alta en la relación de comunicación con un .618 ($p < 0.001$) es la gestión de mercados, lo que muestra que para las mujeres empresarias con mayor experiencia en comunicación puede tener una mayor experiencia en la gestión de mercados.

Respecto a la competencia multicultural y las gestiones son significativas en todas para las mujeres empresarias pero la más alta en la relación con un .646 ($p < 0.001$) es la gestión de procesos de producción, lo que muestra que para las mujeres empresarias con mayor experiencia multicultural mayor experiencia en la gestión de procesos de producción.

En cuanto a la competencia planeación y gestión en relación con las gestiones son significativas en todas para las mujeres empresarias pero la más alta en la relación con un .686 ($p < 0.001$) es la gestión gerencial, lo que muestra que para las mujeres empresarias con mayor experiencia en planeación y gestión mayor experiencia en la gestión gerencial.

Para la competencia de autoadministración en relación con las gestiones son significativas para las mujeres empresarias pero no existe relación significativa con la gestión de personas (.196), lo que nos indica que para las mujeres empresarias con mayor experiencia en autoadministración no necesariamente deben tener una mayor experiencia en la gestión de personas, y la más alta en la relación de autoadministración con un .530 ($p < 0.001$) es la gestión de mercados, lo que muestra que para las mujeres empresarias con mayor experiencia en autoadministración mayor experiencia en la gestión de mercados.

Continuando con el mismo análisis para la competencia acción estratégica en relación con las gestiones son significativas en todas para las mujeres empresarias pero la más alta en la relación con un .550 ($p < 0.001$) es la gestión de

mercados, lo que muestra que para las mujeres empresarias con mayor experiencia en acción estratégica mayor experiencia en la gestión de mercados.

Finalmente para la competencia de trabajo en equipo en relación con las gestiones todas son significativas para las mujeres empresarias pero la más alta en la relación con un .751 ($p < 0.001$) es la gestión gerencial, lo que muestra que para las mujeres empresarias con mayor experiencia en el trabajo en equipo mayor experiencia en la gestión gerencial.

Por lo tanto las competencias administrativas y la gestión guardan relación significativa entre estas.

4.3.- Análisis de regresión lineal

Llegando a este punto es necesario concentrarse en la comprobación estadística de las hipótesis planteadas en esta investigación. El procedimiento para la comprobación de las hipótesis fue elaborado en base a los modelos de los datos para la comprobación de cada indicador y la metodología de la inferencia estadística, demostrando las hipótesis relativas a cada indicador como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4.3. Resultados de la prueba de hipótesis del modelo de competencias administrativas y gestión

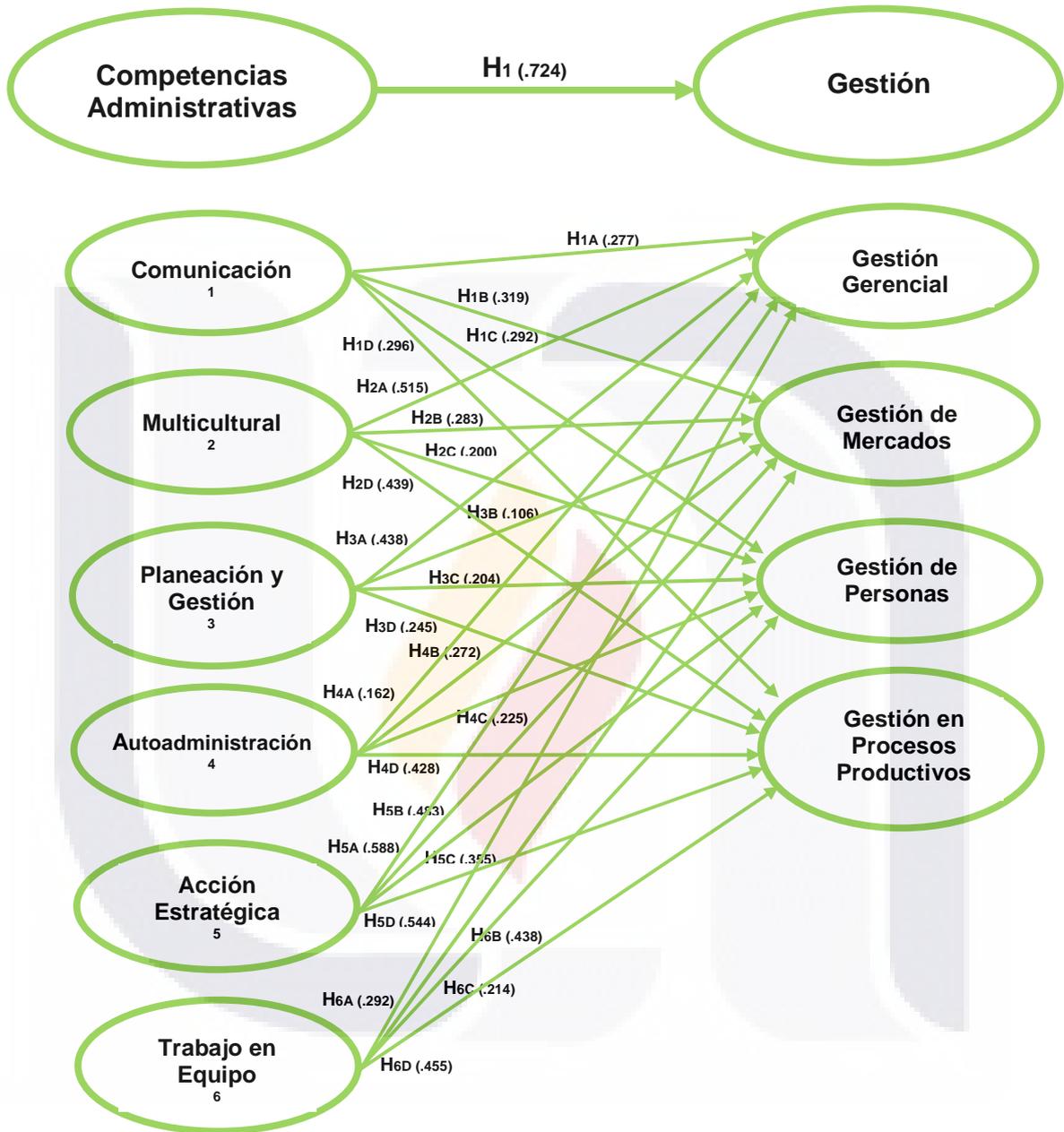
Hipótesis General	Relación Estructural	Valor de R2	Valor de F	Sig.
H1: "A mayor experiencia de competencias administrativas de mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de empresas del sector servicio en Aguascalientes".	Competencias Administrativas → Gestión	.724	110.976	.000

Hipótesis Derivadas Comunicación	Relación Estructural	Valor de R2	Valor de F	Sig.
H1A: A mayor experiencia de competencias en comunicación de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión gerencial.	Comunicación → Gestión Gerencial	.277	15.688	.000
H1B: A mayor experiencia de competencias en comunicación de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de mercados.	Comunicación → Gestión Mercados	.319	19.237	.000
H1C: A mayor experiencia de competencias en comunicación de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de personas.	Comunicación → Gestión personas	.292	3.828	.057
H1D: A mayor experiencia de competencias en comunicación de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de procesos productivos.	Comunicación → Gestión Procesos productivos	.296	17.239	.000
Hipótesis Derivadas Multicultural	Relación Estructural	Valor de R2	Valor de F	Sig.
H2A: A mayor experiencia de competencia multicultural de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión gerencial.	Multicultural → Gestión Gerencial	.515	43.458	.000
H2B: A mayor experiencia de competencia multicultural de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de mercados.	Multicultural → Gestión Mercados	.283	16.182	.000
H2C: A mayor experiencia de competencia multicultural de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de personas.	Multicultural → Gestión personas	.200	10.235	.003
H2D: A mayor experiencia de competencia multicultural de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de procesos productivos.	Multicultural → Gestión Procesos productivos	.439	32.081	.000
Hipótesis Derivadas Planeación y Gestión	Relación Estructural	Valor de R2	Valor de F	Sig.
H3A: A mayor experiencia de competencias en planeación y gestión de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión gerencial.	Planeación y Gestión → Gestión Gerencial	.428	30.657	.000
H3B: A mayor experiencia de competencias en planeación y gestión de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de mercados.	Planeación y Gestión → Gestión Mercados	.106	4.884	.033
H3C: A mayor experiencia de competencias en planeación y gestión de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de personas.	Planeación y Gestión → Gestión personas	.204	10.503	.002
H3D: A mayor experiencia de competencias en planeación y gestión de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de procesos productivos.	Planeación y Gestión → Gestión Procesos productivos	.245	13.323	.001
Hipótesis Derivadas Autoadministración	Relación Estructural	Valor de R2	Valor de F	Sig.
H4A: A mayor experiencia de competencias en autoadministración de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión gerencial.	Autoadministración → Gestión Gerencial	.162	7.907	.008
H4B: A mayor experiencia de competencia en autoadministración de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de mercados.	Autoadministración → Gestión Mercados	.272	3.278	.078
H4C: A mayor experiencia de competencia en autoadministración de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de personas.	Autoadministración → Gestión Personas	.225	11.909	.001
H4D: A mayor experiencia de competencia en autoadministración de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de procesos productivos.	Autoadministración → Gestión Procesos Productivos	.428	30.657	.000

Hipótesis Derivadas Acción Estratégica	Relación Estructural	Valor de R2	Valor de F	Sig.
H5A: A mayor experiencia de competencias en acción estratégica de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión gerencial.	Acción Estraégica → Gestión Gerencial	.588	58.613	.000
H5B: A mayor experiencia de competencias en acción estratégica de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de mercados.	Acción Estraégica → Gestión Mercados	.483	38.353	.000
H5C: A mayor experiencia de competencias en acción estratégica de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de personas.	Acción Estraégica → Gestión Personas	.355	22.554	.000
H5D: A mayor experiencia de competencias en acción estratégica de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de procesos productivos.	Acción Estraégica → Gestión Procesos Productivos	.544	48.982	.000
Hipótesis Derivadas Trabajo en Equipo	Relación Estructural	Valor de R2	Valor de F	Sig.
H6A: A mayor experiencia de competencias en trabajo en equipo de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión gerencial.	Trabajo en Equipo → Gestión Gerencial	.292	16.916	.000
H6B: A mayor experiencia de competencia en trabajo en equipo de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de mercados.	Trabajo en Equipo → Gestión Mercados	.438	31.898	.000
H6C: A mayor experiencia de competencia en trabajo en equipo de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de personas.	Trabajo en Equipo → Gestión personas	.214	11.140	.002
H6D: A mayor experiencia de competencia en trabajo en equipo de las mujeres empresarias mayor experiencia en la gestión de procesos productivos.	Trabajo en Equipo → Gestión Procesos Productivos	.455	34.191	.000

Como pudimos apreciar en la tabla 4.3 se demuestra que las hipótesis planteadas comprueban la estructura del modelo, es decir, que tanto explica una variable de otra y realizar una contrastación de las hipótesis planteadas y así obtener resultados que nos han de permitir cumplir con los objetivos planteados.

Figura 4.1 Resultados de la prueba de hipótesis



Fuente: Elaboración propia

4.4.- Prueba de hipótesis

A continuación se presenta el análisis de las hipótesis planteadas en la investigación

4.4.1.- Hipótesis general

La primera hipótesis planteada en la investigación H_1 , de acuerdo a los resultados apuntados en la tabla 4.3, se comprueba ya que según su resultado es que la variable independiente explica en un 72.4% a la dependiente, así es posible concluir que a mayor experiencia de las competencias administrativas mayor experiencia en gestión, es decir que 7 de cada 10 mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes utilizan competencias administrativas para gestionar de manera más óptima sus empresas.

4.4.2.- Hipótesis derivadas de la competencia en comunicación

Las siguientes hipótesis planteadas en la investigación son las respectivas al factor comunicación como a continuación se presentan:

H_{1A} , correspondiente al factor comunicación con respecto a gestión gerencial, lo que indica de acuerdo a los resultados apuntados en la tabla 4.3, que se comprueba ya que según su resultado la comunicación explica en un 27.7% a la gestión gerencial, así es posible concluir que a mayor experiencia en la comunicación mayor experiencia en gestión gerencial, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{1B} , el cual corresponde al factor comunicación con respecto a gestión de mercado, lo que indica en la tabla 4.3, que la comunicación explica en un 31.9% a

la gestión mercado, así es posible concluir que a mayor experiencia en la comunicación mayor experiencia en gestión de mercado, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{1c}, el cual corresponde al factor comunicación con respecto a gestión de personas, lo que indica en la tabla 4.3, que la comunicación explica en un 29.2% a la gestión de personas, así es posible concluir que a mayor experiencia en la comunicación mayor experiencia en gestión de personas, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{1d}, el cual corresponde al factor comunicación con respecto a gestión de procesos productivos, lo que indica en la tabla 4.3, que la comunicación explica en un 29.6% a la gestión de procesos productivos, así es posible concluir que a mayor experiencia en la comunicación mayor experiencia en gestión de procesos productivos, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

4.4.3.- Hipótesis derivadas de la competencia en multicultural

Las siguientes hipótesis planteadas en la investigación son las respectivas al factor multicultural como a continuación se presentan:

H_{2a}, correspondiente al factor multicultural con respecto a gestión gerencial, lo que indica de acuerdo a los resultados apuntados en la tabla 4.3, que se comprueba ya que según su resultado el factor multicultural explica en un 51.5% a la gestión gerencial, así es posible concluir que a mayor experiencia multicultural mayor experiencia en gestión gerencial, es decir que 5 de cada 10 mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes utilizan la competencia multicultural para gestionar de manera más óptima sus empresas.

H_{2B}, el cual corresponde al factor multicultural con respecto a gestión de mercado, lo que indica en la tabla 4.3, que el factor multicultural explica en un 28.3% a la gestión mercado, así es posible concluir que a mayor experiencia multicultural mayor experiencia en gestión de mercado, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{2C}, el cual corresponde al factor multicultural con respecto a gestión de personas, lo que indica en la tabla 4.3, que el factor multicultural explica en un 20% a la gestión de personas, así es posible concluir que a mayor experiencia multicultural mayor experiencia en gestión de personas, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{2D}, el cual corresponde al factor multicultural con respecto a gestión de procesos productivos, lo que indica en la tabla 4.3, que el factor multicultural explica en un 43.9% a la gestión de procesos productivos, así es posible concluir que a mayor experiencia multicultural mayor experiencia en gestión de procesos productivos, es decir que 4 de cada 10 mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes utilizan la competencia multicultural para gestionar de manera más óptima sus empresas.

4.4.4.- Hipótesis derivadas de la competencia en planeación y gestión

Las siguientes hipótesis planteadas en la investigación son las respectivas al factor planeación y gestión como a continuación se presentan:

H_{3A}, correspondiente al factor planeación y gestión con respecto a gestión gerencial, lo que indica de acuerdo a los resultados apuntados en la tabla 4.3, que se comprueba ya que según su resultado la planeación y gestión explica en un

43.9% a la gestión gerencial, así es posible concluir que a mayor experiencia en la planeación y gestión mayor experiencia en gestión gerencial, es decir que 4 de cada 10 mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes utilizan la competencia de planeación y gestión para gestionar de manera más óptima sus empresas.

H_{3B}, el cual corresponde al factor planeación y gestión con respecto a gestión de mercado, lo que indica en la tabla 4.3, que la planeación y gestión explica en un 10.6% a la gestión mercado, así es posible concluir que a mayor experiencia en la planeación y gestión mayor experiencia en gestión de mercado, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{3C}, el cual corresponde al factor planeación y gestión con respecto a gestión de personas, lo que indica en la tabla 4.3, que la planeación y gestión explica en un 20.4% a la gestión de personas, así es posible concluir que a mayor experiencia en la planeación y gestión mayor experiencia en gestión de personas, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{3D}, el cual corresponde al factor planeación y gestión con respecto a gestión de procesos productivos, lo que indica en la tabla 4.3, que la planeación y gestión explica en un 24.5% a la gestión de procesos productivos, así es posible concluir que a mayor experiencia en la planeación y gestión mayor experiencia en gestión de procesos productivos, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

4.4.5.- Hipótesis derivadas de la competencia en autoadministración

Las siguientes hipótesis planteadas en la investigación son las respectivas al factor autoadministración como a continuación se presentan:

H_{4A}, correspondiente al factor autoadministración con respecto a gestión gerencial, lo que indica de acuerdo a los resultados apuntados en la tabla 4.3, que se comprueba ya que según su resultado la autoadministración explica en un 16.2% a la gestión gerencial, así es posible concluir que a mayor experiencia en la autoadministración mayor experiencia en gestión gerencial, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{4B}, el cual corresponde al factor autoadministración con respecto a gestión de mercado, lo que indica en la tabla 4.3, que la autoadministración explica en un 27.2% a la gestión mercado, así es posible concluir que a mayor experiencia en la autoadministración mayor experiencia en gestión de mercado, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{4C}, el cual corresponde al factor autoadministración con respecto a gestión de personas, lo que indica en la tabla 4.3, que la autoadministración explica en un 22.5% a la gestión de personas, así es posible concluir que a mayor experiencia en la autoadministración mayor experiencia en gestión de personas, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{4D}, el cual corresponde al factor autoadministración con respecto a gestión de procesos productivos, lo que indica en la tabla 4.3, que la autoadministración explica en un 42.8% a la gestión de procesos productivos, así es posible concluir que a mayor experiencia en la autoadministración mayor experiencia en gestión de

procesos productivos, es decir que 4 de cada 10 mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes utilizan la competencias autoadministración para gestionar de manera más optima sus empresas.

4.4.6.- Hipótesis derivadas de la competencia en acción estratégico

Las siguientes hipótesis planteadas en la investigación son las respectivas al factor acción estratégica como a continuación se presentan:

H_{5A}, correspondiente al factor acción estratégica con respecto a gestión gerencial, lo que indica de acuerdo a los resultados apuntados en la tabla 4.3, que se comprueba ya que según su resultado la acción estratégica explica en un 58.8% a la gestión gerencial, así es posible concluir que a mayor experiencia en la acción estratégica mayor experiencia en gestión gerencial, es decir que 6 de cada 10 mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes utilizan la competencias acción estratégica para gestionar de manera más optima sus empresas.

H_{5B}, el cual corresponde al factor acción estratégica con respecto a gestión de mercado, lo que indica en la tabla 4.3, que la acción estratégica explica en un 48.3% a la gestión mercado, así es posible concluir que a mayor experiencia en la acción estratégica mayor experiencia en gestión de mercado, es decir que 5 de cada 10 mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes utilizan la competencias acción estratégica para gestionar de manera más optima sus empresas.

H_{5C}, el cual corresponde al factor acción estratégica con respecto a gestión de personas, lo que indica en la tabla 4.3, que la acción estratégica explica en un

35.5% a la gestión de personas, así es posible concluir que a mayor experiencia en la acción estratégica mayor experiencia en gestión de personas, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{5D}, el cual corresponde al factor acción estratégica con respecto a gestión de procesos productivos, lo que indica en la tabla 4.3, que la acción estratégica explica en un 54.4% a la gestión de procesos productivos, así es posible concluir que a mayor experiencia en la acción estratégica mayor experiencia en gestión de procesos productivos, es decir que 5 de cada 10 mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes utilizan la competencias acción estratégica para gestionar de manera más óptima sus empresas.

4.4.7.- Hipótesis derivadas de la competencia en trabajo en equipo

Las siguientes hipótesis planteadas en la investigación son las respectivas al factor trabajo en equipo como a continuación se presentan:

H_{6A}, correspondiente al factor trabajo en equipo con respecto a gestión gerencial, lo que indica de acuerdo a los resultados apuntados en la tabla 4.3, que se comprueba ya que según su resultado el trabajo en equipo explica en un 29.2% a la gestión gerencial, así es posible concluir que a mayor experiencia en el trabajo en equipo mayor experiencia en gestión gerencial, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{6B}, el cual corresponde al factor trabajo en equipo con respecto a gestión de mercado, lo que indica en la tabla 4.3, que el trabajo en equipo explica en un 43.8% a la gestión mercado, así es posible concluir que a mayor experiencia en el trabajo en equipo mayor experiencia en gestión de mercado, es decir que 4 de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cada 10 mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes utilizan la competencias de trabajo en equipo para gestionar de manera más optima sus empresas.

H_{6c}, el cual corresponde al factor trabajo en equipo con respecto a gestión de personas, lo que indica en la tabla 4.3, que el trabajo en equipo explica en un 21.4% a la gestión de personas, así es posible concluir que a mayor experiencia en la trabajo en equipo mayor experiencia en gestión de personas, de las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes.

H_{6D}, el cual corresponde al factor trabajo en equipo con respecto a gestión de procesos productivos, lo que indica en la tabla 4.3, que el trabajo en equipo explica en un 45.5% a la gestión de procesos productivos, así es posible concluir que a mayor experiencia en la trabajo en equipo mayor experiencia en gestión de procesos productivos, es decir que 5 de cada 10 mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes utilizan la competencias de trabajo en equipo para gestionar de manera más optima sus empresas.

4.5.- Conclusiones de la prueba de hipótesis

De acuerdo al proceso de contrastación estadística de las hipótesis realizadas en este Capítulo, con el objetivo de demostrar las hipótesis de la investigación del Modelo de Competencias Administrativas y Gestión, podemos resaltar los siguientes puntos:

1. De acuerdo a la tabla 4.3. podemos señalar que los ajustes del Modelo son excelentes, podemos observar que el grado de determinación entre las

dimensiones de competencias administrativas y gestión son superiores a 0.7 (0.724).

2. Según los datos obtenidos en los análisis estadísticos podemos observar que los seis factores que componen la competencias administrativas son significativos, es decir que a mayor experiencia de cada una de ellas mayor experiencia en la gestión, sin embargo es posible observar que el factor que presenta mayor experiencia es acción estratégica, siguiéndole trabajo en equipo, después multicultural, seguido de Planeación y gestión, así como comunicación y por último la autoadministración
3. Tomando en cuenta las conclusiones anteriores, mientras mayor experiencia en las competencias administrativas de las mujeres empresarias en el sector servicio en Aguascalientes, mayor experiencia en la gestión y por consiguiente mayor será el desempeño en la gestión de manera más óptima de sus empresas, logrando así un mayor acrecentamiento en el trabajo que desempeñan.

CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES

En este último capítulo de la tesis, se pretende ofrecer una visión general y sintética de las aportaciones teóricas, metodológicas y prácticas más destacadas del trabajo de investigación. Para ello, en primer lugar se presentarán las conclusiones extraídas del objetivo de esta investigación que fue identificar las diferentes competencias administrativas que las mujeres empresarias del sector servicios en Aguascalientes que emplean en la dirección de micro y pequeñas empresas con la finalidad de conocer si éstas le apoyan a gestionar de una manera más óptima su empresa logrando así un mayor acrecentamiento en trabajo que desempeña.

En este apartado, las conclusiones se van a organizar respetando el orden de los bloques en los que se estructuró el instrumento de investigación es decir la encuesta, dado que de este modo la exposición comienza abordando cuestiones más generales para ir centrándose en temas más concretos a medida que se avanza en la discusión teórica.

El panorama descrito anteriormente, unido al interés por explicar el impacto tanto de las competencias administrativas en la gestión de mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes, condujo a seleccionar a las competencias administrativas y la gestión como las variables centrales de la presente investigación, y a las que se dedica la mayor parte de la revisión de la literatura.

Respecto al concepto de competencias administrativas las aportaciones que han hecho, han sido esenciales para clarificar al concepto y abundar en el estudio de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

los factores de este. Al respecto, el trabajo más significativo para esta investigación es el de Hellriegel, (2009) pese a las aportaciones respecto a este concepto, no contemplan a la gestión desde la perspectiva del género.

A pesar de las importantes aportaciones realizadas respecto al concepto, de competencias administrativas, no existe ningún estudio empírico que identifique las competencias administrativas en mujeres empresarias en la gestión de sus empresas.

En este sentido, se creyó conveniente aplicar el instrumento con un enfoque de género, pues el objetivo es identificar las diferentes competencias administrativas que las mujeres empresarias del sector servicio en Aguascalientes emplean en la dirección de micro y pequeñas empresas con la finalidad de conocer si éstas le apoyen a gestionar de una manera más óptima su empresa logrando así una mayor acrecentamiento en trabajo que desempeña.

En la presente tesis de maestría, se ha pretendido poner de manifiesto la utilidad de la literatura sobre las competencias administrativas y la gestión, por lo que se ha tratado de evidenciar la coincidencia de ambas corrientes de investigación y en la subsiguiente discusión de los resultados, destacando a este respecto que ambas corrientes de investigación no se habían analizado conjuntamente hasta la fecha, al menos hasta donde alcanza la revisión de la literatura realizada en este trabajo de investigación.

A continuación se analizará cada una de las implicaciones que se derivan de la comparación de los resultados obtenidos en cada uno de los dos factores analizados así como la hipótesis planteada y la pregunta de investigación que es

la siguiente: ¿Cuáles son las competencias administrativas en las que tienen mayor experiencia las mujeres empresarias en el sector de servicios en Aguascalientes para la gestión de sus empresas?; para responder a esta interrogante, se enfatizan los siguientes resultados:

De la muestra estudiada mediante el análisis estadístico descriptivo de frecuencia, para el **25.58%** de las mujeres empresarias en el sector servicio de Aguascalientes consideran que las competencias con las que presentan mayor experiencia es **Comunicación y Autoadministración** en el mismo porcentaje, por lo que se concluye dando respuesta a la pregunta, que de la muestra analizada, la mayoría de las mujeres comentaron que cuentan con mayor experiencia en las competencias de **Comunicación y Autoadministración**.

Para definir los objetivos específicos de esta investigación que fueron, la identificación las competencias administrativas tomadas de la teoría de Hellriegel, (2009) de las mujeres en el sector servicio que apoyen el éxito de la gestión de empresas y la identificación si las mujeres empresarias en la gestión de sus empresas se apoyan con competencias administrativas, se observó en base a los conceptos de competencias gerenciales para la administración definidos por Hellriegel (2009), que todas las encuestadas, enlistaremos por el grado de importancia en la investigación la competencias que manejan con un buen grado de experiencia las cuales son:

- 1.-Comunicación y Autoadministración con un 26% cada una.
- 2.- Trabajo en equipo, con un 18%
- 3.- Planeación y gestión con un 14%

4.- Multicultural 11%

5.- Acciones estratégicas 5%

Para responder al segundo objetivo específico se observó, que las mujeres encuestadas ejercen las competencias administrativas con experiencia para gestionar sus empresas, sin embargo se identificó que existen carencias las cuales se enlistan de la siguiente manera:

1. Construir planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y extranjeras.
2. Las empresas no se encuentran preparadas para la apertura y cambios culturales de la globalización.
3. Carencia del manejo de segundo idioma.
4. Carecen de experiencia para las acciones estratégicas para cualquier contingencia.

En base a esto podemos responder a la segunda pregunta planteada y concluir que las mujeres empresarias si se apoyan en las competencias administrativas para la gestión de sus empresas.

La hipótesis de la investigación: A mayor experiencia de competencias administrativas de la mujer empresaria mayor experiencia en la gestión de empresas del sector servicio en Aguascalientes, se comprobó, ya que de acuerdo con Hellriengel (2009), las competencias gerenciales para la administración maneja características como escuchar, informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar para la comunicación, en lo multicultural tener sensibilidad para las principales diferencias culturales, políticas y económicas y evaluar las

consecuencias para sus empresas, revisar y ajustarse para satisfacer las necesidades cambiantes internas y externas en cuestión de planeación y gestión, para la autoadministración lograr identificar las fortalezas propias, el liderazgo, la motivación, la ética, para la competencia referente a la acción estratégica dirigir la preparación y la aplicación de estrategias únicas para crear una ventaja competitiva y por ultimo para el trabajo en equipo implica la creación de relaciones ganar-ganar, propiciar el respeto y el manejo de conflictos de forma productiva, mismas que concuerdan con lo observado en las mujeres empresarias encuestadas, resaltando aspectos donde la mujer enfatiza en la gestión las relaciones interpersonales, lo que la lleva a contar con mayor experiencia en la gestión de personas y sucesivamente en la gerencial.

Lo que nos lleva a las conclusiones de manera general es posible ultimar la gran importancia que tiene el uso de las competencias administrativas en las mujeres empresarias para logra un desempeño mas optimo de sus empresas de servicios en Aguascalientes.

En este sentido es posible afirmar que mientras mayor experiencia en competencias administrativas, mayor experiencia en la gestión de sus empresas por lo que existirá un nivel más optimo del desempeño de sus empresas.

Este estudio viene a reforzar una diversidad de investigaciones que fundamentan la importancia del uso de las competencias administrativas en las mujeres empresarias, ofreciendo resultados confiables, por lo que es de suma importancia que las empresarias de las micro y pequeña empresa adopten prácticas de

competencias administrativas que ayuden optimizar su desempeño en la gestión de sus empresas, además de ayudar a que tengan un continuo crecimiento, favoreciendo de este modo el desarrollo económico del Estado que apoyarán en gran medida el bienestar de la sociedad en general.

5.1. Sobre las aportaciones

La aportación más significativa en esta investigación es la conclusión de que las competencias administrativas de las mujeres empresarias influyen en la gestión de sus empresas del sector servicio en Aguascalientes.

Esta aportación ofrece grandes beneficios y oportunidades en el campo académico y de la investigación, de modo que teniendo un fundamento anterior, se pueden seguir líneas de investigación futuras para profundizar aún más en los componentes de las competencias administrativas y la gestión desde una perspectiva de género. Por otro lado, la aportación al campo empresarial, específicamente en las micro y pequeña empresa de servicio en Aguascalientes, es inmenso, ya que se ofrecen resultados estadísticamente comprobados que permitirán a las empresarias de estos tipos de empresas tener un sustento sobre la importancia que tiene el desarrollo de competencias administrativas en la gestión de sus empresas, de modo que se busca que se motiven a potencializarlas para optimizar su desempeño en la gestión de sus empresas y dejen de ver el desarrollo de las competencias administrativas como un gasto en tiempo y dinero y considerarlo una inversión.

Otra aportación importante en este trabajo de investigación es el análisis de las competencias administrativas que son utilizadas en mayor medida en las empresas de mujeres en el sector servicio en Aguascalientes, de modo que las empresarias puedan analizar cuales están llevando a cabo y en que competencias administrativas creen que tienen carencias o no las están desarrollando, de modo que las puedan incrementar.

Por lo que la mujer empresaria del sector servicio en Aguascalientes podrá usar esta investigación como una guía, para implementar autoevaluarse en cuestión de su desempeño, de modo que identifique sus necesidades y pueda orientar sus esfuerzos, con el objetivo de asegurar su mejor desempeño para poder competir y garantizar el éxito de sus empresas en el mercado.

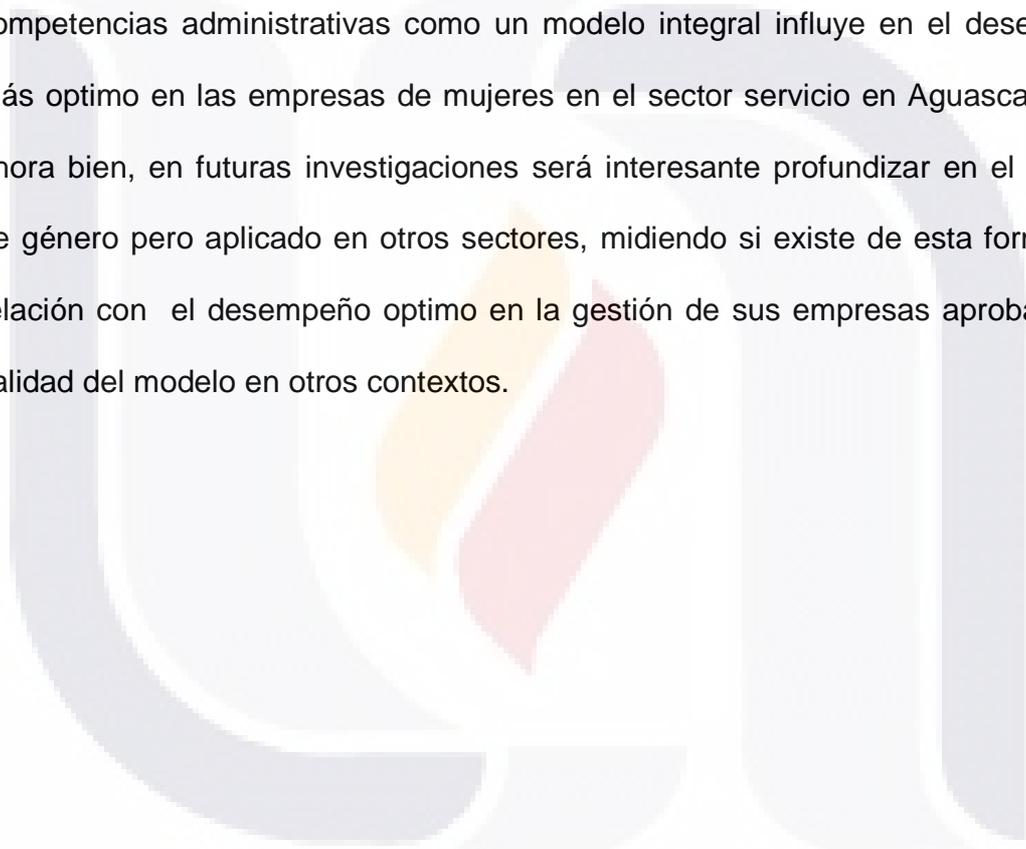
5.2. Futuras Líneas de Investigación

La presente investigación se centra en el estudio del modelo del impacto de las competencias administrativas de las mujeres empresarias en la gestión de sus empresas en el sector servicio en Aguascalientes, lo cual deja abierta una gran posibilidad para profundizar en el campo de conocimiento de la Administración y el género, siempre con el objetivo de ofrecer información útil dirigida tanto al campo académico y de la investigación, como al campo empresarial.

Estudios futuros deberán concentrarse en la recolección de información para reevaluar el impacto que tiene del las competencias administrativas en el desempeño optimo de las empresas del sector servicio de mujeres empresarias,

de modo que existan nuevas evidencias para la fiabilidad de la escala de medición propuesta en la presente investigación.

Existen diversas líneas de investigación que se pueden seguir, pero a criterio propio algunas más interesantes van en función de las competencias administrativas. Ya que en esta investigación se ha evidenciado que las competencias administrativas como un modelo integral influye en el desempeño más óptimo en las empresas de mujeres en el sector servicio en Aguascalientes, ahora bien, en futuras investigaciones será interesante profundizar en el estudio de género pero aplicado en otros sectores, midiendo si existe de esta forma una relación con el desempeño óptimo en la gestión de sus empresas aprobando la calidad del modelo en otros contextos.



Anexo A.- Instrumento de evaluación

ENCUESTA DE COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GESTION EMPRESARIAL*				
<p>Objetivo: Obtener información que permita investigar las competencias administrativas de mujeres empresarias en la gestión de empresas en el sector servicio de Aguascalientes.</p> <p>Instrucciones: Completar y seleccionar la respuesta que considere más apegada a usted.</p>				
<p>I.- Datos generales:</p> <p>1.1.- Actividad en la que se desarrolla la empresa: _____</p> <p>1.2.- Puesto que desempeña _____</p> <p>1.3.- Años de experiencia: _____</p> <p>1.4.- Señale el grupo de edad: 20 – 25 () 26 – 30 () 31 – 40 () 41 – 45 () 45 – 50 () 51 – 55 () Más de 61 ()</p> <p>1.5.- Estado Civil: Soltera () Casada () Divorciada () Viuda ()</p> <p>1.6.- Nivel de Escolaridad: Secundaria () Bachillerato () Nivel Técnico () Licenciatura () en que: _____ Posgrado () en que: _____ Otro () en que: _____</p>				
II.- Competencias Administrativas:				
Indique en que grado según su experiencia aplica las siguientes aseveraciones				
2.1.- Comunicación	Suficiente Experiencia	Experiencia	Poca Experiencia	Sin Experiencia
Al hablar con los demás, hace que la gente se sienta cómoda en situaciones diversas	4	3	2	1
Escucha a quienes tienen opiniones contrarias	4	3	2	1
Es persuasivo, se expresa con claridad, es conciso y ejerce impacto en los grupos	4	3	2	1
Es buen negociador para disipar las situaciones que se presentan entre personas	4	3	2	1
Utiliza con eficiencia los medios de comunicación electrónicos	4	3	2	1
2.2.- Multicultural				
Construye sus planes apoyándose en el entorno de las tendencias nacionales y extranjeras	4	3	2	1
Toma en cuenta el entorno económico, social y política para la toma de decisión	4	3	2	1
Su empresa está preparada para la apertura y es sensible a los cambios culturales por la globalización	4	3	2	1
Maneja un segundo idioma y tiene una actitud abierta a la diversidad de culturas	4	3	2	1
Conoce el mercado global al que se enfrenta su empresa	4	3	2	1
2.3.- Planeación y gestión				
Establece metas claras y desafiantes, brindando apoyo para realizarlas buscando cumplir con tiempo y forma	4	3	2	1
Se apoya de informes financieros entre otros para tomar decisiones	4	3	2	1
Analiza las consecuencias negativas o positivas de un plan	4	3	2	1
Da seguimiento a los proyectos y actividades en curso	4	3	2	1
Realiza ajustes para hacer frente ante los cambios de la empresa	4	3	2	1

El cuestionario forma parte del trabajo de tesis Competencias Administrativas de Mujeres Empresarias en la Gestión de Empresas en el Sector de Servicios en Aguascalientes, para la Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Administración, de la UAA. Alumna Yuliana Fabiola Leyva Muñoz, yulayuls@hotmail.com

II.- Competencias Administrativas:

Indique en que grado según su experiencia aplica las siguientes aseveraciones				
	Suficiente Experiencia	Experiencia	Poca Experiencia	Sin Experiencia
2.1.- Autoadministración				
Conoce sus fortalezas, sentimientos y limitaciones	4	3	2	1
Que tan dispuesto esta a admitir sus errores	4	3	2	1
Sobresale ante los obstáculos y se recupera fácilmente del fracaso	4	3	2	1
Equilibra el trabajo y la vida personal sin descuidarse de ninguno	4	3	2	1
Emplea sus fortalezas para lograr las metas personales y laborales	4	3	2	1
2.2.- Acción Estratégica				
Esta informado de sus competidores	4	3	2	1
Analiza las tendencias de su sector y como competir en éste	4	3	2	1
Conoce las fortalezas debilidades amenazas y oportunidades de su empresa	4	3	2	1
Asigna prioridades congruentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa	4	3	2	1
Cuenta con acciones estratégicas para cualquier contingencia	4	3	2	1
2.3.- Trabajo en Equipo				
Elige a los miembros de equipo, considerando diversidad y destrezas técnicas	4	3	2	1
Asigna tareas a los integrantes del equipo en base a sus habilidades e intereses	4	3	2	1
Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo	4	3	2	1
Apoya al equipo a obtener recursos y brinda lo que necesitan para lograr los objetivos	4	3	2	1
Conoce las fortalezas y limitaciones de los integrantes del equipo	4	3	2	1

III.- Gestión:

Indique en que grado según sus actividades realiza las siguientes aseveraciones				
	Suficiente Experiencia	Experiencia	Poca Experiencia	Sin Experiencia
3.1.- Gerencial				
Establece objetivos estratégicos (metas, responsables, indicadores y fechas de cumplimiento) para realizar la visión.	4	3	2	1
Aplica el plan estratégico enfocado en la misión y visión.	4	3	2	1
Realiza reuniones de seguimiento de las metas y planes operativos en las que se toman decisiones y se establecen compromisos por escrito.	4	3	2	1
Se capacita en temas de gestión de empresa.	4	3	2	1
Cuenta con informes de cada una de las áreas clave de la empresa y realiza proyecciones con los antecedentes	4	3	2	1
3.2.- Mercado				
Identifica los segmentos de mercado y genera estrategias en base a estos.	4	3	2	1
Cuenta con una base de datos de clientes para apoyo en las estrategias.	4	3	2	1
Evalúa la satisfacción de sus clientes y proveedores mediante encuestas para aplicar estrategias.	4	3	2	1
Registra y resuelve oportunamente las quejas y sugerencias de sus clientes.	4	3	2	1
Participa en eventos para promocionarse y mantenerse al tanto de lo que sucede	4	3	2	1
Conoce y se relación con los organismos a los que pertenece su empresa	4	3	2	1

III.- Gestión:

Indique en que grado según sus actividades realiza las siguientes aseveraciones				
3.3.- Personas	Suficiente Experiencia	Experiencia	Poca Experiencia	Sin Experiencia
Da a conocer a todas las personas de la empresa la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma.	4	3	2	1
Cuenta con un plan de capacitación al personal en base a los planes operativos de la empresa.	4	3	2	1
Realiza retroalimentación al personal en función de su desempeño.	4	3	2	1
Reconoce y estimula al personal de buen desempeño.	4	3	2	1
Mide la satisfacción de sus trabajadores.	4	3	2	1
3.4.- Procesos Productivos				
La características de sus servicios se ajustan a la información de satisfacción y reclamos de sus clientes.	4	3	2	1
Verifica que sus servicios cumplan con los estándares de calidad	4	3	2	1
Evalúa el desempeño de sus proveedores.	4	3	2	1
Revisa los procesos valorando si hay que modificarlos	4	3	2	1
Busca lograr el máximo rendimiento de los recursos	4	3	2	1

3.5.- Seleccione en el grado de importancia que usted considera al gestionar sus actividades de Dirección. Tomando en cuenta que el 5 es el más importante y el 1 de menor importancia.

Liderazgo y Negociación () Análisis de Problemas y Toma de Decisiones ()
 Organización y Planeación () Trabajo en Equipo Y Desarrollo de colaboradores ()
 Iniciativa y Orientación a Resultados ()

3.6.- En cuanto a las áreas funcionales de su empresa señale por orden de importancia del 5 al 1, en cual está mejor capacitada:

Mercadotecnia () Finanzas () Recursos Humanos ()
 Producción () Administración () Otra () cual: _____

3.7.- Seleccione cual competencia es con la que tiene mayor experiencia.

Comunicación () Multicultural () Planeación y Gestión ()
 Autoadministración () Acción Estratégica () Trabajo en Equipo ()

3.8.- Seleccione cual actividades en la que usted gestiona mejor.

Gestión Gerencial () Gestión de Mercado ()
 Gestión de Personas () Gestión de Procesos Productivos ()

**MUCHAS GRACIAS
 POR SU COLABORACIÓN**

Anexo B.- Plan de trabajo

FECHA	2009						2010				
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
ACTIVIDAD A DESARROLLAR											
Presentación del Marco Teórico	X										
Implementar la retroalimentación de Tutor y Lectores	X	X									
Diseño y aplicación del Instrumento		X	X	X							
Recolección de datos y captura de información				X	X						
Análisis e interpretación de resultados					X	X	X				
Conclusión de la aplicación del método						X	X				
Ajustes de tesis para lograr el grado							X	X	X	X	X

NOTA: La programación anterior se encuentra sujeta a cambios, según las necesidades que se presenten en la investigación, y a la adición de actividades que no se hayan contemplado en la elaboración de la misma.

Glosario

Administración: pronosticar, planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar los esfuerzos de los miembros y recursos de la organización, para lograr objetivos organizacionales establecidos de manera eficiente; habilidades y competencias propias de la dirección de una organización.

Competencias: son el conjunto de sus conocimientos, habilidades, comportamiento y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.

Competencias acción estratégica: consiste en comprender la misión general y los valores de las organizaciones y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos.

Competencias administrativas en mujeres empresarias: son conductas dadas por el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, que identifican un desempeño acorde de mujeres propietarias copropietarias, socias u accionistas, así como las que desempeñan cargos directivos o de gerencia, con las cuales enfrentaran las necesidades que se presentan en diferentes circunstancias reales de la actividad empresarial.

Competencias autoadministración: se entiende como que usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.

Competencias comunicación: capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que usted y otros se puedan entender.

Competencias multicultural: es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países.

Competencias planeación y gestión: implica decir cuales tareas se deben desempeñar como se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizadas.

Competencias trabajo en equipo: significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados.

Control: Se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados.

Dirección: evoca la determinación de objetivos generales y las directrices (alineamiento de acción administrativa), traduciendo estas en la definición de marco de acción que se llevará a cabo, e iniciar el plan general de acción.

Empresa: todo esfuerzo organizado que se emprende con el propósito de generar riqueza, término que incluye bienes y servicios.

Empresarias: por una parte, aquellas mujeres que son propietarias, copropietarias, socias o accionistas de una empresa, y por otra, aquellas que desempeñan cargos directivos o de gerencia, con responsabilidad y mando en el ámbito profesional.

Género: roles sexuales fijados como masculino y femenino limitados por este estereotipo inmersos dentro de la sociedad y cultura en la cual se incluyen con particularidades de comportamiento mutuamente aceptados en un determinado período de tiempo, el cual puede variar según el entorno.

Gestión: se refiere a la conducta diaria y a la ejecución de operaciones corrientes, regida por los objetivos y a las directrices dadas.

Gestión de Gerencia: Es el motivo que estimula a la empresa integradamente, para el logro de sus objetivos.

Gestión de Mercado: basado en la satisfacción de sus clientes, es decir logra una filiación del cliente con la empresa, producto y/o servicio.

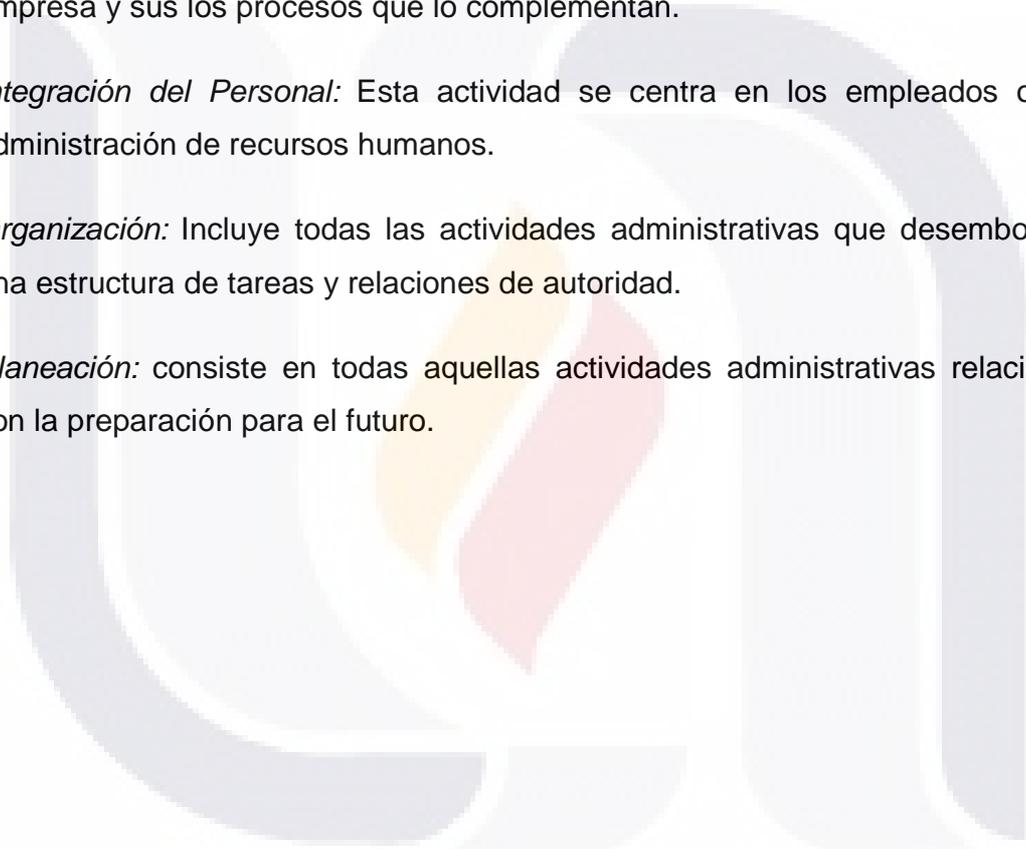
Gestión de Personas: Este permite que se desarrolle y constituya un el elemento diferenciador de su competencia.

Gestión de Procesos: Reflexiona sobre el proceso productivo primordial de la empresa y sus los procesos que lo complementan.

Integración del Personal: Esta actividad se centra en los empleados o en la administración de recursos humanos.

Organización: Incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad.

Planeación: consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro.



CAPÍTULO 6.- BIBLIOGRAFÍA

Agencias, Todito.com, Diario El Universal (2003) México: Empresarias alzaron la voz contra discriminación.

<http://www.mujereshoy.com/secciones/1477.shtml>

AméricaEconomía.com Negocios (06-03-2009). Mujeres, aún lejos de la dirección de empresas. La alta presencia del género femenino en el mercado laboral no se grafica de igual modo en los altos cargos de las empresas.

<http://www.americaeconomia.com/233053-Mujeres-a%FA-lejos-de-la-direcci%F3n-de-empresas.note.aspx>

Amit R, Schoemaker P. J. H. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management Journal 1993; 14: 33-46.

ASEME (2009), <http://www.aseme.es/>

Ausubel (1993) Aspectos psicológicos de la estructuras del conocimiento. En Elam S. (comp.). La educación y estructura del conocimient, Ed. Ateneo, Buenos Aires.

Barley S. R., Kunda, G. (1995) Estructura y diseño vs. Lealtad y sentimiento. Revista Tecnología Administrativa 1995; 9 (20): 135-192.

Barrera B. D. (Comp.) (2001). *El Colegio de México, Empresarias y ejecutivas, mujeres con poder*. México: INMUJERES.

Betancourt Tang, J. R., (2006) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Boletín de medios de comunicación consejo estatal de medios de población Aguascalientes (08 de Marzo de 2006). Día Internacional de la Mujer" <http://74.125.47.132/search?q=cache:kNxJpddgjKcJ:www.aguascalientes.g>

ob.mx/seggob/coespo/PDF/BoletinDiaMujer06.pdf+mujeres+economicamente+activas%2Baguascalientes&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx

Buero, L. (2009). Género no es lo mismo que sexo.

<http://www.todamujer.com/articulos/10574.html>

Burke, S. y Collins, K. M. (2001) "Gender differences in leadership styles and management skills". *Women in Management Review* 16(5), pp.244-257

Byrne John (Lunes, 13 de Agosto de 2007 - 21:05 GMT). Empresarias cambian las reglas del juego

http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_6944000/6944897.stm

Caicedo C.H. (2000) Informática, gestión y sociedad. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas* 2000; 16.

Camisón C, Cruz S. (2002) Sobre cómo medir las competencias distintivas: dos exámenes empíricos de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles. En: Morcillo P, Fernández-Aguado J. *Dirección estratégica*. Barcelona: Ariel; 2002.

Carranza Gabriela (2009). Empoderamiento y liderazgo de la mujer empresaria: PyMEs de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco, *Ide@s CONCYTEG*, Año 4, Núm. 44,

Cázares, A. y Cuevas, J. (2007). *Planeación y Evaluación Basadas en Competencias: Fundamentos y prácticas para el desarrollo de competencias docentes, desde preescolar hasta posgrado*. México: Trillas.

[Cesar Muñiz \(Noviembre 1, 2006\). Revista Expansión año XXXVII Núm. 952: 62](#)

Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría proceso y práctica*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Chinchilla N., Poelmans S., León C., (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. <http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=00435&ar=6&idioma=1>

Cinco Días Madrid (01/04/2009). La diversidad de raza y sexo en la empresa aumenta las ventas http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/diversidad-raza-sexo-empresa-aumenta-ventas/20090401cdscdicst_3/cds5se/

Córdoba, L. A., (2005). *El reto de la gestión empresarial: como añadir valor a la empresa mejorando la gestión de su capital intelectual*. Barcelona, España: Deusto.

De Miguel M. L. (2008). Las Habilidades Directivas y el Género: Ideas y Reflexiones. <http://www.mujeresdeempresa.com/management/080901-las-habilidades-directivas-y-el-genero.asp>

Definiciones (2009) <http://definicion.de/gestion/>

Dick E. especial para ARGENPRESS.info (27/10/2006). A Francesca Gargallo. <http://spartakonosam.blogspot.com/2006/10/la-lucha-por-la-liberacin-de-la-mujer.html>

Escoto G. J. (03 de Julio de 2006). Eveolution: comercialización para las mujeres - Participación económica. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/eveolution.htm>

“Estadísticas a Propósito del Día Internacional de la Mujer” Datos de Aguascalientes, (2008).

<http://74.125.47.132/search?q=cache:iP850ARp7xQJ:www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/estadisticas/2008/mujer1.doc+mujeres+economicamente+activas%2Baquascalientes&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=mx>

Expansión (Octubre 29, 2007) año XXXVIII Núm. 977: 64,65 Las mujeres más poderosas.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall Pearson.

García, B. (2000). *Mujer, Género y Población en México*. México: El colegio de México.

Gareth, R., Jones, J. (2006). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.

González H. Gabriela (2009). Rol de género y equidad.
<http://www.todamujer.com/articulos/13465.html>

Ginocchio, B. L., (1996). *Agroindustria y globalización los retos del mercado internacional de alimento*. México: Panorama.

Guía y Sistema de Evaluación Premio Pyme Gestión Competitiva (2009)
<http://www.premiopyme.cl/?do=modelo&PHPSESSID=bafa0dc228b59c940574e8a4f6115cb6> 2009.

Hair, J., Anderson, R. E., Hair, J.(Jr.), Tatham R. L. (1999). *Análisis Multivariante*. Edición 5, Pentice-Hall.

Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J.W., (2009). *Administración, Un enfoque basado en competencias*. México, D.F.: Cengage Learning.

Hitt M., Ireland R., Hoskisson R. (1999) *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thompson.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2004). “Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa, estratificación de los establecimientos”, Censos Económicos 2004, pp. 1 – 181.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (2009) “Mujeres y Hombres en México 2009” Decimotercera edición http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/mujeresyhombres/2009/MyH_2009_1.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (2002) “Manual de Género, Trabajo y Campo Social”, http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100856.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (2003) “Primer Encuentro Nacional de Mujeres Empresarias”, 6 de noviembre de 2003. http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100583.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres INMUJERES. (Noviembre 2008). *Guía metodológica para la sensibilización en género: Una herramienta didáctica para la capacitación en la administración pública. La perspectiva de género* INMUJERES, México.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M., Ruiz D. C., Zelaya, M., Guerra, R. P., Ortiz, S. M., (2008). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. Octava Edición, México D.F.: McGraw-Hill.

Martín, E. (Viernes, 16 de octubre de 1998). La Revista Peninsular, Edición 46916 Mérida, Yucatán, México

Melgoza, P. A. G., (2007). La Administración como una competencia Profesional para el personal de la empresa Chinoín, Tesis de Maestría en Administración, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económico Administrativas, Aguascalientes México.

Mora, J. Septiembre de (1999) "Transformación y gestión curricular". En: Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular, Universidad de Antioquia,

Morales P. (martes 09 de mayo de 2006). Son empresarias 37.5 de mujeres <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/31173.html>

Morales P. (Martes 10 de mayo de 2006) Poder femenino durante la Sexta Semana Nacional PyME <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/31180.html>

Moreno-Uriegas (2000) Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Rev. Enferm IMSS Participación laboral de la mujer en México <http://74.125.47.132/search?q=cache:gByv92BMbE4J:www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/217A7EBB-276A-43D4-A025-062FE23A087/0/2000121124.pdf+participacion+empresarial+%2B+mujeres+mexico&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=mx>

Muñoz A. J., Calderón H. G. (2008) "Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud" Rev. Gerenc. Polit. Salud, Bogotá (Colombia), 8 (15): 131-154, junio-diciembre de 2008

Navarro, M., Stimpson, C. R., (1998). *¿Qué son los estudios de mujeres?, Un nuevo saber, los estudios de mujeres.* Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica de Argentina.

Nunnally, J.C. and Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.

Oportunidad de negocios, (2007) Empresarias de EU y México unen esfuerzos para ampliar negocios, Jueves, 20 de septiembre de 2007, <http://www.oportunidadesdenegocio.com.mx/empresarias-de-eu-y-mexico-unen-esfuerzos-para-ampliar-negocios.html>.

Paradigma (2006). Edición electrónica gratuita. www.eumed.net/libros/2006c/220/

Pereda, M. (2005). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias.* México: Centro de Estudios Ramón Areces.

Porqué las mujeres son buenas para los negocios http://www.emprendedoras.com/articulo_1717_porque-las-mujeres-son-buenas-para-los-negocios

Programa Educativo Visual S.A. de C.V. Edición (1991) Gran diccionario enciclopédico visual Copyright México, impreso y encuadernado por Carvajal, S.A. Impreso en Colombia

Reyes, P. A. (1992). *Administración moderna.* México: Limusa: Grupo Noriega.

Rodríguez, V. J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*.

Cuarta Edición, México: Thomson.

Rojas R. V. R. M. (2009). ¿Más mujeres en puestos de dirección?

<http://www.todamujer.com/articulos/13411.html>

Romero R. El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. A propósito de la discusión sobre el taylorismo. Revista Innovar 1998; 11.

Romo R. L., Suárez S. D. L., Llamas B. C. M. I., (2007) Características y competencias de las mujeres empresarias. Ideas CONCYTEG año 2, Núm. 23, 30 julio de 2007

Rosas F. (Miércoles 10 de mayo de 2006) Apuestan por las mujeres

<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/31204.html>

Ruiz, I. (2009). *El Concepto de Competencias desde la complejidad: Hacia la construcción de competencias educativas*. México: Trillas.

Sallenave J. P. La gerencia integral. Bogotá: Norma; 1994.

Soler Concepción (04/10/2005). Mujeres Empresarias

http://www.sapiens.com/CASTELLANO/articulos.nsf/Emprendedores/Mujeres_Empresarias/AB72E7C6ABBCD88CC1257090004D6D6B!opendocument

†

Stoner J. A. F., (1994) *Administración*. Tercera edición México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Streblor M., Thompson M. y Heron P. (1997) "Skills, Competences and Gender: Issues for Pay and Training". Report 333, Institute for Employment Studies.

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. Colombia: Ecoe.

Ventura J. Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar. Oviedo, España: Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones; 1996.

Walby, S. (2002) *Gender and the New Economy: Regulation or desregulation*. Paper presented to an ESRC Seminar on the New Economy.

Wright P.M., Mc Mahan GC, Mc Williams A. (1994) Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management* 1994; 5(2): 301-326.

www.inegi.gob.mx 2003.

www.lse.ac.uk/collections/worklife/Walbypaper.pdf

Zabludovsky, Gina (octubre-diciembre, 1998) "Las mujeres en cargos de dirección: obstáculos y cultura organizativa en las compañías privadas", *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* Año XLIII, núm. 174, México, D.F.

Zabludovsky, Gina. (1998) *Las mujeres en los cargos de dirección en México*. Pdf <http://www.gobiernofox.gob.mx>