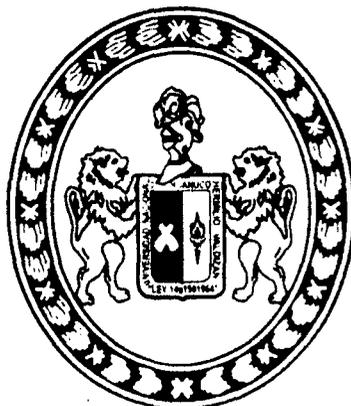


UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"
HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
E.A.P. DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**"LAS CAPACIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN
CON EL DESARROLLO DE LAS MUJERES
EMPRESARIAS EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO - 2013"**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

TESISTAS:

Maricela Lucinda ORIHUELA CORREA
Rosmery OSORIO ATAVILLOS

HUÁNUCO - PERÚ
2015



**UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN – HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A)
EN ADMINISTRACIÓN**

En la ciudad universitaria de Cayhuayna, a los.....25..... días del mes de.....NOVIEMBRE..... de 2015, siendo las ...10:00....., se reunieron en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, los miembros integrantes del Jurado Examinador de la Tesis Titulada: **“LAS CAPACIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE LAS MUJERES EMPRESARIAS EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO-2013 ”**, de las Bachilleres en Ciencias Administrativas: **Maricela Lucinda ORIHUELA CORREA y Rosmery OSORIO ATAVILLOS**, procediendo a dar inicio al acto de Sustentación de la Tesis, para el otorgamiento del Título Profesional de Licenciado (a) en Administración, siendo los Miembros del Jurado los siguientes Profesores:

Dr. David Julio Martel Zevallos	Presidente
Dr. Napoleón Céspedes Galarza	Secretario
Dr. Auberto Oliveros Dávila	Vocal

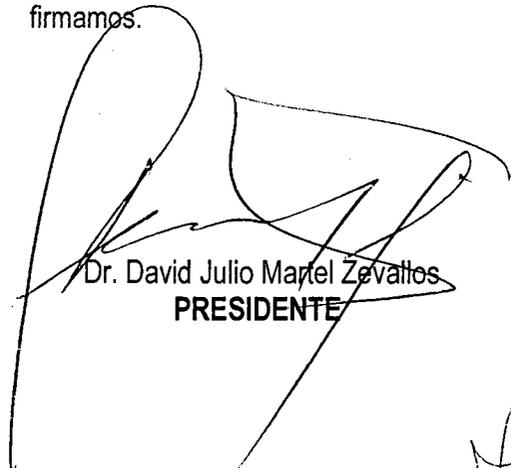
Finalizado la Sustentación de la Tesis, se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido la nota y el resultado siguiente:

TESISTAS	1º Miembro	2º Miembro	3º Miembro	PROMEDIO FINAL
Maricela Lucinda ORIHUELA CORREA	16	16	16	16
Rosmery OSORIO ATAVILLOS	16	16	16	16

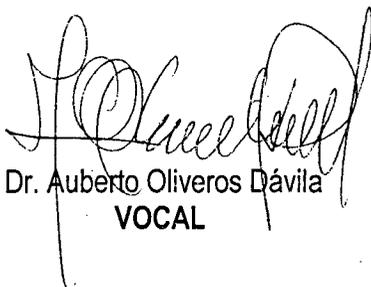
OBSERVACIONES:

.....

Se da por concluido el Acto de Sustentación de la Tesis a horas.....11:30....., en fe de lo cual firmamos.


 Dr. David Julio Martel Zevallos
PRESIDENTE


 Dr. Napoleón Céspedes Galarza
SECRETARIO


 Dr. Auberto Oliveros Dávila
VOCAL

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo:

A mis estimados padres por su lucha incansable del día a día, así mismo a mis maestros que me incentivan a seguir estudiando y por último a mis amigos, quienes me apoyan desinteresadamente.

MARICELA

A mí estimada madre y hermanos, por ser ese motor constante de apoyo incondicional y fortaleza para salir adelante y a mis docentes quienes nos asesoraron en esta tesis. Por último a mi compañera de Tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado.

ROSMERY

AGRADECIMIENTO

Nuestra eterna gratitud:

- A la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán alma mater de nuestra formación profesional.
- A los incansables profesionales, Docentes de la E.A.P. Ciencias Administrativas quienes contribuyeron acertada y delicadamente en nuestra formación profesional.
- A nuestra estimada asesora Dra. Lida Days Beraún Quiñones.
- A nuestro asesor metodológico Dr. Quintidiano Napoleón Céspedes Galarza.
- A aquellas mujeres empresarias quienes nos brindaron su apoyo incondicional compartiendo sus conocimientos y experiencias.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado "Las capacidades gerenciales y su relación con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco, 2013-2014", es una investigación de carácter Descriptivo Correlacional. Para corroborar con el problema y con los objetivos planteados se señalaron teorías e investigaciones publicados en libros, revistas y páginas de internet relacionados con la variable dependiente y con la variable independiente.

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, casi en todas las Empresas, los trabajadores que constituyeron nuestra muestra y que trabajan en las empresas que están dirigidas por mujeres dieron fe que las mujeres empresarias sí poseen capacidades gerenciales para dirigir sus empresas y llevar adelante sus organizaciones con mayor responsabilidad, aunque muchas tienen dificultades al tratar de equilibrar su vida entre la familia y el trabajo, además se logró observar e investigar que las mujeres están impulsando el desarrollo de la Región y del Perú con la formación de muchas MYPES.

Esta investigación es de impacto organizacional ya que el desarrollo de las capacidades y competencias directivas contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones. La revisión de la literatura y el trabajo de campo dan cuenta de lo anterior, y determina las características que permitan tener una visión estratégica más global para comprender el entorno cambiante y mejorar el desempeño de la organización. Esperando que el trabajo de investigación sea de agrado para los miembros del jurado.

LAS TESISTAS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación fue realizada con mucha dedicación por las investigadoras y fueron desarrolladas en las empresas lideradas por mujeres. Es un hecho, en la actualidad la actividad empresarial de las mujeres en la ciudad de Huánuco es cada vez mayor la cual buscan ser competitivas y lograr su desarrollo a través de la utilización de su capacidad gerencial, pero aun así se observa una gran preocupación por el desarrollo de estas capacidades, ya que estas siguen obstaculizadas en una diversidad de restricciones sociales, dificultad para un balance entre familia y trabajo que impiden a las mujeres a la dirección efectiva de empresas y seguir creciendo en el mercado, inclusive los estereotipos y percepciones negativas sobre la mujer como empresaria. Esta preocupación ha sido continua desde los principios de la historia de la humanidad donde no se tomó la debida importancia al manejo directivo de las mujeres. En el Perú y en la ciudad de Huánuco se tiene que tener presente que una mujer cuando decide emprender un negocio tiene que enfrentarse a dificultades no por el mero hecho de ganar dinero, sino por hacer crecer su negocio y luchar por conseguir un equilibrio.

En tal sentido, se ha visto la necesidad de determinar la relación que existe entre las capacidades gerenciales y el desarrollo de las mujeres empresarias en la ciudad de Huánuco, ya que es de gran importancia por que contribuirá en forma teórica y práctica a superar algunas carencias y empirismos aplicativos que se observan en los negocios de las mujeres empresarias.

Para cumplir con el objetivo general, el presente trabajo de investigación se estructuró en cinco capítulos los cuales poseen toda la información concisa: En el capítulo I, se describió el problema donde se establece la situación actual, se

VI

formuló el problema general y los problemas específicos, se plantearon los objetivos y la hipótesis, se detallan las variables e indicadores asimismo la justificación e importancia.

En el capítulo II, se presentaron los antecedentes de la investigación, principales definiciones y conceptos relacionados con las capacidades gerenciales, desarrollo de las mujeres empresarias en el mundo y en el Perú, otras teorías relacionadas con el tema de investigación, que forman parte del marco teórico y que sirve de herramienta para el desarrollo de la investigación. En el capítulo III se desarrolló el Marco Metodológico, donde se definieron los pasos que se deben seguir para lograr el alcance de los objetivos planteados mencionando el nivel, tipo, diseño y el esquema de investigación, además se diseñó los instrumentos de recolección de datos y se aplicó las técnicas para recoger datos. En el capítulo IV está basado en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos aplicados como el cuestionario y la entrevista, con la finalidad de lograr el desarrollo de la investigación. Por último el capítulo V contiene la discusión de los resultados de la investigación con los antecedentes, con el marco teórico y la prueba de hipótesis.

Al finalizar los cinco capítulos, mediante los resultados obtenidos y de las interpretaciones realizadas, se procedió a la elaboración de las conclusiones y las sugerencias que orientará futuras investigaciones y ayudará a conducir sociedades con liderazgo y responsabilidad.

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
INTRODUCCIÓN	V
ÍNDICE GENERAL	VII
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS	18
1.4 HIPÓTESIS Y SISTEMA DE HIPÓTESIS	19
1.5 VARIABLES	19
1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	20
1.7 VIABILIDAD	21
1.8 JUSTIFICACIÓN	22
1.9 LIMITACIONES	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	24
2.1 ANTECEDENTES	24
2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL	24
2.1.2. A NIVEL NACIONAL	26
2.1.3. A NIVEL LOCAL	28
2.2 BASES TEÓRICAS	31
2.2.1. CAPACIDADES GERENCIALES	31
2.2.1.1. HABILIDADES TÉCNICAS	42
2.2.1.2. HABILIDADES HUMANAS	49
2.2.1.3. HABILIDADES CONCEPTUALES	61
2.2.1. MUJERES EMPRESARIAS	69
2.2.2.1. FACTORES COMERCIALES	80
2.2.2.2. FACTORES ORGANIZATIVOS	85
2.2.2.3. FACTORES HUMANOS	87
2.2.2.4. FACTORES TECNOLÓGICOS	91

VIII

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	93
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	99
3.1. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.....	99
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	99
3.3. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN.....	101
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	102
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	104
3.6. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.....	104
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	105
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	130
5.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS CON LOS ANTECEDENTES.....	130
5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS CON EL MARCO TEÓRICO.....	139
5.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS CON LAS HIPÓTESIS.....	144
CONCLUSIONES.....	148
SUGERENCIAS.....	149
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	154

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01: PERÚ: PEA ocupada, según sexo, 2004-2012.....	73
CUADRO N° 02: Tasa de crecimiento prom. anual de PEA según sexo y región.....	73
CUADRO N° 03: PERÚ: Ingreso promedio mensual del trabajo, según sexo.....	76
CUADRO N° 04: Porcentaje de mujeres en posiciones de alta dirección.....	78
CUADRO N° 05: Capacidad de conocer el entorno de la organización.....	106
CUADRO N° 06: Experiencia para dirigir la empresa.....	108
CUADRO N° 07: Capacidad de afrontar los riesgos de la empresa.....	110
CUADRO N° 08: Capacidad para emplear una comunicación oral.....	112
CUADRO N° 09: Capacidad de negocio.....	114
CUADRO N° 10: Capacidad de motivar a las personas.....	116
CUADRO N° 11: Capacidad de trabajar en equipo.....	118
CUADRO N° 12: Capacidad de liderar personas.....	120

IX

CUADRO N° 13: Capacidad de ser flexible	122
CUADRO N° 14: Capacidad de tomar decisiones adecuadas	124
CUADRO N° 15: Capacidad de tolerar el estrés	126
CUADRO N° 16: Capacidad de delegar funciones.....	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 01: Capacidad de conocer el entorno de la organización.....	106
GRÁFICO N° 02: Experiencia para dirigir la empresa	108
GRÁFICO N° 03: Capacidad de afrontar los riesgos de la empresa	110
GRÁFICO N° 04: Capacidad para emplear una comunicación oral	112
GRÁFICO N° 05: Capacidad de negocio	114
GRÁFICO N° 06: Capacidad de motivar a las personas	116
GRÁFICO N° 07: Capacidad de trabajar en equipo	118
GRÁFICO N° 08: Capacidad de liderar personas.....	120
GRÁFICO N° 09: Capacidad de ser flexible	122
GRÁFICO N° 10: Capacidad de tomar decisiones adecuadas	124
GRÁFICO N° 11: Capacidad de tolerar el estrés	126
GRÁFICO N° 12: Capacidad de delegar funciones.....	128

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01: Habilidades necesarias en los tres niveles gerenciales	40
---	----

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Es un hecho que en la actualidad la actividad empresarial de las mujeres es cada vez mayor ya que las mujeres empresarias representan una fuente de crecimiento, prosperidad, empleo e innovación, en resumen son un potente motor del desarrollo de cada país. Las empresas conducidas por mujeres buscan lograr su desarrollo y ser competitivos en el mercado a través de su capacidad gerencial; aun así se observa una gran preocupación por el desarrollo de estas capacidades en las mujeres empresarias ya que estas siguen rezagadas en una diversidad de restricciones sociales, dificultad para un balance entre familia y trabajo que impiden a las mujeres a la dirección de empresas y seguir creciendo en el mercado, inclusive los estereotipos y percepciones negativas sobre la mujer como empresaria. Esta preocupación ha sido continua desde los principios de la historia de la humanidad donde no se tomó la debida importancia al manejo directivo de las mujeres.

Las mujeres empresarias desarrollan empresas diferentes a las empresas que desarrollan los hombres, lo que obliga a tener diferentes políticas orientadas a

responder a diferentes realidades y necesidades empresariales. En todo el país y en todos lugares del mundo las mujeres tienden a tener negocios más pequeños, en su mayoría, micro empresas y en menor medida, empresas pequeñas y medianas en términos de ventas y de número de empleados.

Esta preocupación ha sido continua desde los principios de la historia de la humanidad donde no se tomó la debida importancia al manejo directivo de las mujeres ya que los varones constituían el motor para el desarrollo de la economía de los países.

Las investigaciones sobre las mujeres y la propiedad de las empresas han estado enmarcadas durante mucho tiempo dedicado a la pequeña empresa. Desde mediados de los años setenta, ha crecido de forma muy importante el número de pequeñas empresas en los países desarrollados y también ha aumentado de forma progresiva el interés político y académico en ellas. Este último se ha reflejado en un creciente número de investigaciones relativas a las características de las pequeñas empresas, su problemática particular, su flexibilidad y su aportación al empleo y al crecimiento económico en la década más reciente.

Investigaciones señalan que existen entre 400 a 500 trabajos que abordan directamente la situación de las empresarias y cuyo contenido ha permitido identificar un buen número de temas de interés.

Las mujeres en América Latina y el Caribe, en su mayoría, son empresarias por necesidad más que por vocación. Estudios sobre el tema revelan que en general los hombres ganan un 10% más que las mujeres y si se comparan

hombres y mujeres de la misma edad y del mismo nivel de educación el nivel de ingresos de las mujeres incrementan en proporciones paralelas año tras año.

Las mujeres cuando perciben que no pueden obtener un salario decente o desarrollar una carrera con los mismos beneficios que los hombres, optan por buscar alternativas entre las que está el autoempleo o la creación de una empresa.

Las PYMES de mujeres son distintas a las PYMES de hombres. Surgen por razones diferentes y sus necesidades son diferentes. Pero sin embargo se observa un gran éxito en algunas mujeres, que gracias a su tenacidad y espíritu emprendedor han logrado muchas cosas; un ejemplo más reciente es de la corporación **Yahoo** una empresa global de medios, el otro gigante de la Internet con 700 millones de usuarios quien posee un portal de internet, un directorio web y una serie de servicios, incluido el popular correo electrónico **Yahoo** con sede en EE.UU. tiene como directora ejecutiva a **Marissa Mayer (37)**, profesora e ingeniera estadounidense quien tiene la siempre difícil misión de liderar e impulsar a la compañía que en la última década ha sido opacada y postergada por Google, ella quizás no hubiera llamado mucho la atención de los medios si no fuera porque llega directamente de la competencia Google, donde desempeñó importantes roles y fue responsable de productos como Google Maps, Google Earth y Street View, supervisando más de 1.100 ejecutivos y aproximadamente 6.000 contratistas, además administró Google Search por años y lideró el desarrollo en otros productos como Google News y Gmail. Estuvo más de 13 años en Google, fue la primera ingeniera femenina dentro de la compañía, con el tiempo se convirtió en una ejecutiva TOP dentro de la compañía y se convierte en la mujer

más importante dentro de la tecnología empresarial además de su atractivo físico, pero no le llevan por eso a Yahoo sino más bien por sus capacidades gerenciales demostradas en Google y a aportar en su constante crecimiento ayudaron a estar donde está hoy.

Por otra parte se muestra a la Directora de operaciones de Facebook **Sheryl Sandberg**, quien busca cambiar e impulsar la mentalidad de las mujeres líderes, pero sin imitar las actitudes masculinas, sigue cosechando los frutos del éxito que ha alcanzado su libro: *Lean In, Women, Work, and the Will to Lead* (Vayamos adelante: Mujeres, trabajo y la voluntad de liderar), con el que se ha activado la conversación sobre la falta de mujeres en puestos de liderazgo; "Allá donde voy, mis colegas de trabajo, que por supuesto son mayoritariamente hombres, me dicen: "Me estás costando mucho dinero porque todas mis empleadas me están pidiendo aumentos". Y eso me encanta", dice Sandberg en una entrevista al hacer un balance sobre los resultados de su bestseller; Es una Ex directiva de Google, egresada de Harvard, madre de dos hijos y casada con otro Directivo de Silicon Valley, David Goldberg, la Estadounidense forma parte del reducido grupo de mujeres que representa un 14% en los equipos directivos de las grandes compañías de EE.UU; "Cuando las mujeres están sentadas junto a hombres que tienen el mismo nivel de rendimiento, ellos creen que son mejores de lo que nosotras creemos que somos, y hay que cambiar eso", manifiesta.

En el Perú, la participación de las mujeres en la conducción de las microempresas va en aumento. Actualmente, el 47% de estas unidades empresariales están siendo lideradas por las damas, de acuerdo al Instituto de la Microempresa del Grupo ACP.

El estudio también muestra que casi el 40% de las mujeres emprendedoras en el Perú tiene negocios que brindan servicios tales como restaurantes, locutorios, tiendas de ropas, entre otros servicios, el 24% de los negocios se dedican a la comercialización como las bodegas, ferreterías, librerías entre otros y el 19.1% se dedican a la producción de confecciones textiles. En tanto que el 30% de las mujeres emprendedoras en el Perú no están todavía vinculada a ninguna entidad financiera.

El Perú tiene la Tasa de Actividad Emprendedora femenina más alta del mundo con un 39.1%, de acuerdo con el estudio Global Entrepreneurship Monitor, y además tiene el índice más alto de actividad emprendedora de 40.3% registrado en el estudio GEM desde su creación en el año 2000.

Según Aprenda, del Grupo ACP, en el Perú, más del 54% de microempresas conducidas por mujeres cierra o deja de funcionar en el primer año de operación, esto se debe a que el avance de las féminas en la gestión de las microempresas, la situación de la mayoría de estas unidades económicas es aún precaria, tanto por la baja calidad de la gestión como por la poca generación de ingresos por diversos factores. Por ejemplo, en lo que respecta al monto de ventas, de acuerdo al estudio realizado por Aprenda el Instituto de la Microempresa del Grupo ACP, nos indica que aproximadamente el 35% de las ventas generadas por los negocios gestionadas por mujeres no superan los S/. 1,000 mensuales, principalmente en la región centro y sur del país. Solo el 7% indica que su ingreso mensual de ventas es superior a los S/. 5,000, es decir, el 93% tiene ingresos mensuales menores a los S/.5, 000. Con estos datos podemos mencionar que las empresas gestionadas por mujeres muestran una baja capacidad gerencial.

Las mujeres ejecutivas se enfrentan día a día a mayores problemas que los hombres en posiciones similares y tienen mayores niveles de estrés, sin embargo se ha comprobado en diversos estudios que las mujeres tienen mayores niveles de satisfacción en el ámbito laboral. Cómo lo demuestra la señora **Carmen Rosa Graham**, Graduada en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico, integra el directorio de Interbank una empresa considerada como el segundo proveedor más grande de préstamos de consumo y el tercer más grande proveedor de financiamiento mediante tarjetas de crédito en el Perú. Así mismo es miembro de los Directorios de Ferreyros S.A.A. y Corferías del Pacífico; también es la Presidenta del directorio de Fundación Backus y miembro del Consejo Directivo de OWIT Perú. Se desempeña como consultora internacional en gestión de instituciones de educación superior. Cuenta también haber sido gerente general de IBM en Colombia, Perú y Bolivia. Aquí se puede observar que las mujeres obtienen mejores resultados si desarrollan bien sus habilidades gerenciales.

Las mujeres empresarias también pueden lograr grandes proyectos si se lo proponen, y si triunfan en el camino; es por ello que se le debe dar una debida importancia a la actividad empresarial dirigidas por las mujeres en el Perú.

La Peruana **María García Smith**, Gerente General de la empresa **Blitz Performance Solutions SAC**, se encuentra en la lista de las mejores mujeres emprendedoras de América Latina, según el portal estadounidense Woman 2.0. García Smith es Fundadora y CEO de Blitz es la única peruana en la lista, lo que demuestra al país que las mujeres emprendedoras también pueden lograr grandes proyectos si se lo proponen, y si triunfan en el camino. Estos datos muestran la

importancia de la actividad empresarial de las mujeres en el Perú, situación similar a lo que ocurre en otros países de Latinoamérica y del mundo.

En el ámbito local cuando hablamos de las actividades económicas que desarrollan los empresarios, automáticamente nos imaginamos a hombres haciendo empresas. Sin embargo la realidad nos demuestra en el día a día son también las mujeres quienes desarrollan actividades económicas, productivas, comercializadoras y de servicios, contribuyendo significativamente al desarrollo económico local.

En la ciudad de Huánuco la mayoría de las mujeres empresarias con empresas propias realizan un mal manejo del sistema administrativo generando una deficiencia en el uso de las habilidades gerenciales, éstas a su vez cuentan con insuficiente conocimientos teóricos y prácticos de las estrategias empresariales, esto se debe porque no obtuvieron una adecuada formación académica. La falta de experiencia en el ámbito laboral dificulta el desarrollo de las mujeres empresarias; la carga familiar es otra de las dificultades que enfrenta la empresaria huanuqueña porque de ella depende su familia y es el sustento del hogar. El limitado apoyo institucional existente a la actividad empresarial femenina representa un problema para promover su desarrollo en la ciudad de Huánuco esto se debe a un escaso financiamiento por parte de las instituciones públicas y privadas porque en muchos casos no tienen un aval que las respalde; Muchas mujeres dueñas de su propio negocio permanecen a diario ocupadas y preocupadas por cumplir distintos roles simplemente por ser mujeres, tienen una variedad de preocupaciones como el cuidado de los hijos, los quehaceres de la

casa, las cuestiones familiares por lo que si son dueñas van a tener que descuidar un poco sus negocios.

En las empresas conducidas por mujeres muchas veces son propietarias y no son profesionales del ámbito empresarial por lo tanto desconocen de los manejos teóricos y prácticos pero desarrollan intuitivamente las habilidades estratégicas de negocio frente a sus competidores para poder sobrevivir y sacar adelante su empresa.

En un mercado dominado por los varones donde existen diferencias salariales, estatus profesional y experiencia laboral, esto provoca problemas de adaptación que impiden a que las empresas dirigidas por mujeres perduren en el tiempo; De continuar manejando y operando con insuficientes capacidades gerenciales las empresarias no podrán crecer y desarrollarse en el mercado ya que cada vez aparecen nuevas competencias.

Para mejorar y poder sobresalir en el mercado las empresas que están dirigidas por mujeres deben de contar con estudios relacionados al desarrollo empresarial para poder identificar las capacidades gerenciales y determinar cómo se forman, (Habbershon et al. ,2004): Afirma que las capacidades gerenciales son pieza esencial para el éxito de los negocios.

Para poder diseñar programas y políticas de apoyo dirigidos a las mujeres, se requiere estudiar en profundidad el fenómeno del desarrollo de empresas dirigidas por las mujeres y su capacidad gerencial. Por eso, el desarrollo de un perfil sobre las capacidades gerenciales de las mujeres empresarias proveerá conocimientos que permitirán desarrollar programas y políticas de apoyo orientados a estimular sus capacidades, aumentar las probabilidades de éxito de

sus esfuerzos empresariales, desarrollar un mejor ambiente que promueva su actividad empresarial y ayudar a generar una sociedad más plural y moderna, además de ayudar a promover el desarrollo económico de la ciudad de Huánuco y contribuir al crecimiento del país.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

P_G: ¿De qué manera se relaciona las capacidades gerenciales con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco?

1.2.2. Problemas específicos

1.2.2.1. ¿Cómo se relaciona las habilidades técnicas con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco?

1.2.2.2. ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco?

1.2.2.3. ¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

O_G: Identificar la relación que existe entre las capacidades gerenciales y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.

1.3.2. Objetivos específicos

1.3.2.1. Evidenciar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.

1.3.2.2. Comprobar la relación que existe entre las habilidades humanas y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.

1.3.2.3. Determinar la relación existente entre las habilidades conceptuales y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.

1.4 HIPÓTESIS Y SISTEMA DE HIPÓTESIS

1.4.1. Hipótesis General

H_i: Las capacidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.

1.4.2. Hipótesis Específicos

H_{i1}. Las habilidades técnicas se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la ciudad de Huánuco.

H_{i2}. Las habilidades humanas se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.

H_{i3}. Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.

1.5 VARIABLES

1.5.1. Variable Independiente (X): "Capacidades Gerenciales".

1.5.2. Variable Dependiente (Y): "Desarrollo de las Mujeres Empresarias".

1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente	"Capacidades Gerenciales"		
Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Es un conjunto de conocimientos, habilidades o actitudes que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.	Habilidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del entorno. • Experiencia. • Gestión de Riesgos. • Comunicación oral. 	TÉCNICA: La encuesta INSTRUMENTO: El cuestionario
	Habilidades humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negociación. • Motivación. • Trabajo en equipo. • Liderazgo 	
	Habilidades conceptuales	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Decisión. • Tolerancia al stress. • Empowerment. 	

Variable Dependiente	"Desarrollo de las Mujeres empresarias"		
Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Ser una empresaria es aquella persona que logra sacar adelante a su empresa aprovechando sus talentos. Así que empresaria es una mujer que sabe qué hacer día a día y lo hace por iniciativa propia, lo hace sobre todo por la búsqueda de su autosatisfacción.	Factores comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de conocimientos • Nivel de Ventas. • Merchandising • Nivel de estudios. 	TÉCNICA: La entrevista INSTRUMENTO: La guía de entrevista.
	Factores organizativos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control 	
	Factores humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de clientes • Formación del trabajador. • Aptitud de los trabajadores. 	
	Factores tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de TIC • Innovaciones • Alianzas estratégicas. 	

1.7 VIABILIDAD

El presente trabajo de investigación se consideró viable por las siguientes razones:

1.7.1. En el aspecto temporal: Se dispuso del tiempo para su realización, aproximadamente un periodo de veinticuatro meses, tiempo que fue necesariamente adecuado para culminar con el desarrollo del presente trabajo de investigación.

1.7.2. En el aspecto espacial: Existió una predisposición de la muestra conformado por las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco para colaborar en la investigación del presente trabajo de investigación.

1.7.3. En el aspecto teórico: Es viable porque se contó con material didáctico y bibliográfico como libros, páginas web, revistas y tesis de estudios realizados relacionados con el tema y que sirvieron como sustento teórico valioso e importante para el desarrollo de presente trabajo de investigación.

1.7.4. En el aspecto humano: La presente investigación se consideró viable por la dedicación, competencias y capacidades de la investigadoras, profesionales de Ciencias Administrativas con grado académico de Bachiller, asimismo se contó con el personal necesario e imprescindible para la realización del trabajo de investigación, tales como:

Asesor metodológico: Dr. Napoleón Céspedes Galarza (Docente de la Escuela Académica Profesional Ciencias Administrativas – Unheval)

Asesora de la especialidad: Dra. Lida Days Beraún Quiñones (Docente de la Escuela Académico Profesional Ciencias Administrativas – Unheval)

Colaboradores: Se consideraron como nuestras colaboradoras a las mujeres Empresarias tomadas como muestra; Cámara de Comercio e Industrias, INEI; quienes nos brindaron información sobre datos estadísticos y estudios a nivel nacional y local sobre el desarrollo de las mujeres empresarias.

1.7.5. En el aspecto financiero: Se consideró viable el presente Informe porque se contó con los recursos necesarios provenientes del porte económico de las investigadoras, que permitieron solventar los gastos presentados para la realización del Informe de investigación

1.8 JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

Desde el punto de vista práctico la investigación generará aportes para futuras investigaciones, asimismo la investigación planteada contribuirá a generar un modelo para mejorar la práctica de las capacidades gerenciales en las empresas dirigidas por mujeres.

En el aspecto social es necesario para la solución de problemas de tipo social y para esto se puede formular planes y actividades que ayude a fortalecer las capacidades gerenciales en las mujeres, también influirá en los empleados, clientes etc. además el estudio asume que la capacidad gerencial en la mujer repercute en la satisfacción del público, la cual se traduce en un buen servicio a la ciudadanía lo que generará finalmente una satisfacción del mismo.

En el aspecto metodológico tuvimos que apoyarnos en algunas investigaciones realizadas, para sugerir el desarrollo adecuado de las capacidades gerenciales y promover la participación de las mujeres en la conducción de las

microempresas que van en aumento. Se empleó la metodología investigativa en las categorías definidas y componentes establecidos.

Lo cierto es que las Empresarias Huanuqueñas han demostrado capacidad competitiva, han elevado su autoestima, incrementado su autonomía en dirigir y manejar recursos necesarios para promover a sus empresas y mejorar la calidad de vida de sus familias, contribuyendo económicamente con la Región.

Esta investigación provee información y conocimiento importante para conseguir que las capacidades gerenciales y el desarrollo en las mujeres empresarias sean significativas en la ciudad de Huánuco, que contribuye al conocimiento de sus necesidades y características para que los programas de apoyo y las políticas gubernamentales puedan orientarse eficientemente a promover un ambiente más favorable para la productividad de las empresarias.

1.9 LIMITACIONES

Los factores que dificultaron el desarrollo óptimo del Informe de Investigación son las siguientes:

1.9.1. Antecedentes insuficientes referente a las capacidades gerenciales y una información no adecuada sobre las mujeres empresarias en la ciudad de Huánuco es por ello que dificultó el óptimo desarrollo del Informe de Investigación.

1.9.2. No se contó con amplios horarios disponibles por parte de las Investigadoras por efecto de la carga académica y laboral, esto limitó profundizar mejor el desarrollo del presente Informe de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Luego de haber verificado los trabajos de investigación existentes en la Tesisteca y en la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, páginas web de nivel nacional e internacional se encontraron algunos antecedentes de investigación que tienen cierta relación con las características del Informe perteneciente a las capacidades gerenciales y el desarrollo de las mujeres empresarias.

2.1.1. A nivel internacional

Duarte Rodríguez, David Leonardo; ***“Desarrollo de competencias gerenciales para la alta dirección en empresas cosméticas biotecnológicas Bogotanas: Un enfoque conductual”***, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, (2013). Tesis para optar el título de Magister en Administración. Concluyó lo siguiente:

La propuesta para desarrollar en presentes y futuros gerentes del sector las competencias conductuales encontradas involucra la participación de experiencias relacionadas con actividades directivas propias del área, junto

con el acompañamiento y guía de un entrenador, idealmente un directivo, además de los procesos y espacios para reflexionar, el seguimiento de los objetivos de desarrollo propuestos, y la respectiva retroalimentación. Se infiere que para preparar gerentes prima la práctica sobre la formación mediante entrega de contenidos, sin descartar esto último.

Fernández Bravo, Carlos Alberto; ***“Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes”***, Decana American University, (2011); Tesis para optar al grado de Doctorate of Philosophy (Ph.D.) in Intelligent Organizations. Concluyó lo siguiente:

1. Las Competencias Gerenciales van de la mano con lo que indica Druker (2003), una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual haya un acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales.
2. Constituye un medio para el aprendizaje organizacional, genera comunicación, diálogo y discusión a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los 126 miembros participan en discusiones de problemas complejos desarrollándose la acción innovadora y creativa.

Stephen Dorgan, John Dowdy y Thomas Rippin, en el artículo ***“The Link Between Management And Productivity”*** en The Mckinsey Quarterly, (2006). Concluyen lo siguiente:

El nivel del equipo gerencial es importante para todas las organizaciones, es impresionante ver los resultados ascendentes que tienen los gerentes en sus empresas gracias al buen manejo gerencial y a la aplicación de estrategias relacionadas con la productividad y eficacia dando mejores resultados en beneficio de la empresa.

2.1.2. A nivel nacional

Beatrice E. Avolio Alecchi; *“Un Estudio Exploratorio del Perfil de las Mujeres Empresarias en el Perú”*, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, (2008). Tesis para optar el grado de Doctor en Administración Estratégica de empresas. Concluyó lo siguiente:

Expandir el conocimiento sobre la actividad empresarial de las mujeres es importante no solo porque el número de empresas que son propiedad de mujeres está creciendo cada vez más en el mundo, sino porque la evidencia actual demuestra que los motivos y el perfil de las mujeres podrían ser diferentes a los de los hombres.

Diversos estudios en países desarrollados han explorado las posibles motivaciones para las mujeres empresarias, pero estas no han sido aún integradas en un marco conceptual que explique de manera integral por qué las mujeres se convierten en empresarias, teniendo en cuenta los antecedentes de las mujeres y los factores que las han estimulado a optar por la actividad empresarial. Además, las investigaciones que analizan las motivaciones de las mujeres empresarias no diferencian claramente las circunstancias de los motivos por los que optaron por el emprendimiento y presentan una lista de factores aislados. Expandir el conocimiento sobre la actividad empresarial de

las mujeres es importante no solo porque el número de empresas que son propiedad de mujeres está creciendo cada vez más en el mundo, sino porque la evidencia actual demuestra que los motivos y el perfil de las mujeres podrían ser diferentes a los de los hombres.

Jaime Oswaldo Salomón Salomón; **“Capacidades Gerenciales en las Empresas Familiares Peruanas”**, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, (2010). Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración estratégica de empresas. Concluyó lo siguiente:

Los conceptos capital humano, capital social, capital cognitivo, liderazgo y adaptabilidad son útiles y actuales, y permiten establecer en primera instancia las bases de las capacidades gerenciales y si estas influyen en el desempeño de las empresas familiares.

Asimismo, según Sharma (2004:43); recomienda mayor investigación y análisis sobre el desempeño de las empresas familiares. También ha surgido preocupación entre los investigadores sobre el tema de las capacidades gerenciales en el contexto de las empresas familiares, y se ha sugerido que se generen más estudios académicos sobre ellas. Por último, investigaciones recientes sobre empresas familiares sugieren aproximaciones cualitativas que permitan una mejor exploración y comprensión del fenómeno en estudio.

Centro de emprendimiento Continental: Conti – Emprende; **“Micro Financiera Mujer Emprende”** Universidad Continental, Huancayo, (2010); realizaron un estudio de investigación llegando a la conclusión:

El grupo de mujeres interesadas en emprender un negocio están en los niveles socioeconómicos B, C y D y que el Perú muestra la tasa más alta del

mundo en la actividad emprendedora femenina (39%) en donde las empresas que cuentan con 1 a 50 empleados son lideradas por mujeres (43.1%) además la participación femenina en el ámbito laboral en el Perú urbano según la organización internacional del trabajo es de 51.8% y 53.8%.

Serida Nishimura, Jaime; ***“Hay mucha necesidad por fortalecer las capacidades y competencias gerenciales”***, Decano del Graduate del School Bussines de ESAN, Perú, Lima, (2015). Entrevista realizada el día jueves 25 de junio en el Diario Gestión. Menciona lo siguiente:

1. Vemos que las expectativas de crecimiento que tiene la población y las empresas para los próximos años hacen que todo el mundo necesite prepararse, necesite ser competitivo profesionalmente, y las empresas necesitan profesionalizarse con cuadros gerenciales del más alto nivel.
2. Existe mucha necesidad por fortalecer capacidades y competencias gerenciales. Si lo vemos por tipo de programas, los hay desde cursos muy cortos hasta las maestrías. Entonces, percibimos bastante interés.
3. El perfil es sumamente variado, realmente no hay una edad para consolidar la formación gerencial de las personas, los tenemos desde jóvenes que están probablemente iniciando su línea de carrera gerencial hasta personas con bastante experiencia que lo que buscan seguramente es complementar, actualizar, reforzar ciertos aspectos que le permitan tener una información ya más integral.

2.1.3. A nivel local

Castañeda Taboada, Nancy Irene; ***“Situación Socioeconómica de las Mujeres de la Localidad de Huánuco y sus Expectativas en la Formación***

de la Micro Empresa", Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco, (1999). Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración.

Concluye los siguientes:

Entre las ventajas competitivas y habilidades que manifiestan tener las mujeres son el buen trato a sus clientes, buena calidad de sus productos, entusiasmo y capacidad de convencimiento. El micro o pequeño empresario que se forma "a pulso" cometiendo errores y aprendiendo de ellos. No ha estudiado ni se ha preparado para optimizar la gestión ni el proceso productivo. Nuestro sistema educativo no prepara para el trabajo ni para la empresa. Se debe propender a una mejor administración de los recursos materiales a través de la capacitación de los micros y pequeños empresarios en aspectos de control de existencias, calidad total, programación de la producción y de las finanzas, compras, ventas y comercialización.

Laveau Bartra, Walter Román; ***"Capacidad Gerencial y su Relación con la Motivación del Cliente Integro del Hospital Amazónico, Yarinacocha-Pucallpa"***, Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco, (2006). Tesis para optar el grado de Magister en Administración y Gerencia de la salud. Llegó a la siguiente conclusión.

1. La opinión de los trabajadores del hospital Amazónico Yarinacocha respecto a la capacidad gerencial afirman que los directores no apoyan al personal ante cualquier eventualidad con un 50%; no toman decisiones escuchando al personal con un 40%; no estimulan ni dan facilidades para la capacitación

40%; no promueven campañas de salud integral a la comunidad con un 35% y no demuestran honestidad ni hábitos morales.

2. También afirman que los directivos reconocen al personal por la labor que realizan con un 40%; realizan acciones que integran a los trabajadores y participan en sus actividades 55%; saludan y tratan con respeto a sus trabajadores 30%; apoyan a las personas indigentes 35%; inspiran confianza y dan facilidad para la comunicación de los trabajadores 35%.

Alvarado Chávez, Clayton, (2010). ***“Características de las Habilidades Directivas y Estilos de Dirección de los Funcionarios Públicos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco”***, Tesis para optar el Grado de Magister en gestión y planeamiento educativo (Universidad Nacional Hermilio Valdizán). La conclusión más importante fue:

Los funcionarios públicos de la UNHEVAL muestran en primer lugar habilidades grupales, en segundo lugar habilidades interpersonales y en tercer lugar habilidades personales. De las habilidades grupales el que resalta es el facultamiento y delegación con un 79%, seguido por formación de equipos con un 76,5 y la dirección hacia el cambio con un 74,2%, de las habilidades interpersonales el que resalta es el manejo de conflictos con un 77,8%, seguido de comunicación de apoyo con el 76,2% y motivación hacia los demás con el 66,8% y de las habilidades personales el que resalta es el desarrollo de autoconocimiento con el 72,2%, seguido de solución de problemas con el 67,3.

2.2 BASES TEÓRICAS.

Las bases teóricas del presente trabajo de investigación se sustentaron en las teorías relacionadas con las capacidades gerenciales y el desarrollo de las mujeres empresarias. A continuación se describen las principales teorías.

2.2.1. CAPACIDADES GERENCIALES

Definición

Hellriegel y otros (2002:16); mencionan en su investigación que las competencias gerenciales:

Son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona que dirige una empresa para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales. Esto implica tener la capacidad para diseñar estrategias, sortear problemas, plantear alternativas, evaluar críticamente los resultados, negociar con otros actores y sobre todo, involucrar creativamente a sus equipos de trabajo en el diseño de mejores formas de cumplir con la misión encomendada.

Además Henry Mintzberg (1994:58); define a la capacidad gerencial como: *“Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia”.*

Asimismo el diario SIGLO XXI (periódico independiente, plural y abierto) publicado en abril de 2014 con el columnista Sergio Brosa manifiesta: *“La capacidad gerencial es la potencialidad de un gestor económico para actuar con eficacia en el desarrollo positivo del objeto empresarial”*

Joseph Schumpeter (1942:79); sugirió que una muestra de capacidad gerencial es la de saber salir de situaciones de crisis. Salir de una coyuntura adversa, ya sea en capacidad de penetración de mercado, de recursos

económicos escasos, tecnología obsoleta, incapacidad para invertir e innovar o todas a la vez, requiere de capacidad gerencial; de esta forma que la capacidad empresarial de los agentes económicos puede explicar en gran parte el desarrollo económico de una sociedad.

No contar con la capacidad gerencial dentro empresa es crítico para la continuidad de la actividad económica y la sostenibilidad de la misma; es evidente que se requiere la adecuada capacidad gerencial para cada dimensión del negocio como lo menciona el columnista español del Diario Libre Pedro Silverio:

La capacidad gerencial es aquella suma de factores que deben congregarse en un equipo directivo además las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

Los autores Gallart y Jacinto (1995:21); definen: *“Capacidad es un conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes adoptadas por una persona en una determinada gama de funciones para realizar una actividad, aplicando de manera integral en determinadas situaciones y contextos definidos”.*

Evolución de la Gerencia

Históricamente desde los años 50, los gerentes han dado importancia cabal a ciertos aspectos como la teoría del liderazgo, la Teoría de los Roles: Henry Mintzberg, el que diferencia a un líder con la conducta que asume, vista por sus seguidores (1950-1960) Sostienen que los gerentes deben conducirse de una determinada forma y desempeñar ciertos roles según la situación.

En los 60 y 70, la tendencia histórica da paso a la estrategia: la manera mediante la cual los mercados son conquistados. Ahora el modelo ganador se concentra en cómo acceder a los clientes potenciales, el pensamiento a largo

plazo y la planeación estratégica se tornan la mejor habilidad del gerente ganador. Los años 90 se concentran en los aspectos internos y externos de las empresas, en la competitividad a nivel externo y el rol de las empresas en los mercados globales, así como sus fortalezas y oportunidades para fidelizar al cliente y al trabajador.

Las corrientes que anteriormente eran excluyentes del ser humano, como las de Frederick Taylor y Henry Fayol con la administración científica y empírica, y la de Elton Mayo con el enfoque de relaciones humanas, se combinan hoy, para dar surgimiento a nuevos aportes como la Teoría Z, de Calidad Total y búsqueda de la excelencia.

Teoría Gerencial

En la teoría de los rasgos con Hersey, Blanchard y Jonhson, 1997 citado por Bennis (1990:45); sugiere:

Los líderes facultan a sus organizaciones para crear un ambiente en que la gente se sienta importante y parte del equipo, en el que el aprendizaje y la competencia y el esfuerzo cuentan con un desempeño eficaz: Conocimiento del negocio, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, historial, buen sentido, juicio, y carácter.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979:32); expresan que:

El término gerencia significa cosas diferentes para personas diferentes, algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

En resumen un gerente debe seguir un patrón de criterios, una filosofía clara de la administración y concepción de las personas, con una ideología que le permita ganar apoyo efectivo y colaboradores comprometidos con su gestión,

teniendo el gerente la capacidad de administrar y cambiar la visión simplista de su gestión por una de permanente y compleja, pensar en infinitos caminos, por otra parte el gerente del siglo XXI debe manejar todas las herramientas tecnológicas a su manos teniendo la capacidad de enseñar a sus colaboradores para formar un equipo de trabajo.

Características Gerenciales

Algunos tratadistas sobre los temas gerenciales consideran que los gerentes que han obtenido mejores resultados presentan cinco características comunes:

- Sentido común.
- Amplio conocimiento del campo en el que laboran.
- Confianza en sí mismo.
- Inteligencia general
- Capacidad de lograr que se hagan las cosas.

Objetivos de la Gerencia

Los objetivos gerenciales que desea todo directivo para su organización es la participación en el mercado, la Innovación, la productividad, obtener una solvencia en los recursos físicos y financieros, tener rentabilidad, Actuación y desarrollo gerencial, y actitud del trabajador así como la responsabilidad social.

Importancia de las Disciplinas Gerenciales

Las disciplinas gerenciales establecen el camino óptimo que una organización debe poseer, por ello es vital mencionar a Senge (2009:15); con las disciplinas centrales, las cuales establecen un camino que conlleva a construir la organización inteligente, comprende cuatro aspectos que generan una visión determinante a nivel gerencial.

Las gerentes con alto nivel de dominio personal comparten varias características. Tienen un sentido especial del propósito que subyace a sus visiones y metas; Para esas personas, una visión es una vocación y no sólo una buena idea, observa la realidad actual como un aliado, han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas en vez de resistirlas, son profundamente inquisitivas, y desean ver la realidad con creciente precisión, se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma.

El Gerente y su Función en la Organización

En las organizaciones, se realizan esfuerzos permanentes orientados a la tecnificación, el mejoramiento, la diversificación de productos y servicios; con la finalidad de consolidar su posicionamiento en el mercado. De allí, que resulte fundamental para el éxito de las mismas, contar con gerentes eficientes, con las competencias en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para responder eficazmente a las necesidades de ajuste en un medio cambiante así como competitivo.

Según Hellriegel y otros (2002:122); menciona en su libro que el gerente:

Es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales.

Además en la revista mensual "DESARROLLO EMPRESARIAL" (2010:139);

Alejandro Servera Torres señala:

"Un buen gerente debe poseer capacidad de análisis y de síntesis. Debe estar dotado de "una buena cabeza... en términos de inteligencia" de "una sólida personalidad" "debe tener la capacidad de llegar a los demás, de saber hablar y escuchar, de entender y hacerse entender".

Los líderes y directivos de los tiempos modernos necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana.

Francisco G. Barrasco Tanoira en un artículo titulado "**las empresas: Centros de desarrollo del conocimiento y la creatividad**" hace una cita sobre las características de una persona creativa que describen adecuadamente las habilidades directivas que requiere el gerente de una empresa Cabezas (1993); citado por De la Torre (1997:34); puntualizó:

- 1.- Sensibilidad a los problemas, a las deficiencias y a las mejoras.
- 2.- Autonomía e Independencia.
- 3.- Buena imagen de sí mismo.
- 4.- Alto nivel de aspiraciones y exigencias
- 5.- Empeño y constancia en el trabajo

El gerente debe ser capaz de ver y entender cosas que pueden hacer, debe ser capaz con esta habilidad de saber interpretar el medio que lo rodea dentro y fuera de la empresa para así poder trazar las estrategias que conduzcan al logro de los objetivos de su área y la empresa; también debe poseer inquietudes de superación y ansias de conocimiento.

Tipos de gerentes

De acuerdo a Stoner (2000); los tipos de gerentes se clasifican en:

a). Gerentes funcionales: Son los responsables de una sola actividad de la organización, por ejemplo: producción, finanzas, mercadotecnia o recursos humanos.

b). Gerentes generales: Son los responsable de todas las actividades o áreas funcionales de una organización; por lo común supervisan a gerentes funcionales. Estos gerentes, deben contar con amplias competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor, las cuales pueden aprender mediante una combinación de capacitación formal, así como de diversas asignaciones de trabajo, o en el transcurso de tratar de adaptarse y sobrevivir en determinado campo.

También según otros autores consideran:

Gerente de primera línea. Las personas responsables del trabajo de los demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización. Estos dirigen a empleados que no son gerentes, o que no supervisan a otros gerentes. Ejemplos serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande

Gerente medio. Esta jerarquía abarca varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, algunas veces, las de empleados de operaciones.

Alta gerencia. Esta jerarquía está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización, recibiendo el nombre de ejecutivos. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son director general ejecutivo, director y subdirector. El gerente alto está a cargo de toda la empresa, tomando decisiones en combinación con los consejos de los gerentes medios.

Competencias Estratégicas Gerenciales

Cardona y Chinchilla, (1988:56) Cardona y García (1999:78); mencionan en sus investigaciones:

Las competencias gerenciales estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas están: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente, entre otras. Las competencias gerenciales intratégicas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "coaching" y el trabajo en equipos.

En la actualidad las empresas deben contar con estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos, de ésta manera podrán cumplir sus actividades guiados por un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de una manera armoniosa y consistente. La Estrategia es la materia unificadora que da coherencia a las decisiones individuales, es decir todas las elecciones que la organización realice deben estar concebidas en términos de la estrategia fijada por la entidad.

Así mismo Cardona y Chinchilla, (1988:56) Cardona y García, (1999:78); mencionan en su investigación: *"Se logra una ventaja competitiva al adoptar competencias gerenciales dirigidas a la satisfacción de los clientes a través de la competitividad en costos, productos de calidad, velocidad de respuesta e innovación constantes basados en organizaciones inteligentes"*.

Razón por la cual, es importante resaltar el papel de las personas dentro de las organizaciones como fuente de ventajas competitivas. Por cuanto, es el recurso humano quien ejecuta las actividades. Asimismo, toda acción es afectada directamente por las decisiones tomadas por los gerentes, así como por las personas con quienes trabaja.

El Enfoque de Competencias

De acuerdo a Boyatzis citado por Africano (2003:34); menciona que las competencias son: *"Características que están casualmente relacionadas con una*

actuación exitosa en un puesto de trabajo, así mismo son características individuales susceptibles de medición, las cuales diferencian a los trabajadores con un desempeño excelente”.

Asimismo, de acuerdo a Benavides (2002); define: *“Las competencias hacen referencia a la manifestación de las aptitudes, los conocimientos, las destrezas, las emociones, los factores de la personalidad, en un desempeño eficiente; los cuales son visibles en la práctica laboral”.*

Petróleos de Venezuela SA, citado por Carrasco (2003:135); define competencia como: *“El conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”.*

Clases de competencia

De Ansorena (2001), citado por Carrasco (2003:145); coinciden en clasificar a las competencias en dos grandes grupos:

- **Competencias técnicas o específicas:** Se refieren a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica o funcional específica.
- **Competencias genéricas o generales:** Son aquellas referidas a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de aspectos relacionados directamente a una peculiar actividad o función. Son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que pueden poseer los profesionales de una organización, indiferentemente de su área funcional.

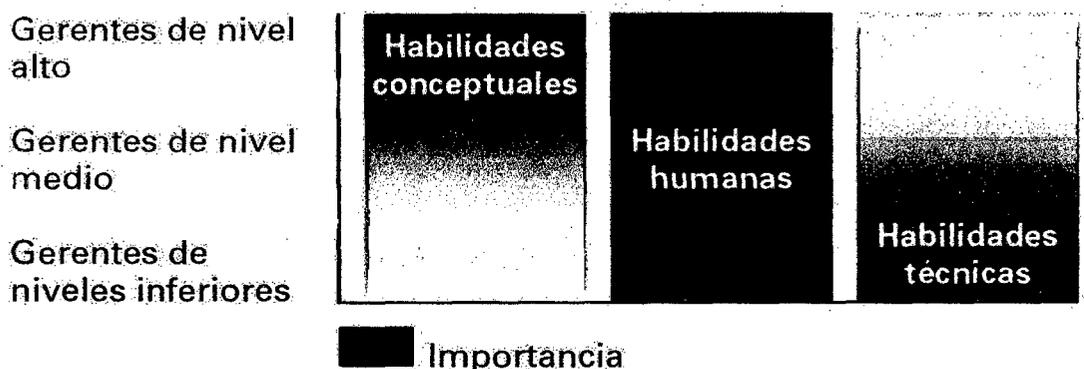
Tipos de competencias genéricas

1. **Competencias de logro y acción:** Donde se encuentran la motivación por el logro; la preocupación por el orden y la calidad; la iniciativa; así como la búsqueda de información.
2. **Competencias de ayuda y servicio:** Tales como la sensibilidad interpersonal y orientación de servicio al cliente.
3. **Competencias de influencia:** Aquí se ubican el impacto e influencia; el conocimiento organizativo y la construcción de relaciones.
4. **Competencias cognitivas:** Donde se encuentran el pensamiento analítico; el pensamiento conceptual; el conocimiento y la experiencia.
5. **Competencias de eficacia personal:** Como lo son el autocontrol; la confianza de sí mismo; el comportamiento ante fracasos y el compromiso con la organización.

Tipos de habilidades gerenciales

Los gerentes deben contar con tres habilidades esenciales tal como lo menciona Robert Katz citado por Stephen Robbins (2000:101); en la siguiente figura conceptos siguientes:

Figura 1: Habilidades necesarias en los tres niveles gerenciales



Fuente : Stephen Robbins (2000)
Elaboración: Propia

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades, como se muestra en la figura se observa el grado de importancia que tienen que tener presente los gerentes de primera línea quienes son principalmente los que aplican las habilidades técnicas, los gerentes de nivel medio deben de tener énfasis en la aplicación de las habilidades humanas para formar una cultura organizacional y lograr los objetivos propuestos por la empresa, por último los gerentes de nivel alto se concentran en la aplicación de las habilidades conceptuales en el que los gerentes perciben a la organización de manera sistémica, reconociendo sus elementos, interrelaciones y los cambios positivos o negativos que afectan a la organización.

Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales para poder ver a la organización como un todo. Mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

De acuerdo a Berta Madrigal (2009:12); menciona:

El arte de dirigir o liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conducir, se debe saber hacerlo y para ello se requiere habilidades y capacidades interpersonales para poder motivar, liderar, guiar, influir y persuadir al equipo de trabajo.

En la actualidad se han detectado lagunas en la capacidad y formación profesional de los administradores públicos y privados, lo que se convierte en un gran reto para que los estudiantes y futuros profesionistas desarrollen las

habilidades y competencias que les permitan desempeñarse de manera adecuado en puestos medios y superiores en una organización o en su propia empresa.

2.2.1.1. Habilidades Técnicas

Involucra el conocimiento, destrezas, experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo específico que ocupa. Esta habilidad va muy relacionada con el perfil profesional y con la trayectoria que tenga el gerente. Aunque este tipo de habilidades se vuelven menos importantes conforme el gerente asciende en la jerarquía organizacional, hasta la gerencia general debe contar con los antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades y la capacidad de apreciación de las actividades desempeñadas por el personal que conforma la empresa.

Según Ruiz Rojas, (Paola periodista de M&M) indica:

Las habilidades técnicas se refieren a las capacidades de poner en práctica procedimientos en una actividad de trabajo específico; es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área, de la industria para la que trabaja en pro de su cargo.

Es importante aclarar que las habilidades técnicas no son las mismas para todos los gerentes, éstas deben ser adquiridas e ir acordes con el área de desempeño laboral de cada directivo; por ejemplo, un gerente de producción, de una fábrica de muebles, debe contar con habilidades técnicas asociadas al conocimiento de los procesos productivos para optimizarlos, al manejo apropiado de maquinaria; a tiempos y movimientos; al uso de la tecnología, al control permanente de calidad, entre otros; mientras que un gerente administrativo debe poseer conocimientos técnicos asociados al manejo de personal, a estilos de dirección, a técnicas de negociación y a métodos eficientes de gerencia, por mencionar sólo algunos.

Este tipo de destrezas son importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes porque les brindan las herramientas necesarias para entender e involucrarse en el trabajo de sus subalternos y de esta forma, adaptar un modelo de direccionamiento acorde a las necesidades y requerimientos del área. Las destrezas técnicas también permiten generar modelos de evaluación apropiados.

2.2.1.1.1. Conocimiento del Entorno.

La gerencia no puede descuidar en ningún momento el entorno en donde labora, ese en que participa la organización de la que es responsable, requiere saber controlar los efectos de las variables circundantes, de sus efectos tanto positivos como negativos, especialmente estos últimos a fin de contrarrestar aquellos que atentan contra la buena marcha de la empresa. Debe ser conocedor de los cambios, característico del entorno.

Ante la evidencia de un entorno dinámico, turbulento, de acelerado cambios, se nota el cómo estas surgiendo una nueva generación de ejecutivos con mentalidad estratega, audaces, capaces de afrontar diferencias culturales profundas, de afrontar los retos. De ahí, que justamente se insista que esta capacidad comunicativa- especialmente entre los japoneses- que se considera fundamental para el éxito de empresas cada vez más internacionales.

La gerencia vive en una constante lucha para evitar que los intereses de la burocracia de la propia organización ahoguen su rendimiento, por tanto, la primera misión del directivo estriba en rentabilizar su organización, especialmente en un entorno riesgoso, como el que afrontamos.

Hoy se tienen que considerar muchos cambios en donde la gerencia está obligada a interpretar su escenario, lo que estos originan e inciden en sus

organizaciones, por ejemplo: el impacto de las nuevas tecnologías, nuevos sistemas de información, las relaciones laborales, las legislaciones, las incidencias de las variables macroeconómicas; la creciente integración económica mundial; la privatización; la descentralización; los impuestos y las compensaciones, el rápido cambio de la organización interna y la promoción de los futuros gerentes.

2.2.1.1.2. Experiencia en el Negocio.

Se designa con el término de Experiencia a aquella forma de conocimiento o habilidad, la cual puede provenir de la observación, de la vivencia de un evento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es plausible de dejarnos una marca, por su importancia o por su trascendencia.

Este tipo o forma de conocimiento, las experiencias, tanto los seres humanos como los animales, las van adquiriendo a lo largo de sus vidas, siendo prácticamente imposible que esta situación no se produzca en algún momento. La experiencia es una parte importantísima de la vida de cualquier persona y la que en definitivas cuentas le permite a alguien decidir una cuestión fundamental en su vida. Porque siempre aquel evento que nos sucede y que nos deja una marca y un aprendizaje estará latente y presente para aparecer cuando sea necesario usarlo como antecedente para decidir seguir adelante o no con una cuestión.

En tanto y conforme al paso del tiempo, se dirá y será efectivamente así, una persona tendrá e irá adquiriendo cada vez este tipo de conocimiento conocido como experiencia, porque los años, básicamente, son los que permitirán que esta se vaya acrecentando, ampliando y ganando también, ya que estas vivencias que se van pasando también suelen ser determinantes a la hora de tener que repetir o no elecciones, porque al haberlas pasado, ese cuerpo de experiencias que se van

almacenando en la memoria nos ayudarán a la hora de elegir o no tal camino y también llegado el caso de tener que aconsejar a alguien acerca de qué hacer con alguna cuestión o cómo actuar ante un imprevisto, por ejemplo, entre otras cuestiones.

La experiencia desde la óptica de la filosofía

En la Filosofía, se suele tratar a este tipo de conocimiento basado y forjado exclusivamente a través de la experiencia, como conocimiento empírico o conocimiento a posteriori. Y también desde ella, más precisamente desde la hermenéutica filosófica, se sostiene que las experiencias son posibles si se tienen expectativas, por eso esta cree que la persona con experiencia no será la que más vivencias haya acumulado sino más bien aquella que esté capacitada para permitírselas. Y aunque este pensamiento tiene mucho de real, también es cierto que como mencionábamos antes, la edad, sin dudas, marcará también el nivel de experiencia que presenta tal o cual persona.

2.2.1.1.3. Gestión de Riesgos.

Un empresario debe saber correr riesgos calculados. No rehúsa los desafíos, pero tampoco es un jugador. Evita las situaciones en que el riesgo es muy pequeño, porque no entrañan ningún reto y no prometen gran cosa. Por lo tanto el que evalúa debe saber evaluar con realismo los riesgos que vale la pena correr.

Ser empresario significa correr riesgos, por lo que debe trabajar bajo la presión de la necesidad de asumir riesgos, debiendo comprender que la posibilidad de un fracaso siempre existe.

Como lo menciona Lefcovich (2004:37):

Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder; cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo.

Como todo aquel que acepta riesgos, el empresario o directivo deberá tomar decisiones de resultado incierto, evaluando las posibilidades de ganancia en relación con las posibilidades de pérdida. Por tal motivo razonar y monitorear de manera permanente la situación en cuanto a los niveles de riesgo es fundamental y forma parte del pensamiento estratégico. Dos cualidades esenciales de todo buen empresario es que está dispuesto a correr riesgos y es creativo. Si posee creatividad, se le ocurrirán mejores ideas, y cuando pueda elegir entre varias buenas ideas, le resultará más fácil correr los riesgos necesarios para poner en práctica la que le parezca más prometedora.

La capacidad de cada individuo para asumir riesgos depende en cierta medida del grado en que el mismo es influido por otros, de su experiencia, de su situación actual y de sus expectativas para el futuro.

Secuencia de pasos a realizar a la hora de analizar los riesgos

1º Evalúe los riesgos.- Lo primero que hay que hacer es ver si existen riesgos, esto es, si es posible sufrir algún perjuicio optando por cierta alternativa.

2º Tome en consideración las políticas y objetivos de la empresa.- Su paso siguiente consiste en tomar en consideración las políticas, valores y objetivos de la empresa, o los suyos propios de tratarse de una decisión individual o profesional.

3º Defina claramente cada alternativa.- Efectuados los pasos anteriores es

menester que proceda a examinar cada alternativa de manera tal de evaluar sus costos con objetividad. El costo principal es de carácter financiero, pero siempre que proceda deberá también incluirse los costos personales, sociales y de otra índole.

4° Reúna la información pertinente y pese las alternativas.- Deberá reunirse toda la información necesaria para estimar las posibilidades que ofrece cada alternativa. El empresario o directivo debe estudiar cada posibilidad hasta sus últimas consecuencias.

5° Reduzca los riesgos cuanto pueda.- Para disminuir los riesgos es indispensable que el empresario valore con realismo la medida en que está en sus manos aumentar las probabilidades de éxito.

6° Planifique la ejecución de la alternativa elegida.- Una vez seleccionada una de las alternativas, deberá prepararse un plan para ponerla en práctica. Este plan debe fijar fechas, definir claramente los objetivos, prever los diversos resultados a que puede llevar la decisión tomada, planificar en detalle para cada resultado la conducta ulterior a seguir y establecer un procedimiento para vigilar la aplicación del plan a fin de que se le pueda efectuar rápidamente todo cambio que resulte necesario.

Resulta imposible escapar al riesgo, toda actividad la tiene, la cuestión es evaluar los niveles de riesgos, las capacidades que tenemos para afrontar las mismas, las consecuencias que puede traer aparejadas, y por sobre todo tener una clara conciencia de aquellos factores de los cuales depende que podamos o no lograr los objetivos. En la medida en que tomemos en consideración los

aspectos antes desarrollados, mayores probabilidades de evitar riesgos innecesarios o protegernos convenientemente de ellos tendremos.

2.2.1.1.4. Comunicación.

Esta habilidad hace referencia a la capacidad que debe poseer todo gerente para generar, clasificar, seleccionar y difundir, información organizacional dirigida a todos los miembros de la empresa, en sus diferentes niveles, con la certeza que los receptores comprendan los mensajes y realicen las órdenes, demandas o sugerencias conforme lo solicitado.

Los medios de comunicación que pueden ser utilizados dentro de la empresa incluyen diversos tipos, formales e informales, escritos y orales, colectivos y personales. Todos estos medios deben ser diseñados, planificados y utilizados de manera consistente para asegurar los flujos de información necesarios para el funcionamiento de la organización, así como para estimular la auténtica comunicación de doble vía.

La comunicación gerencial, normalmente, está compuesta por mensajes instructivos, informativos, ideas, y órdenes, y tiene un objetivo claro: mantener informados a los trabajadores sobre los planes, objetivos y logros empresariales.

Para Luis Fernando Martín, Máster en dirección de marketing y comunicación estratégica de la Universidad Oberta de Cataluña (Barcelona, España), Comunicador Social – Periodista Universidad de La Sabana (Bogotá, Colombia), la comunicación como habilidad gerencial debe ser directa y menos protocolaria; debe ser relacional, es decir, más personal, para que emisor y receptor puedan

interactuar e intercambiar mensajes; y debe ser efectiva, es decir, debe transmitir mensajes claros, sencillos y oportunos.

Todo gerente debe saber qué comunicar, cómo hacerlo, cuándo y mediante qué canales, esto con el fin de lograr los resultados que espera. La comunicación, para que sea eficaz, debe traducir el abstracto lenguaje empresarial, a sencillos mensajes que puedan de ser entendidos por todos los miembros de una empresa.

2.2.1.2. Habilidades Humanas

Es la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo. Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente, con clientes, proveedores, aliados, etc.

Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; Los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia. Se debe tener la capacidad de interactuar con muchos tipos distintos de personas, así como de intercambiar información con ellas es vital para una carrera gerencial exitosa.

También Uzawa (1965) y Lucas (1988) indican: *“Las habilidades humanísticas son factor determinante de la producción en todos los niveles jerárquicos porque permiten la interacción eficiente, entre gerentes y subordinados, lo que traduce en mejoramiento de las relaciones interpersonales, el clima laboral, e incluso la productividad”*.

De hecho, se afirma que son elementos catalizadores de la efectividad administrativa porque de utilizarse adecuadamente, pueden generar reacciones apropiadas en los trabajadores, como sentimiento de pertenencia por la compañía y sentido de responsabilidad, entre otras.

2.2.1.2.1. Capacidad de Negociación.

Simon Horton profesor del Imperial College de Londres (2008:45) menciona:

La negociación es un proceso comunicativo de doble vía, que se instaura entre un sujeto y una contraparte, cada cual con intereses comunes y contrapuestos, pero que desean llegar a un acuerdo. Es una de las habilidades que ha cobrado gran importancia en la actualidad del mundo empresarial, porque está continuamente presente en la gestión cotidiana de los gerentes.

En el tema gerencial, podemos decir que la negociación es el proceso mediante el cual dos, o más partes, se reúnen para discutir o establecer un contrato, definir las pautas de una relación laboral, comprar o vender un producto o servicio, resolver diferencias, establecer costos, estructurar un plan de trabajo, formular un cronograma, entre otras actividades.

Según Robbins Colulter (2010) para negociar, es necesario entender que:

- En toda situación de conflicto existen objetivos parcialmente encontrados.
- Lo esencial para que la negociación sea exitosa es la cooperación.
- Toda negociación está condicionada a aspectos legales, éticos, jurídicos o culturales.
- Cuando las negociaciones se llevan a cabo en tiempos prolongados, el objetivo de ambas partes tiende a equilibrarse.

- Toda negociación lleva implícita emociones que, a veces, son contraproducentes y contribuyen a la celebración de malos acuerdos o llevan a situaciones molestas y complicadas.
- El resultado de toda negociación, además de afectar a las partes interesadas, puede repercutir en terceros.

Para negociar, y en especial cuando es el gerente quien tiene arte o parte en el proceso, es indispensable que cuente con habilidades técnicas, humanas y conceptuales para el manejo en su grupo, de la ansiedad, del lenguaje corporal, del control de las emociones, de la comunicación asertiva, de la flexibilidad, de la apertura mental, la creatividad, la empatía, el manejo oportuno de las técnicas, la visión global sobre la negociación y el manejo de las contradicciones, entre otras.

Nuevos datos revelan que la raíz del éxito de los directivos es su capacidad de negociar. Aprender a utilizar las herramientas verbales para convencer, persuadir, involucrar e integrar al personal será fundamental para materializar la premisa del ganar - ganara. Un negociador exitoso, según los expertos, no es quién siempre consigue lo que su equipo requiere, sino quien demuestra que trabaja para cubrir las necesidades del personal y motiva a los trabajadores para que continúen su labor, aunque no logren de manera inmediata los objetivos esperados.

2.2.1.2.2. Motivación.

La motivación es la energía que mueve a las personas a realizar sus esfuerzos laborales y productivos. La motivación de las personas es un recurso clave para que realicen sus labores de una manera eficaz, productiva y

satisfactoria.

Según Robbins Coulter (2010:341) menciona que: *“La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, sostenidos hacia el logro de una meta, este término tiene tres elementos claves: la energía, dirección y perseverancia”*.

El norteamericano Douglas Macgregor en la teoría X y la teoría Y, describe dos maneras de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados por lo cual Robbins (1993:195); cita:

Teoría X: Los directivos consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante la amenaza, los gerentes son estrictos y autoritarios.

Características Teoría “X”

- Las personas tienen aversión para el trabajo.
- La mayoría de la gente debe ser controlada
- Son amenazadas con castigos para que se esfuercen.
- Prefieren ser dirigidos, no quieren asumir responsabilidades.
- Son perezosos.
- Buscan ante todo su seguridad.
- Su única motivación es el dinero.

Teoría Y: Los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar, el hombre quiere trabajar y está ansioso por hacerlo, obtiene mucha satisfacción de él en las circunstancias adecuadas y puede hacer un buen papel.

Características Teoría “Y”

- El esfuerzo físico y mental en el trabajo es natural como en el juego.
- No es necesario la coacción, la fuerza o la amenaza para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones.
- La mejor recompensa es la satisfacción del ego.
- La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio.

Teoría “Z”: Desarrollada por el japonés William Ouchi, busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que los permita auto superarse para su propio bien y el de la empresa.

Características Teoría “Z”

- Crear un ambiente de confianza plena, tanto entre los miembros internos de una empresa, como con las personas o instituciones con las que se relaciona la organización.
- Predominio de la cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo.
- Sustentar todo el quehacer organizacional en trabajos de grupo.
- El personal trabaja de por vida en una empresa, a la que considera su propio negocio.

- Buscar que el personal no se especialice, sino que pueda cubrir funciones diferentes, esto se hace rotándolo en diferentes puestos.
- Tener el enfoque integral de la empresa.
- Lo importante no son las partes que forman a la empresa, sino la totalidad de sus relaciones dinámicas.

En donde Frederick Herzberg (1959) citado por Robbins Counter (2010:343)

propone:

Una motivación en el trabajo aplicando los factores extrínsecos como el salario, los beneficios sociales, las condiciones físicas y ambientales, el estatus, el prestigio de la empresa y los factores intrínsecos que involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

2.2.1.2.3. Trabajo en Equipo.

En los textos de administración, los aspectos relacionados con el “trabajo en equipo” se presentan en el tema “Grupos y Comités” que Stoner, (1996) define como: *“Dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común”.*

En la última versión del texto de Koontz-Weirich (2004:34) se define un equipo como: *“Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.*

Robbins (2000) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva.

En cuanto a las habilidades, en los grupos éstas son aleatorias y variables, mientras que en los equipos son complementarias. La diferencia principal que señala es que *“un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado”* mientras que un grupo se limita a lograr determinados objetivos.

Otros especialistas como Bucholz y Roth, de la Wilson Learning Corp, en el libro *“Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa”* (Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992). Como resultado de sus investigaciones, estos especialistas fundamentan lo que consideran *“Ocho atributos del equipo de Alto Rendimiento”* presentando los siguientes:

- *Liderazgo participativo*, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
- *Responsabilidad compartida*, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
- *Comunidad de propósito*, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
- *Buena comunicación*, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
- *La mira en el futuro*, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- *Concentración en la tarea*, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.

- *Talentos creativos*, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
- *Respuesta rápida*, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

Proceso y etapas en la formación de equipos
Según Koontz-Weirich (2004) *“No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones”*.

Sobre las etapas de formación de un equipo, Buchloz y Roth, plantean *“Establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio”*.

Según estos autores, todos los equipos no son iguales, sus ritmos de integración y sus patrones de interacción son diferentes. Sin embargo, la mayoría pasa por tres fases en su desarrollo que identifican en las siguientes:

- ***Fase 1. Reclutamiento de los individuos.*** Cuando se convoca a distintas personas a trabajar en equipo, inicialmente sólo forman una “acumulación de personas”. Esta primera fase les da la oportunidad de definir identidades dentro de la unidad de trabajo. Los equipos, en esta fase, tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar los conflictos. Los miembros empiezan a definir su propósito y sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.

- **Fase 2. Grupos.** En esta fase, los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito, y establecen normas para trabajar juntos. No obstante, los grupos tienden a centrarse en un líder que es el que marca el rumbo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el foco principal de comunicación.
- **Fase 3. Equipo.** La fase final, y difícil de alcanzar, es la de un verdadero equipo de alta eficiencia, capaz de concentrar la energía, de responder rápidamente a las oportunidades y de compartir responsabilidades y recompensas por igual. Los equipos se concentran en el propósito; los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Para Robbins (1996) menciona: *“Hay fuertes evidencias de que los grupos pasan por una secuencia normal de cinco etapas que son”*:

1. **Formación.** Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están “probando” para determinar los tipos de comportamientos que son aceptables.
2. **Confusión.** Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades. Además, hay conflictos respecto a quién controlará el grupo. Cuando concluye esta etapa habrá una jerarquía muy clara del liderazgo dentro del grupo.
3. **Normalización.** Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y

camaradería entre sus miembros. Esta etapa se completa cuando se solidifica la estructura del grupo.

4. **Desempeño.** La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó.
5. **Disolución.** Se presenta en los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.

2.2.1.2.4. Liderazgo

Lazzati (1991: 67); ha definido el liderazgo como: *“La actividad de influenciar en la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”*

Casales (1995:39); define el liderazgo de la siguiente forma:

Se trata de aquel miembro que ejerce mayor influencia sobre los restantes integrantes de su grupo de manera espontánea, siendo capaz de motivarlos y guiarlos hacia la obtención de un objetivo o meta, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas y el funcionamiento grupal al realizar contribuciones de significación.

Hersey, Blanchard y Johnson (1997:91); afirman que: *“El liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta en común y el proceso de liderazgo está en función del líder”.*

Cabe señalar que cada vez que alguien intenta influir en el comportamiento de otro, el gerente que es líder trabaja para ser aceptado y para servir a un equipo, y debe ser capaz de liderar a la organización, a los grupos y así mismo.

En la Teorías de la conducta el más representativo de los estilos de White y Lippitt (1939) citado por Herman (1997:178-179); hace referencia a los tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal y democrático.

“El autocrático es firme, directivo, jerárquico y se ha practicado con éxito durante años por los gerentes. Los jefes disfrutaban diciendo a los trabajadores lo que debían hacer y los trabajadores aceptaban lo que se les decía”.

“El estilo participativo, se basa en la administración en equipo, se buscaba que los gerentes reunieran a los trabajadores en grupos para que tomaran decisiones propias. La jerarquía organizacional continuaba haciéndose plana, mientras se ayudaba a estimular la colaboración”.

“El liderazgo facultativo, toma en cuenta a cada operador que labora para ellos, de modo que su objetivo es trabajar uno a uno con tales individuos para ayudarlos a mejorar la efectividad en su ambiente laboral, es decir a que desarrolle su propio potencial”.

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio iniciados en 1945 por el Departamento de investigación Empresarial trataron de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del gerente. Al respecto Hersey, Blanchard y Johnson, (1997:137); describen las conclusiones del estudio: *“El líder tiene un comportamiento en el que se muestra sensible a sus subordinados en cuanto a sus ideas, sentimientos y establece confianza mutua y dirige las actividades de los subordinados rumbo a las metas”.*

En la Teoría de las situaciones Robbins (1993:204); describe:

Esta teoría parte del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación, estas teorías son más atractivas para el gerente, puesto que aumentan sus posibilidades de cambiar la

situación para adecuarla a la situación. El verdadero líder es capaz de ajustarse al grupo en situaciones.

Max Weber (1947); citado por Gibson (1996:145); también afirma: *“Algunos líderes tienen el dón de la carisma que les permite motivar a sus seguidores para que alcancen un desempeño sobresaliente. Semejante líder es capaz de desempeñar un papel vital en la creación del cambio”.*

Warren Bennis (1984); citado por Robbins (1993:148); tras estudiar noventa líderes más famosos y exitosos de Estados Unidos, encontró que tenían cuatro elementos en común: Tenían un sueño o propósito que los impulsaba, podían comunicarlo en términos claros, de tal manera que los seguidores pudieran identificarse con el sueño sin problemas; eran consistentes y centrados cuando perseguían su sueño; y conocían sus ventajas y las aprovechaban.

En la teoría de los rasgos con Hersey, Blanchard y Jonhson, 1997 citado por Bennis (1990:45); sugiere:

Los líderes facultan a sus organizaciones para crear un ambiente en que la gente se sienta importante y parte del equipo, en el que el aprendizaje y la competencia y el esfuerzo cuentan con un desempeño eficaz: Conocimiento del negocio, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales, historial, buen sentido, juicio, y carácter.

Ventajas del liderazgo femenino

Si bien las mujeres en puestos directivos aún son pocas, destacan por tener características que permiten a las empresas ser más competitivas y más organizadas en todo ámbito.

En ese sentido, Harvard Deusto y EAE Business School, publicaron en su blog Retos Directivos, un artículo con las ventajas del liderazgo femenino.

1. Trabajo en equipo: las mujeres suelen buscar apoyo en grupos fuertes y con un alto nivel de competencia.
2. Asertividad: el liderazgo femenino es más partidario de un convencimiento basado en la asertividad y no tanto en la autoridad.
3. Simultaneidad: la mujer acostumbra desenvolverse con relativa facilidad en escenarios en los que deba realizar o supervisar varias tareas a la vez.
4. Negociación: la conciliación es una de sus principales características, al igual que una mayor facilidad para influir en los otros.

2.2.1.3. Habilidades Conceptuales

Es la capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados. Estas habilidades conceptuales tienen que ver con la capacidad del gerente de tomar decisiones integrando distintos puntos de vista y poder anticiparse a eventos.

Asimismo indicar que las habilidades conceptuales conforman las destrezas conceptuales, éstas suponen el desarrollo de una forma efectiva de pensamiento y de una manera de visualizar las empresas como un todo, como un engranaje que debe funcionar a la perfección.

En los conceptos más modernos sobre la administración, las habilidades de este tipo están relacionadas con el enfoque estratégico, pues posibilitan la percepción del entorno y el diseño de nuevos modelos administrativos y organizacionales, así como de estrategias para el mejoramiento integral.

2.2.1.3.1. Flexibilidad.

Según Robbins Coulter (2010:348) menciona: *“La flexibilidad laboral son un conjunto de medidas que favorecen los derechos de los trabajadores en materia de contratos laborables y libertad de contratación”.*

Esta transformación tiene su origen en la manera en que todo ha ido evolucionando: la sociedad, las familias, las personas y, por supuesto, también las cosas han cambiado en las empresas. Por eso en todas las organizaciones existe una necesidad de flexibilizar.

Según Robbins Coulter (2010:173) menciona: *“Los gerentes necesitan flexibilidad estratégica; es decir la capacidad de reconocer cambios externos importantes, para destinar recursos de manera rápida, y reconocer cuando una decisión estratégica no funciona. La flexibilidad estratégica parece del todo necesaria”.*

Esta necesidad de cambio viene provocada por el impacto de la tecnología en la cultura laboral. Una necesidad de cambio que es ya imparable, y que obligará, más tarde o más temprano, a todas las organizaciones a adaptarse. Una flexibilidad que es una realidad y que exige buscar formas nuevas de gestión, puesto que evitarla no es posible, o lo que es lo mismo, la flexibilidad ya no es una opción.

2.2.1.3.2. TOMA DE DECISIONES.

Robert Heller, en su libro *Las Grandes Decisiones de los Grandes Empresarios* indica que para una buena toma de decisiones, en primer lugar se debe tener una comprensión cabal de todos los hechos implícitos y de las

condiciones circundantes y, en segundo lugar, aprovechar al máximo las experiencias propias y ajenas actuando además con seguridad y aplomo para mantener el control sobre las causas y consecuencias de cada decisión.

Nuestra capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes.

Los que asumen riesgos no son sólo las personas osadas que practican deportes o actividades extremas, todos debemos hacerlo cada día.

La toma de decisiones es la esencia de la administración. Es lo que los gerentes hacen y a todos les gustaría tomar buenas decisiones.

Etapas de la toma de decisiones

1. Identificación de un problema
2. Identificación de los criterios de decisión
3. Ponderación de criterios
4. Desarrollo de alternativas
5. Análisis de alternativa
6. Selección de una alternativa
7. Implementación de la alternativa
8. Evaluación de la efectividad de la decisión.

Toma de decisiones racional: Tipo de toma de decisiones en el que las elecciones son lógicas, consistentes y maximizan el valor.

Racionalidad limitada: Toma de decisiones que es racional pero limitada por la capacidad de un individuo de procesar información.

2.2.1.3.3. Tolerancia al Estrés.

Se puede decir que las responsabilidades y el propio lugar de trabajo son factores típicos que originan el estrés de la persona. Es muy común que aquellos empresarios que viven en una constante presión laboral y trabajan hasta altas horas de la noche, traten de aliviar ese estado de fatiga tomando varias dosis de cafeína al día. Sin embargo, eso tampoco es sano.

Por la misma presión y rápida dinámica de trabajo, algunas personas suelen obviar o saltarse las horas alimenticias (desayuno, almuerzo y cena). Por ende, es preferible aislarse unos minutos de la rutina y tomarse un tiempo para comer tranquilamente. Se recomienda tener a la mano bocadillos saludables para esos casos, tales como frutas y galletas sin sal.

Al momento de vacacionar, aíslese completamente de la rutina laboral y dedíquese a descansar y disfrutar de otros hobbies. Aquellos empresarios móviles que no necesariamente dependan de un computador y un sitio de trabajo, traten de mantener un equilibrio rutinario lo mejor posible.

Síntomas del estrés

Entre algunos síntomas de alerta que sufre una persona con estrés, podemos mencionar: latidos más rápidos del corazón, problemas para conciliar el sueño, alteración del apetito, nerviosismo, falta de concentración, fuertes dolores de cabeza, aumento de las perturbaciones, dolores musculares y mayor sensibilidad a cualquier situación.

Aprenda a reconocer el estrés en sí mismo y en sus empleados

Algunos signos comunes:

- Tensión inexplicable y sin motivo entre compañeros de trabajo y sus jefes, que antes no parecía existir.
- Cambios en el lenguaje: hablar demasiado alto o demasiado rápido.
- Cambios en el lenguaje corporal que indican un cambio de comportamiento.
- Observe la postura, tono y flexibilidad muscular, expresiones faciales, ojos, tics nerviosos, bostezos.
- Estallidos de ira u otros signos de inestabilidad emocional.
- En general, disminución de la efectividad y aumento en las ausencias laborales.

Alerta ante las personas vulnerables:

- Empleados con sobrecarga de trabajo y que trabajen en exceso. Aunque a corto plazo parece fabuloso, las repercusiones a mediano plazo pueden ser nefastas.
- La introducción de nueva tecnología: puede afectar el equilibrio emocional, especialmente de los empleados más antiguos.
- Empleados cuyas responsabilidades son muy exigentes desde el punto de vista psicológico (como atención al cliente), o que requieran de aislamiento.
- Los asuntos o problemas familiares de los empleados, que con frecuencia pueden sobrepasar los límites de tolerancia.
- Estas situaciones pueden tener un grave impacto, sobre todo si la persona siente que no es comprendido o ayudado por la empresa.

2.2.1.3.4. Empowerment.

Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

Según la **Gerencia para el Emprendimiento, artículo 101, (2010:2)**:

Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en los que está siendo ineficiente. El problema es que la gente que trabaja dentro de ella ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no pasara nada. Algunos de los aspectos negativos, en cuanto a su desenvolvimiento, pueden ser los siguientes:

- Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.
- Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo.
- A la gente sólo le importa su salario, sus vacaciones y sus pensiones.

El compartir la responsabilidad con la gente no significa abandonar la responsabilidad. La persona que delega autoridad, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus subalternos no puedan,

debe ofrecer guía, valorar el desempeño, asegurar que la gente vaya sobre buen camino y ser un administrador inteligente.

Para integrar a la gente hacia el empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:

El primero se refiere a las relaciones. Estas relaciones que usted guarda con su gente deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.

El segundo hace hincapié en la disciplina. El Empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa.

En este sentido es preciso fomentar:

1. el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente;
2. la definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.

El tercer punto es el compromiso, el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye:

1. la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros;
2. la persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos;

3. y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.

Empowerment es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

Estudio revela que los hombres anhelan más el poder que las mujeres.

El estudio conducido por tres investigadores de Harvard, Francesca Gino, profesora en el curso de Administración de Empresas; Caroline Wilmoth, especialista en Comportamiento Organizacional por la Universidad; y Alison Wood Brooks, profesora asistente también de Administración; fue abucheado en la conferencia. "Las personas quedaron trastornadas por encontrar que el estudio sugería que las mujeres no deberían tener cargos poderosos", dice Gino. "Lo que quiero dejar claro es que no estamos diciendo eso", sigue la profesora. Para ella, lo que el estudio muestra es que las mujeres perciben el poder de manera diferente y poseen preferencias distintas cuando se trata de avanzar profesionalmente. Por ejemplo, al imaginarse recibiendo una promoción, las mujeres predijeron reacciones negativas mucho más que los hombres. Sin embargo, al contrario de los hombres, la lista de objetivos de las mujeres es mucho mayor. "En la cultura occidental las mujeres quieren cada vez más. Es

empoderador tener una lista larga de objetivos y perseguirlas todas. Nosotros esperamos que nuestros hallazgos alienten a mujeres y hombres a pensar más en sus objetivos y preferencias, y respetarse", dice Brooks.

2.2.1. MUJERES EMPRESARIAS

Ser una mujer empresaria significa que sigue su pasión y aprovecha sus talentos para lograr los fines que se propone. El autor Aliaga (2013:4); menciona:

Antes solo el hombre salía a trabajar y la mujer se quedaba cuidando a los hijos. El alto costo de vida ya no permite eso. Por eso hay más mujeres trabajando y escalando posiciones en las empresas, las mujeres ya no trabajan por gusto sino por necesidad y conforme pasan los años las cosas se vuelven más caras y hay que saber asumir esa responsabilidad.

Es verdad que ser una empresaria es aquella que logra sacar adelante a su empresa y ha sabido aprovechar los talentos que le hacen sentirse satisfecha. Así que empresaria es una mujer que sabe qué hacer día a día y lo hace por iniciativa propia, lo hace sobre todo por buscar su autosatisfacción.

Historia

En la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (1995), las representantes de 189 gobiernos adoptaron la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing encaminada a eliminar los obstáculos a la participación de la mujer en todas las esferas de la vida pública y privada. Según la ONU(2000) se reconoció la necesidad de "promulgar leyes específicas y elaborar políticas para reforzar las aptitudes ejecutivas y profesionales de las mujeres, en particular para ayudarlas a dirigir sus propias empresas" dándoles mayor acceso a la información, tecnología, financiamiento y capacitación.

Importancia de las Habilidades de la Mujer Empresaria

Las mujeres van ganando terreno en el mundo empresarial, hoy en día las mujeres tienen derecho a diversas actividades, desde el trabajo más noble hasta el más apreciado, las mujeres tienen la capacidad de hacer diversas cosas a la vez desde ser mamá, esposa, amiga, familiar y sobre todo trabajadora. Las habilidades de una mujer empresaria es muy importante, al respecto Rodríguez, J. (2013:98) menciona a los siguientes:

(i). La capacidad de resistencia, debe de saber resistir cualquier circunstancia que suceda en la empresa. (ii). La honradez, la llevará lejos porque el pensar humildemente le ayuda a canalizar y estar a nivel de los demás. (iii). La percepción de las probabilidades de éxito, siempre debe tener en cuenta que todo lo que se hace es para lograr el éxito. (iv). Más ambición, más ambiciosa no va solamente más allá del dinero, sino tener en mente que si ya hicimos un caso y nos fue bien pues hay que seguir pensando que a la próxima nos irá mejor. (v). Habilidad de saber organizar e innovar, una empresaria debe saber llevar el ritmo y no quedarse atrás debe ir de la mano de la innovación es por eso que es importante trabajar en esta habilidad. (vi). La tolerancia, muchas veces por ser mujer empieza las situaciones no muy agradables para muchos, nos ayuda a tener fortaleza ante la adversidad y la perseverancia. (vii). La habilidad multifuncional, es claro que un cargo gerencial no solo consta de una sola actividad sino de muchas más, es por eso que es importante igual este punto.

Según estos puntos tratados podemos darnos cuenta que tan importante es la mujer en estos rangos empresariales. No por ser femenina nos llevará a la pérdida sino todo lo contrario.

Mujeres Empresarias en Latinoamérica

El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010:12); comenta:

Las empresarias de América Latina se encuentran sobre todo en la pequeña y la microempresa y muy pocas están en empresas grandes o medianas. Los negocios encabezados por una mujer también suelen concentrarse en un menor número de sectores económicos (comercio, servicios y manufactura) que las empresas de propiedad de hombres.

Su incursión en el empresariado otorga a la mujer mayor libertad para atender sus labores domésticas y de crianza y a la vez constituye una oportunidad para crecer y ascender que no suele darse en el sector privado formal.

Mujeres Empresarias en el Perú

Según menciona Barrios (1993:24); y Zaremborg (2008:166).

En el Perú el sector informal ha posibilitado la creación de iniciativas por parte de las mujeres como estrategia de supervivencia de la pobreza, diversificando de esta manera la obtención de los recursos monetarios y no monetarios del presupuesto familiar a partir de iniciativas principalmente en el sector informal.

Adicionalmente el autor Razavi (2008: 45-46); menciona en su libro:

Algunos factores que han colaborado con el incremento de la cantidad de mujeres en el mundo laboral son la caída de las tasas de fertilidad, el aumento de los niveles educativos, los cambios en los estilos de vida y las propias aspiraciones de las mujeres.

Evolución de la Población Ocupada Femenina

Se puede decir que las relaciones de género están relacionadas a la realización de actividades separándose actividades masculinas y femeninas. De tal manera, que los trabajos de las mujeres suponen docilidad y paciencia a diferencia de los varones. Según estadísticas del INEI (2009) menciona: *"Hace tres décadas se observa un crecimiento sostenido de la participación laboral de las mujeres peruanas"*.

Este crecimiento crece a un ritmo superior al de los hombres, a pesar de que presentan serios obstáculos para que les garantice una inserción y permanencia en el mercado de trabajo en igualdad de condiciones respecto a los hombres.

Al respecto Vildoso (2000:329); comenta:

Las mujeres peruanas están incursionando con fuerza creciente en el mundo empresarial. Este proceso es parte de un cambio de paradigmas en la sociedad que afecta a los roles que varones y mujeres asumen en las empresas y en su vida privada.

En el mercado actual se observa que en la mediana y gran empresa, la actividad de las mujeres está principalmente relacionada con las labores de gerentes y ejecutivos en un mínimo porcentaje según la investigación de la GrantThornton International Business Report (2007) elaborada por el Día Internacional de la Mujer menciona:

En el Perú el 27% de puestos de alta responsabilidad está ocupado por mujeres pero la cantidad de mujeres en puestos de alto rango actualmente es creciente; A nivel mundial el 24% de los puestos directivos se encuentra al mando de mujeres; para el caso de América Latina la presencia femenina es puestos de alto rango es del 23%.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares, corroboran el incremento sostenido de las mujeres en el mercado de trabajo. Del total de la población ocupada para el año 2012, las mujeres equivalen el 43,9% del total de ocupados a diferencia de los varones que representan un 56,1%.

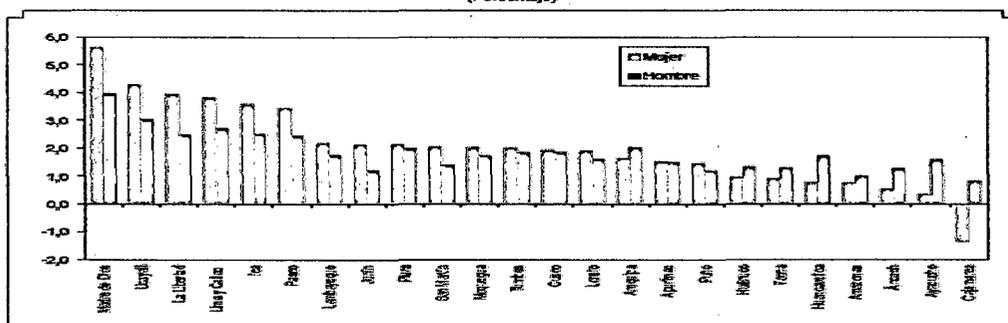
CUADRO N° 1
PERÚ: POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN SEXO, 2004-2012
(Miles de personas)

Sexo	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tasa de crecimiento promedio anual (%)	Variación porcentual 2012/2011
										2004-2012	2012/2011
Total	13 059,8	13120,4	13683,0	14197,2	14459,2	14757,7	15089,9	15307,3	15541,5	2,2	1,5
Hombre	7418,1	7483,2	7775,8	7969,9	8149,9	8269,	8425,8	8553,8	8719,6	2,0	1,9
Mujer	541,7	5637,2	5907,2	6207,2	6309,3	6488,1	6664,1	6753,5	6821,9	2,4	1,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e informática – Encuesta Nacional de Hogares (2012)
 Elaboración: Las Tesistas.

Otro dato según el INEI y la ENAHO (2012) dice que al interior de las regiones, en el período 2004-2012, la población ocupada femenina en 15 regiones creció en tasas superiores que la población ocupada masculina: Madre de Dios, Ucayali, La Libertad, Lima y Callao, Ica, Pasco, Lambayeque, Junín, Piura, San Martín, Moquegua, Tumbes, Cusco, Loreto y Puno. En 8 departamentos la tasa promedio anual de la población ocupada masculina fue superior al de la población ocupada femenina: Arequipa, Huánuco, Tacna, Huancavelica, Amazonas, Ancash, Ayacucho y Cajamarca. Sólo en el departamento de Cajamarca, la tasa de crecimiento de las mujeres fue negativa.

CUADRO N° 02
PERÚ: TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL DE LA POBLACIÓN OCUPADA, SEGÚN SEXO Y DEPARTAMENTO: 2004-2012
(Porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares.

ELABORACIÓN: Propia

De tal manera, los hombres y las mujeres ocupan diversos espacios y tienen distintas tareas, capacidades y responsabilidades que se relacionan a las habilidades que se consideran propias de cada sexo; existiendo interdependencia y complementariedad entre las actividades de hombres y mujeres, que generan expectativas entre ambos; según Barrios (1993: 23); Centro Interamericano de Administración del Trabajo (1980:37).

Apoyo Femenino en el Trabajo Extradoméstico

Muchas familias Huanuqueñas inclusive mantienen la mentalidad que el hombre debe de ser el sostén principal del hogar saliendo a trabajar en sus propias empresas o en terceros y ver la imagen tradicional de la mujer como ama de casa y el cuidado de los hijos, esto ha generado que se naturalice como femenina esta actividad a la par que se ha invisibilizado su actividad económicamente productiva según Pollack y Jusidman (1997:23-24); nos menciona:

(...) una parte importante del trabajo extra doméstico de las mujeres en los últimos años se vincula fuertemente con la necesidad de complementar los ingresos familiares de las unidades domésticas del país (...). La mentalidad social exigen a la mujer hacerse cargo del cuidado de los hijos y de las tareas del hogar, pero la insuficiencia del ingreso del jefe del hogar la obliga a buscar empleos remunerados.

El trabajo femenino sigue siendo para muchos considerado como inferior en la sociedad a pesar que se ha constituido en varias ocasiones como el sustento económico más estable de las familias apoyando con los ingresos al jefe del hogar y de esta forma mejorar su calidad de vida, al respecto Pollack y Jusidman (1997:23); comenta: *“El ingreso de las mujeres ya no tiene un carácter complementario, sino que ahora forma parte importante del ingreso familiar”.*

Según investigaciones el ingreso mensual proveniente del trabajo de los hombres es superior al obtenido por las mujeres, lo que aún muestra las diferencias existentes en los ingresos por sexo. Por ejemplo en el año 2012, el ingreso de la población ocupada masculina se situó en 1308,9 nuevos soles; mientras que el de las mujeres en 896,0 nuevos soles, siendo la diferencia de 412,9 nuevos soles a favor de los hombres.

En el periodo 2004-2012 el ingreso de la población ocupada masculina creció a una tasa promedio anual de 7,1%, ligeramente mayor al registrado por la población ocupada femenina que aumentó en 7,0% anual.

CUADRO N° 03
PERÚ: INGRESO PROMEDIO MENSUAL PROVENIENTE DEL TRABAJO,
SEGÚN SEXO Y ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2004-2012 (Nuevos soles)

Sexo/Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2004 - 2012	Variación porcentual 2012/2011
Total	668,0	673,9	722,8	790,6	885,0	955,0	971,9	1058,0	1141,1	6,9	7,9
Hombre	756,4	752,3	813,2	894,5	1035,8	1101,4	1131,9	1221,9	1308,9	7,1	7,1
Mujer	522,6	544,9	576,8	632,3	656,8	735,7	737,7	819,3	896,0	7,0	9,4
Lima Metropolitana 1/											
Hombre	1159,0	1153,1	1217,1	1303,5	1483,8	1537,1	1494,6	1621,7	1735,9	5,2	7,0
Mujer	770,4	814,3	852,1	880,9	910,9	1023,2	997,7	1095,6	1223,1	5,9	11,6
Resto País											
Hombre	577,5	577,6	630,9	708,0	826,0	899,0	961,0	1035,9	1107,6	8,5	6,9
Mujer	375,8	392,6	410,3	483,3	505,2	564,6	585,5	654,1	702,2	8,1	7,4

1/ Comprende: Provincia de Lima y Provincia Constitucional del Callao.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares.

Obstáculos que enfrentan las Mujeres Empresarias

ManjuKalra Prakash, secretaria general de FICCI y directora ejecutiva de FLO (2013) reveló:

Que en muchos lugares del mundo hay restricciones sociales que impiden a las mujeres la creación de empresas. Esas restricciones impactan negativamente en el mercado. Hay países en los que aún se debe contar con la firma o aprobación del esposo para abrir una empresa.

En el Perú y en la ciudad de Huánuco se tiene que tener presente que cuando una mujer decide emprender un negocio tiene que enfrentarse a muchas

dificultades no por el mero hecho de ganar dinero, sino por hacer crecer su negocio y luchar por conseguir un equilibrio personal y profesional en el desarrollo de su empresa.

Andrés Gananci (2015:5); menciona los principales obstáculos a los que se enfrentan las mujeres emprendedoras en el ámbito empresarial son:

(i) La cultura: el machismo sigue presente en pleno siglo XXI y repercute de forma negativa en el sector de las pequeñas y medianas empresas. (ii) Falta de tiempo: las mujeres invierten como 4 horas más que los hombres en las tareas del hogar, quitándole esto tiempo a su dedicación en el negocio. (iii) Carencia de financiamiento: debido a la poca información disponible sobre las alternativas de financiación para sus empresas y las pocas ayudas que existen, la mayoría de las emprendedoras financian su negocio a través de la ayuda de sus amigos y familiares o de sus ahorros, pocas lo hacen a través de inversión de capital y no tienen una garantía que los respalde para adquirir un crédito, esto se debe muchas veces porque los bienes está a nombre del cónyuge.

Según ZAREMBERG (2008:45) menciona las características de las mujeres ante el compromiso de la obtención de un crédito: *"Las mujeres son más confiables, han demostrado mayor responsabilidad para la devolución del dinero siendo la expectativa mayor a diferencia de los hombres"*.

(iv) Encontrar el balance: la barrera más importante para la mujer trabajadora es el dilema de combinar su papel de empresarias con la vida familiar y social. Es un gran reto para la mujer peruana y huanuqueña alcanzar éxito en todas las facetas de tu vida, pero muchas veces hay que sacrificar una parte de tu vida y tomar decisiones. (v) Un mundo "de hombres": Es necesario cambiar la

mentalidad de los que piensan "los negocios están hechos para los hombres". (Vi)

El fracaso: Muchas mujeres deben de tener en la mente que cuando fracasas una vez aprendes a convivir con el miedo y el riesgo, pero también descubres la capacidad para afrontar los riesgos y emprender estratégicamente.

La mujer empresaria Huanuqueña debe enfrentar los obstáculos y retos que se presentan en la actualidad y tener capacidad para adaptarse a los cambios y tomar las armas necesarias para guiar, educar y contribuir al desarrollo propio y de la región.

En Polonia, Mroczkowski (1997:89); realizó una investigación en lo que menciona: *"Las mujeres empresarias tienen más dificultades para combinar sus responsabilidades del hogar y del trabajo debido a las condiciones económicas (menos ingresos, menos recursos y menos tiempo libre) y a los estereotipos de los roles de género"*.

Mujeres en el puesto de alta responsabilidad

Hoy día según se observa las mujeres desempeñan más puestos de trabajo en el mundo, en el Perú y en todas las regiones incluyendo a Huánuco a diferencia de años anteriores. Sin embargo la participación femenina en puestos de alta dirección y otros cargos de responsabilidad es baja comparada con la participación de los varones.

De acuerdo con la revista Grant Thornton IBR (2013:11); menciona:

Hay varios factores que dificultan la participación de mujeres en los puestos de alta dirección cómo factores culturales relacionados con la consideración que "el hombre es el jefe; el hecho que las posiciones de alta dirección requieren horarios exigentes y frecuentes viajes.

La Tabla muestra la participación de mujeres en América del Sur considerados por el WEF (2013) en el que reporta el país con el mayor porcentaje

de mujeres en cargos de alta dirección es Venezuela (31%), mientras que Chile reporta solo un 5% de empresas que tienen a una mujer en puestos de alta dirección.

CUADRO N°04
PORCENTAJE DE MUJERES EN POSICIONES
DE ALTA DIRECCION

PAÍS	PORCENTAJE (%)
Argentina	9
Bolivia	22
Brasil	18
Chile	5
Colombia	12
Ecuador	17
Perú	14
Venezuela	31

Fuente: "The global gender gap report 2013", por WEF, 2013.

Elaboración: Las Tesistas

Perfil de las Mujeres Empresarias y sus Empresas

En la ciudad de Huánuco se observa a las mujeres empresarias concentradas en mayor proporción en microempresas con negocios propios y son muy pocas las mujeres empresarias con medianas empresas que son reconocidas por el mercado huanuqueño y que fueron creciendo año tras año gracias a sus capacidades gerenciales principalmente en el sector de comercio y servicios al respecto Bruhn (2009) en su investigación señala:

En todos los países de Latinoamérica las mujeres empresarias se concentran en empresas pequeñas y principalmente, en el sector de comercio. En relación a las empresas lideradas por hombres, las empresas de las mujeres, son más pequeñas y menos rentables.

En relación a las características de las mujeres empresarias, en el Perú se detectó que las mujeres empresarias parecen presentar un perfil demográfico,

educativo y laboral variado y parecen no conformar un grupo homogéneo al respecto Avolio (2008:52); menciona:

Las empresarias parecen contar con experiencia laboral previa al emprendimiento en diversos sectores, y que la decisión de crear una empresa parece estar influenciada por la experiencia laboral previa o por aficiones personales de las mujeres. Respecto a los antecedentes familiares la actividad laboral de los padres parece ser un factor que influye en la decisión de optar por el emprendimiento, dado que las mujeres empresarias con frecuencia provienen de familias cuyos padres han estado relacionados con el emprendimiento, actividades laborales independientes o el autoempleo.

Avolio (2008:60) también menciona en su investigación:

Pareciera que las habilidades administrativas y gerenciales de las mujeres empresarias son bastante limitadas, especialmente, en las áreas de finanzas, operaciones, y dirección; sin embargo, parecen sobresalir en el desarrollo de productos, análisis de oportunidades de mercados, ventas y servicios al cliente.

Principios de dirección femenina

Hemos adaptado los principios de dirección de Sally Helgesen (1990:57), sostiene que:

1. Las mujeres trabajan deprisa, pero con descansos programados a lo largo del día.
2. Las mujeres no consideran a las tareas y los encuentros no programados como interrupciones.
3. Las mujeres dedican tiempo a actividades no relacionadas directamente con su trabajo, ejm. Su familia.
4. Mantienen una compleja red de relaciones con gente de fuera de sus organizaciones.

5. Se centran en la "ecología" del liderazgo. Le preocupa el largo plazo, su visión es más amplia (familia, educación, el entorno, la paz mundial).
7. Consideran sus propias identidades como completas y polifacéticas.
8. Programan tiempo para distribuir la información, entonces pueden delegar porque se consideran el centro de la red.

2.2.2.1. Factores Comerciales

2.2.2.1.1. Actualización de Conocimientos

Fernando Calderón, Director de Mercadotecnia y Relaciones Públicas de OCC Mundial, (2010) dijo: *"Cada vez es más común que las personas que buscan actualizar sus conocimientos, ya sea como meta personal o para obtener un mejor trabajo y sueldo, lo hagan estudiando en línea"*.

El trabajo diario de los gerentes y las relaciones interpersonales con el personal se convierten en un aprendizaje continuo, en una experiencia enriquecedora. Sin embargo, la educación gerencial es mucho más que eso. El gerente debe intercambiar conocimientos e ideas con sus empleados, debe establecer un esquema de continua comunicación y colaboración con los individuos que lo rodean. Debe aprender de las relaciones grupales y organizacionales, y de las respectivas experiencias emanadas de este conjunto de individuos.

Los talleres vivenciales son una excelente herramienta para que los gerentes se nutran de las experiencias grupales, y de nuevas competencias y habilidades. De esta forma, aprenden a adquirir nuevos roles de liderazgo, a delegar

responsabilidades a otros y buscar soluciones innovadoras a los problemas de la compañía.

Es necesario que no sólo entienda acerca de la estructura, operatividad y procesos de la compañía, sino que también capacite a su personal para que esté enterado de todo y, al momento de que no éste, nadie note su ausencia. Siempre debe ir de la mano de los nuevos cambios y ejercer él mismo labores de inducción, capacitación y adiestramiento.

2.2.2.1.2. Ventas.

El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión. Para otros es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica.

Una venta involucra al menos tres actividades: cultivar un comprador potencial, hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades.

Tipos de ventas

Ventas directas: Involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas al detal, ventas puerta a puerta, venta social).

Ventas industriales: Ventas de una empresa a otra.

Ventas indirectas: Ocurre un contacto, pero no en persona.

Ventas electrónicas: Vía Internet (B2B, B2C, C2C).

Ventas intermediadas: Por medio de corredores.

2.2.2.1.3. Merchandising en Negocios de Mujeres

Según la asociación americana de marketing (1987:441) define:

Conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad de la empresa colocando el producto en el lugar, tiempo, forma el precio y en la cantidad conveniente.

Consiste en la aplicación en el punto de venta de las técnicas comerciales dirigidas a incrementar las ventas en la superficie, motivar el acto de compra y satisfacer las necesidades del consumidor.

Objetivos del Merchandising

- Mostrar más atractivo el producto para el cliente mediante una adecuada exposición del mismo.
- Incrementar la afluencia de público al establecimiento, a través del tratamiento de los elementos exteriores como: escaparate, fachada, rótulos, que lo hagan más atractivo y sirvan de reclamo.
- Crear ambiente agradable y de animación para el cliente para que comprar no resulte rutinario.
- Multiplicar los efectos de una campaña publicitaria o promocional.
- Gestionar adecuadamente la superficie de ventas para que resulte rentable y atractiva al mismo tiempo.
- Impulsar la relación productor-consumidor a través de diferentes acciones conjuntas con el fabricante, tales como promociones, ofertas especiales, mejora de la gestión del área expositiva, determinación del surtido adecuado, etc.
- Incrementar la rotación del producto.
- Atraer la atención del comprador hacia productos concretos a través de su ubicación estratégica en la superficie de ventas.
- Eliminar el stock de artículos poco vendibles, mediante el apoyo de ofertas o promociones.

Tipos de Merchandising

Visual o de presentación: Consiste en la exhibición adecuada de los productos, determinando su lugar de ubicación en el lineal, según la categoría del producto, familia y subfamilia de que se trate, con el fin de optimizar la circulación de la clientela en el punto de venta.

De seducción: Trata de transformar el acto de compra en una actividad de ocio, convirtiendo el punto de venta en una "tienda de espectáculo" a través de las técnicas de animación y creando una atmósfera especial en el establecimiento para promover la imagen del propio distribuidor.

De gestión: Sus objetivos son satisfacer al cliente y obtener la mayor rentabilidad en el punto de venta.

2.2.2.1.4. Nivel de estudios.

Este indicador es uno de los tramos en que se estructura el sistema educativo formal gracias al nivel de estudios se puede distinguir el nivel de desarrollo de cada persona, el grado de educación influye en la actitud y comportamiento de los trabajadores.

Normalmente, la noción de niveles aparece en algunos ámbitos o espacios, especialmente cuando se habla de niveles educativos o niveles profesionales.

En el específico caso de la educación, entonces, podremos encontrarnos con tres niveles, los dos primeros como ser primario y secundario están considerados como básicos y de cumplimentación obligatoria, en tanto el nivel terciario, que corresponde a la enseñanza que imparte en universidades no lo es.

El nivel primario: Enseñanza básica o primaria identificados con grados aprendemos a leer, escribir, a realizar cálculos y a comprender algunos conceptos básicos que resultan esenciales para nuestro desempeño en la sociedad.

Nivel Secundario: Es el paso previo a los estudios de enseñanza medio o superior y por caso se propone preparar al alumno para que pueda alcanzar conforme el siguiente nivel y además que pueda desarrollar capacidades,

habilidades y valores que le permitan desempeñarse satisfactoriamente en la sociedad.

Nivel terciario: Enseñanza superior a todos aquellos centros educativos o instituciones de enseñanza que permiten cursar una carrera profesional y obtener tras su cumplimiento un título de grado o superior.

2.2.2.2. Factores organizativos

2.2.2.1.1. Planificación

Hellriegel (2002:102); señala que los gerentes planifican por tres razones: Primero, fijar un rumbo general para cumplir con la visión de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia, responsabilidad social). Segundo, identificar y asignar los recursos requeridos por la organización para alcanzar sus objetivos. Tercero, decidir cuáles actividades es necesario a fin de lograrlos.

2.2.2.1.2. Organización

Según Robbins Coulter (2010:181) menciona:

Es el proceso de creación de una estructura de relaciones que les permita a los empleados realizar los planes de la gerencia, así como cumplir con los objetivos organizacionales. El éxito de una empresa depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos.

A través de una organización eficaz, los gerentes se encargan de: coordinar los recursos (humanos, financieros, físicos, de información, entre otros) necesarios para lograr los objetivos.

2.2.2.1.3. Dirección

Comprende el contacto cercano con la gente, orientándola e inspirándola hacia la consecución de las metas tanto individuales, como de la empresa.

Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien; a través de un liderazgo efectivo, motivándolos, comunicándose con ellos y, resolviendo los conflictos generados en el entorno laboral.

El estilo de liderazgo en la mujer empresaria siguiendo con los rasgos más comunes en el estilo de dirección tiende a ser más abierta, innovadora, con un sentido claro de la calidad, más centrado en la persona que las rodea, flexible, comunicativa y persuasiva.

Grimwood y Popplestone (1993:80) señala: *“Es un tipo de liderazgo más democrático, dialogante, mediador, con una actitud más receptiva y participativa, que busca el consenso dentro de su empresa con las personas que lo rodean”*.

Este estilo de liderazgo en la mujer en las empresas de la Ciudad de Huánuco y en todos los lugares puede ser descrito como multidireccional y multidimensional, más firme y constante, más creativo, generadora de una mayor cohesión en los equipos y con una mayor incorporación de la inteligencia emocional, lo cual genera enfoques consultivos y cooperativos.

Por este motivo, las organizaciones actuales están descubriendo que capitalizar el talento femenino es una necesidad y una ventaja competitiva en los negocios. En síntesis, Kaufmann (1996:90); señala: *«Las mujeres ponen en el trabajo también su parte emocional y en un entorno de gran complejidad y de cambio constante como el actual, estas son cualidades esenciales»*.

La creencia que la mujer carece de cualidades de líder, porque ha sido estereotipada como dependiente, sumisa y confortante, será dejada de lado más aún si se considera al liderazgo como un proceso en el que el líder se moviliza para satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus seguidores, es desde esta perspectiva que las mujeres empezaron a ser reconocidas como líderes y los hombres tendrán que cambiar su estilo de liderazgo.

Al respecto Hisrich & Fan (1991) menciona: *“Las mujeres empresarias son individualistas, creativas, entusiastas, instintivas y adaptables. Poseen en general las mismas características que los hombres empresarios: cuentan con mucha energía, son independientes, tienen autoconfianza, son competitivas y buscan la consecución de resultados”*.

2.2.2.1.4. Control

El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas. Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas.

Según Ramón Virgilio (2011:10) menciona que: *“Controlar es influir en lo que sucede al objeto con el fin de obtener el resultado deseado”*.

2.2.2.3. Factores Humanos

Murillo (1996:14); define los roles de género como:

El conjunto de creencias, rasgos personales, actitudes, conductas, sentimientos, actividades y valores que la sociedad establece como apropiadas o inapropiadas para cada género, que diferencian al hombre de la mujer y son transmitidas por los agentes de socialización, la familia, la escuela, el grupo de pares, los medios de comunicación entre otros.

Entendemos que las diferencias entre los individuos se han ido modificando, a lo largo del tiempo produciendo cambios de generación en generación y de cultura a cultura, sobre todo para las mujeres en las últimas décadas.

Jeanine Anderson (2007: 81); establece que: *“Las relaciones de género pueden entenderse como un subconjunto de un conjunto mayor de relaciones de intercambio que se plantean entre distintos actores sociales, ubicados en diversas categorías y posiciones”*.

De esta forma, las relaciones entre hombres y mujeres son resultados de los procesos de interacciones sociales en la vida pública, privada y doméstica. Así mismo con respecto a la identidad de género Fuller (1993:17); lo señala explícitamente:

La identidad de género se constituye a partir de un proceso donde cada individuo debe aprender los que es ser hombre o mujer, a asumir los roles y actitudes que les son propios y a interpretarse a sí mismo según dichos parámetros.

2.2.2.3.1. Tipos de Clientes

En Servicio al Cliente debe concentrarse la construcción de los Indicadores de Clientes que permitan a la empresa tomar las decisiones con la mayor garantía de aumentar su satisfacción, mejorar la imagen de marca, facilitar la eficacia en la gestión de los vendedores, mejorar la eficacia de las campañas de publicidad, promoción y en general las de mercadeo. Todos sabemos que es muy difícil lograr un impacto positivo en el consumidor cuando éste tiene dificultades serias en sus interacciones con la empresa. No es posible mantener al cliente en el escritorio del gerente, los directivos y todos los empleados, sino a través del seguimiento a los

indicadores que los mismos clientes van entregando a través de las interacciones de entrada o salida.

Cada empresa definirá sus propios Indicadores de Clientes de acuerdo a su actividad, al sector económico en el que se desenvuelve.

2.2.2.3.2. Formación del Trabajador.

El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá "justificado". Hay personas que, en su ambiente laboral, cuentan insistentemente los minutos que faltan para culminar su jornada. Se sienten hastiados, desmotivados y sin ganas de trabajar. El crecimiento o desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos. Las empresas deben impartir las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de sus trabajadores.

Según Brito Challa (2011), especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es: *"Una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones"*.

Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno.

2.2.2.3.3. Aptitud de los Trabajadores.

El colaborador que tiene esta habilidad, puede dar soluciones fuera de lo que su propia función requiere. Esta aptitud en un futuro puede transformarse en el pensamiento estratégico de una empresa. Un colaborador tiene la capacidad de entender otros puntos de vista y los estados anímicos de los demás, a largo plazo este asociado puede llegar a tener buenos resultados cuando se le encargue un trabajo colaborativo entre diferentes áreas. (Salvatore Tarantino, 2009).

Aptitud: La palabra aptitud proviene del latín aptitūdo y al igual que la actitud, también ha recibido un sin fin de definiciones:

- Capacidad para operar competentemente una determinada actividad.
- Capacidad y disposición para el buen desempeño
- Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.
- Estar lo suficientemente preparado para enfrentar
- Es tener el gusto, habilidad y la inteligencia para realizar una actividad.

Actitud: Suma de todos los entrenamientos recibidos y define la calidad y el nivel profesional de toda empresa. Todo empleado tiene una familia, tiene vecinos, tiene conocidos y amigos, este empleado con sentido de pertenencia, con una buena actitud acompañada de una buena aptitud será el vendedor ideal de una serie de productos y/o servicios de alta calidad.

2.2.2.4. Factores Tecnológicos

En los albores del siglo XXI, la gerencia se ha enfrentado a grandes retos, como es el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) y la creación de tendencias como: Gestión del Conocimiento, Empowerment, Calidad ISO, Reingeniería, Conversión de Activos Intangibles, Mantenimiento Productivo Total, Gerencia del Cambio, Neuro-Eco-Gerencia, entre otras; todas estas modas gerenciales se originaron en búsqueda de herramientas para el logro de la calidad, posicionamiento y rentabilidad en organizaciones postmodernas.

2.2.2.4.1. Uso de la Tecnología de la Información y Comunicación (Tic)

Existen múltiples instrumentos electrónicos que se encuadran dentro del concepto de TIC, la televisión, el teléfono, el video, el ordenador. Pero sin lugar a duda, los medios más representativos de la sociedad actual son los ordenadores que nos permiten utilizar diferentes aplicaciones informáticas.

Cabero, (1998:198) menciona TIC:

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas.

2.2.2.4.2. Innovaciones

La gerencia se puede concebir como la sumatoria de una estructura organizacional apropiada, con estrategias plenamente definidas. Donde la estructura organizacional responde a una configuración plana donde las jerarquías tienden a diluirse, ganando una mayor capacidad de comunicación y transmisión de la información.

Frederick Taylor fue el primero en estudiar sobre las estructuras organizacionales y las relaciones laborales entre gerentes y trabajadores, pero no fueron bien implementadas hasta finales del siglo XX con las nuevas teorías de la escuela de Relaciones Humanas.

Pensadores como Peter Drucker opinan que el nuevo recurso en las organizaciones del siglo XXI es el propio conocimiento es decir formar una sociedad del conocimiento por lo cual el gerente de este tipo de organizaciones, deberá ser una persona con la suficiente flexibilidad mental para saber tomar las decisiones pertinentes en cada momento basadas en el conocimiento del personal. Las variables más relevantes en la gerencia de la innovación tienen que ver con el mercado, la tecnología y el producto/servicio.

Saber manejar la información permitirá seguir una estrategia empresarial innovadora que ayudara a decidir sobre los nuevos productos, servicios, clientes y proveedores, reaccionar ante la competencia, anticiparse a los cambios que se están produciendo en el mercado, en la organización, en su estructura, en la tecnología disponible, los procesos productivos, etc.

Por lo tanto el gerente debe constituirse en un líder de conocimientos y en un dirigente de la creatividad, debe procurar que la búsqueda de nuevas oportunidades e identificación de cambios sea estrecha y esté alineada con el mercado, además, tiene el compromiso de implementar los cambios y las nuevas ideas sin temor al riesgo.

Los sociólogos Theodore Schultz y Gary Becker concluyen que la suma de tecnología y conocimientos dan mayor eficiencia y por lo tanto mayor

productividad. La mejora se logra con conocimiento o con la aplicación de elementos tecnológicos, con mejoras en materiales, en componentes logrando productos competitivos.

2.2.2.4.3. Alianzas Estratégicas.

Las alianzas estratégicas son fórmulas de cooperación empresarial, por las que dos o más empresas acuerdan voluntariamente compartir algún recurso para desarrollar una estrategia que redunde en ventajas competitivas para los miembros de la alianza.

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Para definir conceptualmente los términos es necesario unir el estudio a la teoría relacionados con el trabajo de investigación, al respecto Tamayo y Tamayo, Mario (1995:150); indica: *"...un concepto es una abstracción obtenida de la realidad y por lo tanto su finalidad es simplificar resumiendo una serie de observaciones que se pueden clasificar bajo un mismo nombre"*.

- 1. Alianzas Estratégicas.-** El acuerdo de cooperación o asociación entre empresas constituye un tipo de organización que se sitúa entre dos extremos.
- 2. Aptitud de los trabajadores.-** Es un estado de disposición nerviosa y mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo da a todos los objetos y situaciones con los que guarda relación. (Gordon Allport, 2004).
- 3. Capacidad de negociación.-** Es la capacidad para efectuar intercambios con terceras personas de cualquier tipo, las decisiones tomadas resultan

beneficiosas para ambos y se adaptan con respecto a la situación en la que se desarrollan. (Iván Abreu Anaya, 2009).

4. **Cliente.-** Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.
5. **Comunicación oral.-** Esta competencia, se relaciona con la capacidad básica para expresar pensamientos o contenidos internos de manera comprensible. Cómo la gerencia conlleva hacer que otras personas realicen determinada labor; esta competencia resulta esencial para el desempeño gerencial eficaz. (Venezuela Competitiva, 2004).
6. **Conocimiento del entorno.-** Es mantenerse informado de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo, los cuales afectan al negocio, la actividad o al desarrollo estratégico.
7. **Conocimientos.-** Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, a través de la introspección. Se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo. Capacidad que posee el hombre de aprehender información acerca de su entorno y de sí mismo.
8. **Control.-** Proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.
9. **Decisión.-** Es la capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos, riesgos y posibilidades de implantación. (José Ramón Betancourt, 2006).

10. **Dirección.-** Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien; a través de un liderazgo efectivo, motivándolos, comunicándose con ellos y, resolviendo los conflictos generados en el entorno laboral. (Robbins, 2010).
11. **Empowerment.-** Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo (Yohann Jonson, 2005).
12. **Experiencia.-** Es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, participación y de la vivencia de un evento proveniente de las cosas que suceden en la vida, es un conocimiento que se va fortaleciendo y formando parte del desarrollo de la persona.
13. **Factor Comercial.-** Son los factores socio económica que consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación.
14. **Factores Organizativos.-** Son los factores debidos a la organización del trabajo, la estructura y cultura empresarial. Estos factores pueden tener consecuencias para la salud de los trabajadores a nivel físico, a nivel psíquico y social, como: jornada laboral, comunicación, participación, relaciones, etc.
15. **Flexibilidad.-** Se refiere a la facilidad para cambiar de criterios u orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas o cosas, cuando cambian las condiciones del entorno o se recibe nueva

información una persona tiene que adaptarse con facilidad para afrontar nuevos retos. (Real Academia de la Lengua Española).

16. **Formación del trabajador.**- El empresario deberá garantizar que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica, suficiente y adecuada.
17. **Habilidad.**- De acuerdo al diccionario de la real academia española, el concepto de habilidad proviene del termino latino *habilitas* y hace referencia al talento, la pericia o la actitud para desarrollar alguna tarea.
18. **Habilidades conceptuales.**- Capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados.
19. **Habilidades humanas.**- Son conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo.
20. **Habilidades técnicas.**- Son aquellas referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño del puesto de una función específica, por lo general las habilidades de conocimientos técnicos están muy ligados al éxito de la ejecución del puesto.
21. **Innovación.**- Es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. (Peter Drucker, 1985).

- 22. Liderazgo.-** Capacidad para anticipar problemas de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, dotándolos de recursos y realizando un seguimiento de sus trabajos, brindándoles una retroalimentación, ayudándolos a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales, analizando resultados, entre otros aspectos.
- 23. Merchandising.-** Actividades que estimulan la compra en el punto de venta y permiten ofrecer los productos y servicios en las mejores condiciones tanto físicas como psicológicas al consumidor final. (Palomares, 2001).
- 24. Motivación.-** Capacidad de apoyar a las personas para que puedan realizar su trabajo con más empeño y responsabilidad; capacidad para emprender acciones eficaces Y mejorar el talento y las capacidades de los demás. (Venezuela Competitiva, 2004).
- 25. Nivel de estudios.-** Son etapas y estados que se dan en una situación particular y que por lo general está compuesta por dos o más de ellos; sucesión de etapas que marcan un camino hacia determinado fin u objetivo.
- 26. Nivel de ventas.-** Ventas facturadas hasta un determinado periodo de tiempo, lo cual nos va a servir de gran utilidad para hacer un análisis según el paso del tiempo del crecimiento o disminución del desarrollo de la empresa. (Venezuela Competitiva, 2004).
- 27. Planificación.-** Consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos; Planear es decidir qué hacer cuando como y donde realizar las cosas (Henry Fayol, 2005)

- 28. Tecnología de la Información y Comunicación (TIC).**- Es la integración de las redes de teléfonos, cable, radio, televisión, internet y computación las cuales logran la circulación de toda la información y comunicación, fundamental para garantizar un futuro sostenible a la organización.
- 29. Tecnología.**- Suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios utilizando medios tecnológicos favorables al desarrollo organizacional.
- 30. Tolerancia al stress.**- Actuar con eficacia bajo la presión del tiempo, haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad. Pero sobre todo, sin mostrar los efectos del cansancio, tanto en la dimensión de pérdida de control de la conducta, como en sus manifestaciones psicosomáticas actuar de manera alturada. (Billy Vaisberg, 2002).
- 31. Toma de Riesgos.**- Se refiere a la capacidad de soportar la incertidumbre o la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y aun así tomar acciones que pueden implicar una ganancia o una pérdida. (Mauricio Lefcovich, 2004).
- 32. Trabajo en equipo.**- Es la capacidad para cooperar, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales las cuales se han de sacrificar o posponer. (María Escat Cortés, 2009).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo de investigación está inmerso en el nivel **Descriptivo Correlacional**, porque está orientado describir y a analizar la relación que existe entre la variable independiente (Capacidades Gerenciales) y la variable dependiente (Desarrollo de las Mujeres Empresarias) al respecto Sánchez C. Hugo (1996:79); indica:

“El nivel Descriptivo Correlacional se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente entre dos fenómenos o eventos observados”.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Sierra Bravo (1976:3); plantea:

Los tipos de investigación están referidos a la finalidad que los investigadores le otorgan a la investigación que se pretende realizar. Esto implica definirse si se trata de buscar nuevos conocimientos para construir nuevas teorías y, de otro lado, buscar mecanismos para aplicar los nuevos conocimientos adquiridos o los conocimientos existentes.

Tomando como referencia los tipos de investigación que presenta Sierra Bravo y que han sido adaptadas al campo administrativo; en el desarrollo del

presente trabajo de investigación se utilizará los siguientes tipos de investigaciones:

3.2.1. Por su alcance temporal.- El presente Informe de investigación es **sincrónica**, Porque su periodo de ejecución fue aproximadamente de un año a dos años.

3.2.2. Por su profundidad.- El presente Informe de investigación es **descriptiva**, Porque describió de una manera detallada la relación que existe entre la variable independiente que conforman las Capacidades Gerenciales y la variable dependiente considerando el desarrollo de las Mujeres Empresarias en la ciudad de Huánuco.

3.2.3. Por su Amplitud.- El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en el ambiente **micro administrativa**, porque el ámbito de estudio lo constituyeron las empresas que están dirigidas y constituidas por mujeres en la Ciudad de Huánuco.

3.2.4. Por su fuente.- El presente Informe de investigación es **mixta**, porque se recogieron los datos directamente de las empresas dirigidas por mujeres utilizando diferentes técnicas con sus respectivos instrumentos y se usaron informaciones de las fuentes secundarias como los antecedentes, libros, revistas, internet, etc.

3.2.5. Por su carácter.- El presente trabajo de investigación es de carácter **cuantitativo** porque se utilizaron métodos y cuadros estadísticos a partir de la recolección de datos; asimismo se analizaron e interpretaron las informaciones a través de las técnicas e instrumentos de medición.

3.2.6 Por su Naturaleza.- El presente Informe de investigación es de tipo **documental**, porque se revisaron libros, revistas, trabajos de investigación, base de datos, etc.

3.2.7. Por su marco.- El presente Informe de investigación es de **campo**, porque se realizó la investigación utilizando las técnicas e instrumentos en el ámbito de estudio de las Empresas dirigidas por mujeres.

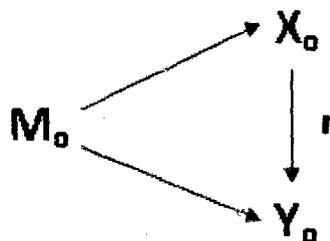
3.2.8. Por su objeto.- El presente trabajo de investigación es **institucional**, porque se trabajaron en las diez empresas dirigidas por mujeres en el Distrito de Huánuco identificando la capacidad gerencial en cada una de ellas.

3.2.9. Por sus estudios al que dan lugar.- El presente trabajo de investigación es **evaluativa**, porque se evaluó la capacidad gerencial aplicada por las mujeres en el sector empresarial; así mismo se utilizó la encuesta, porque a través de éstas se obtuvo la información necesaria de los avances progresivos del estudio.

3.3. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la Investigación: El diseño del presente informe de investigación se enmarca dentro del diseño **no experimental** con su variante **transeccional o sincrónica**.

3.2. Esquema de investigación: El esquema se detalla a continuación:



Dónde:

Mo = Muestra

Xo = Variable independiente (Capacidades Gerenciales)

Yo = Variable dependiente (Desarrollo de mujeres empresarias)

r= Relación

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.1. Población.- En el presente Informe de investigación, la población incluye a aquellas mujeres empresarias que están activamente involucradas en su funcionamiento como propietarias generan empleo para sí mismas y para otras personas. Al respecto Guillermo Camones, et al (1997:108); expresan: *“El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo de una investigación”*

La población del presente proyecto de Investigación está constituida por 180 empresas dirigidas por mujeres en los rubros de servicio y comercio en el distrito de Huánuco. (VER ANEXO N° 06).

3.4.2. Muestra.- Para determinar la muestra del presente trabajo de investigación, se empleó el **“muestreo no probabilístico sin normas o circunstancias”**, al respecto Méndez A. Carlos (1995:24); plantea: *“Se dice que el muestreo es circunstancial o sin normas, cuando los elementos de la muestra se toman de cualquier manera, generalmente atendiendo razones de comodidad, circunstancias, eventualidades, etc.”*

Por consiguiente el presente trabajo de investigación ha sido seleccionado por conveniencia de las investigadoras clasificando según la

actividad económica (comercio y servicios), edad (mayores a 35 años) y antigüedad en el mercado (mayores a 5 años).

Es por ello que la muestra lo constituirán las 10 empresas más reconocidas en gestión femenina de la Ciudad de Huánuco que se enumeran en el siguiente cuadro.

**EMPRESAS CON MAYOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO, DIRIGIDAS
POR MUJERES EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO AL 2014.**

N°	Razón Social	Nombre Comercial	Ruc	Dirección	N° de trabajadores
1	VERDE ESTRADA, Elina	Creaciones Elina S.C.R.L.	10224016641	Jr. Junín N° 453	6
2	JAIMES VERGARA, Olinda Mirta	Fofo estudio Géminis	10227927927	Jr. Constitución N° 482	9
3	MIGUEL ESPINOZA, Rocío.	Inversiones Pastrana S.C.R.L.	20528985280	Jr. Huánuco N° 578	6
4	BALDEON DE ALVARADO, Hermenegilda	Sabroso E.I.R.L.	10224670856	Jr. 28 De Julio N° 1354	5
5	VIZCAYA BALTAZAR, Rosario	Florería Charito E.I.R.L.	10225139691	Jr. Hualayco N° 1050	5
6	FIGUEROA FERNÁNDEZ, María Esther	Restaurante Turístico Rinconcito Huanuqueño E.R.L	20489496659	Jr. Dos de Mayo Nro. 169	8
7	AGUIRRE CUEVA, Miriam	Mística Casa Club S.A.C	20542502666	Jr. La Estancia S/n	6
8	PUJAY ZEVALLOS, Noemí	Urbe Sport E.I.R.L.	20489518997	Jr. San Martín N° 996	3
9	LIRA RODRÍGUEZ, Miriam Tania	Pastelería Bongos E.I.R.L.	20489397596	Jr. Hualayco N°1096	8
10	ROJAS REYES, Iris Sandy	Comercial Rey E.I.R.L.	10432375868	Jr. San Martín N° 981	4
TOTAL					60

FUENTE : Anexo N° 06

ELABORACIÓN: Las Tesistas

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron durante el trabajo de campo con la finalidad de recoger datos relacionados con el presente trabajo de investigación, se detallan a continuación: (VER ANEXO N° 03)

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	(*) APLICACIÓN / (**)USO
Encuesta	Cuestionario	(*) Trabajadores(as) de las Empresas dirigidas por mujeres.
Entrevista	Guía de entrevista	(*) Mujeres propietarias de los negocios.

3.5.1 Validación de los instrumentos.- Nuestro informe de investigación ha solicitado el apoyo de los docentes de la E.A.P. Ciencias Administrativas de la UNHEVAL a fin que emitan su juicio como experto en la validación de los instrumentos de acopio de datos, apelando a su trayectoria profesional.
(VER ANEXO N° 04)

3.6. TÉCNICAS DE RECOJO, PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

3.6.1. Técnica de procesamiento de datos.- Los datos recolectados durante el trabajo de campo fueron procesados utilizando métodos y técnicas de **ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA**, especialmente cuadros estadísticos utilizando las frecuencias (fi) y los porcentuales (%) respectivamente; asimismo se emplearon los estadígrafos tales como: la media aritmética y el promedio aritmético.

3.6.2. Presentación de datos.- Los datos procesados son presentados a través de cuadros estadísticos, gráficos de barras simples y porcentuales.
(VER ANEXO N° 02)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Luego de haber concluido con la etapa de recolección de datos materializados durante el trabajo de campo, se han obtenido un conjunto de datos los mismos que deben ser procesados en forma adecuada para su posterior presentación e interpretación correspondiente, a continuación se presentan los cuadros estadísticos, sus gráficos con sus respectivos análisis e interpretación correspondiente.

4.1 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS DIRIGIDAS POR MUJERES EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO.

CUADRO N° 05

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA PRIMERA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

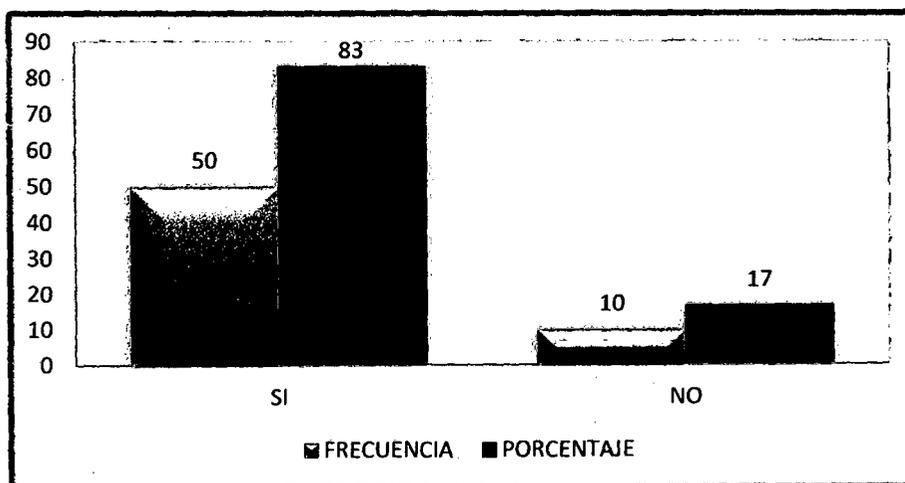
1. ¿La Propietaria de la empresa conoce el entorno y las oportunidades del negocio?		
Alternativas	Respuestas	
	fi	%
a. Sí	50	83
b. No	10	17
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.

Elaboración: Tesistas.

GRÁFICO N° 01

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA PRIMERA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 05.

Elaboración: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 05, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 50 trabajadores que representan el 83% del total de la muestra, manifestaron que la propietaria de la empresa **sí** conoce su entorno y oportunidades que presenta la empresa; 10 trabajadores que representan el 17% respondieron que la propietaria **no** tiene la capacidad de conocer su entorno y aprovechar las oportunidades.

Los datos mencionados indican que la mayoría de los trabajadores manifiestan que la Propietaria **sí** tiene la capacidad de **conocer su entorno** lo que indica que mantenerse informado de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de la organización les facilita tomar buenas decisiones, teniendo en cuenta que en el micro entorno se encuentran los clientes, proveedores y competidores, asimismo asumiendo que el macro entorno está compuesto por variables que influyen en la organización que están relacionadas directamente con lo económico, tecnológico, social, ético, político y legal. El análisis de los factores estratégicos del entorno general puede generar oportunidades o convertirse en amenazas para una empresa, la propietaria debe conocer la cantidad y variedad de factores que conforman el entorno.

CUADRO N° 06

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA SEGUNDA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

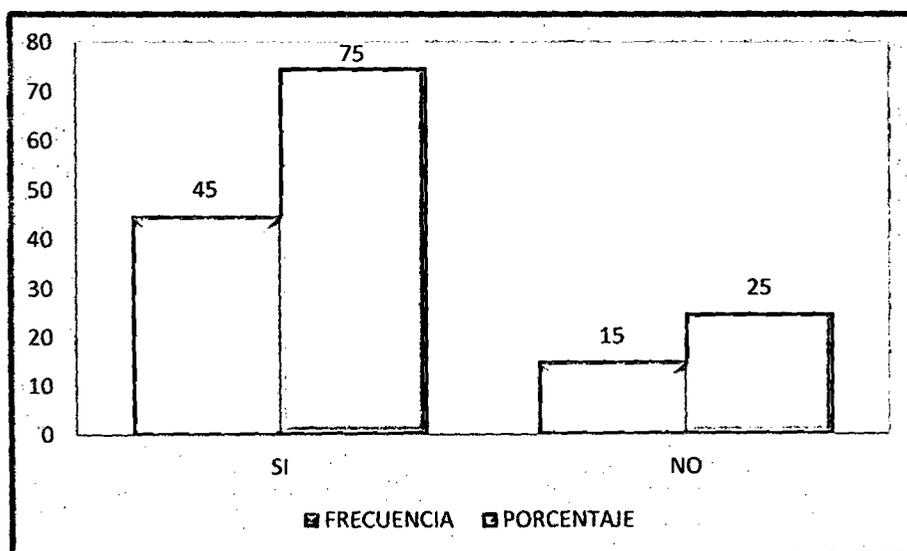
2. ¿La Propietaria de la empresa tiene experiencia en el negocio?		
Alternativas	Respuestas	
	fi	%
a. Si	45	75
b. No	15	25
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.

Elaboración : Tesistas.

GRÁFICO N° 02

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA SEGUNDA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 06.

Elaboración: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 06, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 45 trabajadores que representan el 75% del total de la muestra, manifestaron que la Propietaria **sí** cuenta con experiencia para dirigir la empresa, mientras que 15 trabajadores que representan el 25% respondieron que **no** tiene experiencia para dirigir una empresa.

Los datos obtenidos muestran que la mayoría de los trabajadores manifiestan que la Propietaria **si** tiene experiencia por lo que demuestra el saber hacer y el saber gestionar, esto indica que es fundamental que se reúnan ambas capacidades, el "saber hacer" requiere complementarse con habilidades de gestión, ya que una gestión deficiente puede hacer naufragar un buen producto o servicio. De la misma manera, una buena gestión no es suficiente para alcanzar el éxito si no se presta de forma adecuada el servicio o se elabora un producto de calidad. El "**SABER HACER**" es importante para la empresa ya que está relacionado directamente con una actividad que le guste y le motive, ya que una de las claves del éxito de una empresa es la capacidad de dedicación, por lo que la empresaria debe contar con el saber hacer y adquirir experiencia previa en un trabajo, buscar socios o colaboradores que permitan complementar la falta de conocimiento o experiencia. El "**SABER GESTIONAR**" cuyo sustento teórico manifiesta que es saber establecer prioridades para las tareas que hay que ejecutar en el día a día; esta habilidad es imprescindible para separar lo importante de lo urgente.

CUADRO N° 07

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA TERCERA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

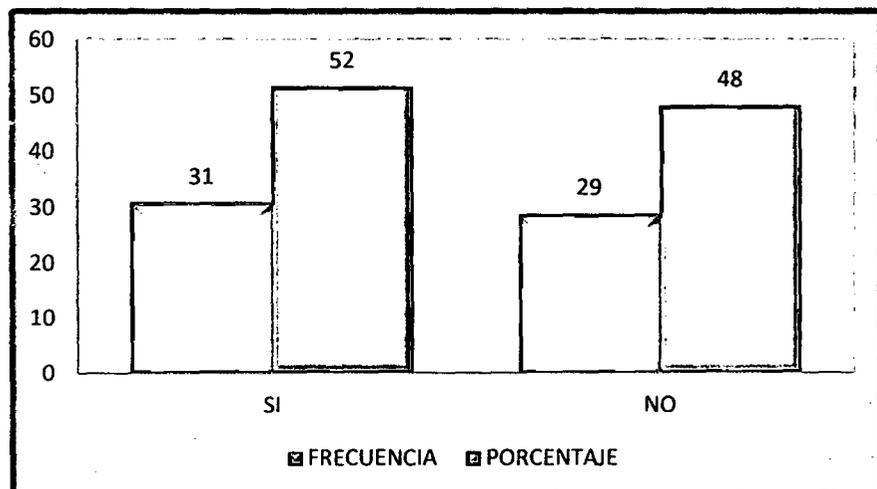
3. ¿La Propietaria del negocio tiene la capacidad de afrontar los riesgos de la empresa donde Ud. trabaja?		
Alternativas	Respuestas	
	fi	%
a. Sí	31	52
b. No	29	48
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.

Elaboración: Tesistas.

GRÁFICO N° 03

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA TERCERA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 07.

Elaboración: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 07, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 31 trabajadores que representan el 52% del total de la muestra, manifestaron que la Propietaria **sí** cuenta con la capacidad necesaria para afrontar los riesgos de la empresa, mientras que 29 trabajadores que representan el 48% respondieron que **no** tiene la capacidad de afrontar los riesgos.

Los datos estadísticos señalados indican que la mayoría de los trabajadores manifiestan que la Propietaria del negocio **sí** tiene capacidad para **afrontar los riesgos** lo que nos demuestran que la Propietaria tiene conocimiento sobre la administración de riesgos; cuyo sustento teórico señala que es la manera en que nuestra mente trata de resolver problemas, la estructura organizacional y el progreso en la práctica de la administración de riesgos. Tener en cuenta que la existencia de los riesgos en diferentes actividades de negocio es mutuamente excluyente; utilizar una manera diferente de subdividir los problemas nos permitirá contrarrestar las consecuencias futuras. Es necesario asignar tareas dentro de la estructura organizacional existente y asumir las consecuencias de un evento imprevisto. Los riesgos deben ser afrontados en todos los ámbitos del negocio como operacionales, financieras y tecnológicas; esto permite tener una mayor capacidad de tomar riesgos más grandes y alcanzar el resultado final de una dirección estratégica exitosa mejorando el desempeño empresarial.

CUADRO N° 08

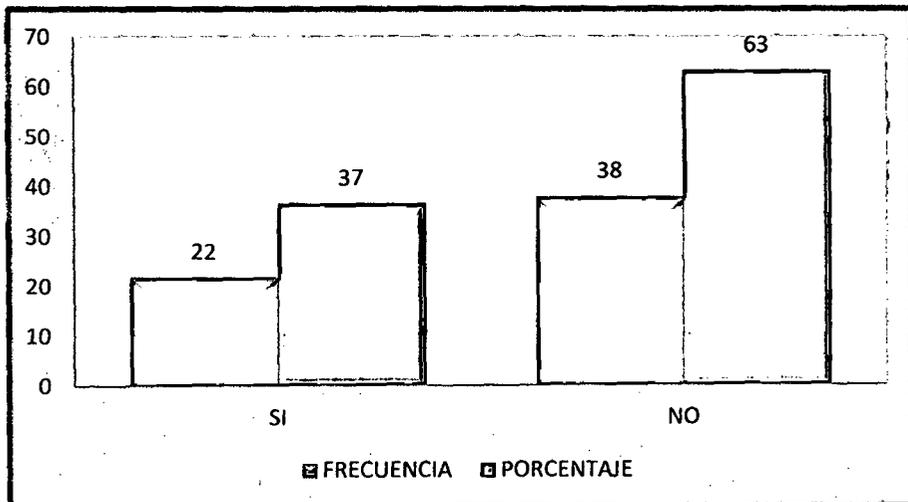
RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA CUARTA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO. APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

4. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad para emplear una comunicación oral adecuada con sus colaboradores?		
Alternativas	Respuestas	
	fi	%
a. Sí	22	37
b. No	38	63
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.
Elaboración: Tesistas.

GRÁFICO N° 04

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA CUARTA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 08.
Elaboración: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 08, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 22 trabajadores que representan el 37% del total de la muestra, manifestaron que la Propietaria **sí** tiene una comunicación adecuada con todos ellos, mientras que 38 trabajadores que representan el 63% respondieron que **no** tiene una adecuada comunicación con sus colaboradores.

Los resultados obtenidos indican que la mayoría de los trabajadores manifiestan que la Propietaria de la empresa **no** tiene la capacidad de realizar una comunicación oral adecuada con sus colaboradores; la comunicación efectiva es de suma importancia en todos los niveles organizacionales cuyo sustento teórico manifiesta que la **comunicación** interna en la empresa se verá favorecida siempre ante un gerente que actúa con profesionalismo, sin arrogancia y con la ductilidad para adecuarse a las situaciones cambiantes del día a día y que sepa cuán importante es trabajar en equipo. Es fundamental siempre priorizar al profesionalismo, meritocracia, idoneidad y capacidad de trabajo que son los ejes sobre los que se sustenta una buena conducción gerencial, asimismo se comunica a través de una transmisión fluida de sus conocimientos a su gente, dando órdenes precisas, fomentando el entusiasmo y objetivos claros a los subordinados, teniéndolos permanentemente informados, impulsando su formación y desarrollo profesional dentro de la organización. La habilidad personal estratégica nos permite percibir, observar, escuchar y comunicar desarrollando una comunicación efectiva que acceda a las buenas relaciones humanas.

CUADRO N° 09

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA QUINTA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

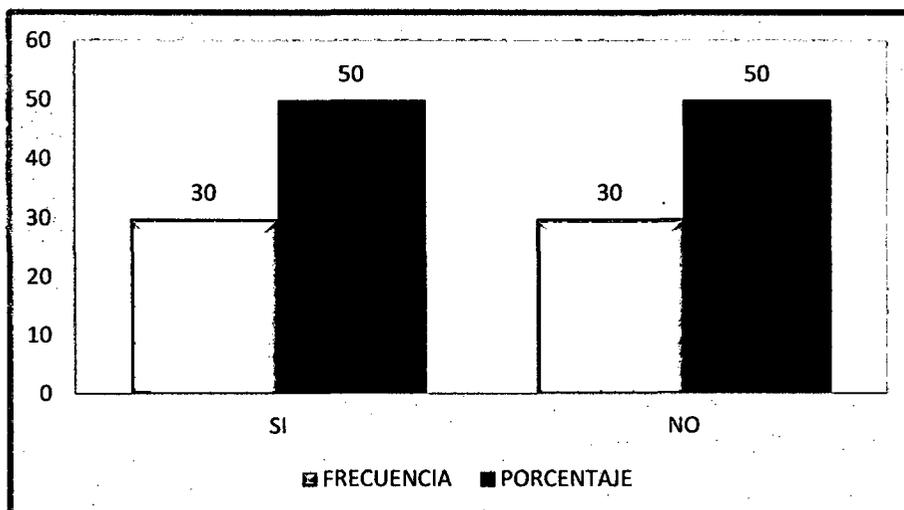
5. ¿La Propietaria de la empresa donde Ud. trabaja tiene capacidad de negociación?		
Alternativas	Respuestas	
	fi	%
a. Sí	30	50
b. No	30	50
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.

Elaboración: Tesistas.

GRÁFICO N° 05

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA QUINTA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 09.

Elaboración: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 09, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 30 trabajadores que representan el 50% del total de la muestra, manifestaron que la Propietaria **sí** tiene la capacidad de negociar con los clientes, mientras que 30 trabajadores que representan el 50% respondieron que **no** tiene capacidad de negociar con los clientes.

Los datos señalados indican que la mitad de los trabajadores tomados como muestra manifiestan que la mujer Empresaria **sí** tiene la capacidad de negociación y la otra mitad de los trabajadores mencionan que la mujer empresaria **no** tiene la capacidad de negociación; contexto que favorece a la premisa del “ganar-ganar” cuyo fundamento teórico sostiene que aprender a utilizar las herramientas verbales para convencer, persuadir, involucrar e integrar al personal es tener la capacidad de realizar acuerdos satisfactorios para la organización y trabajar para cubrir las necesidades del personal motivando a los trabajadores. Toda negociación tiene un número determinado de parámetros éstas deben ser afrontadas como problemas a resolver de esta manera la administración efectiva que actúa en forma consciente, presta especial atención al desarrollo de las habilidades gerenciales de quienes la dirigen; es un hecho que cuando los administradores son capaces de manejar las situaciones, la incertidumbre deja de convertirse en amenaza para convertirse en reto y por ende en oportunidad.

CUADRO N° 10

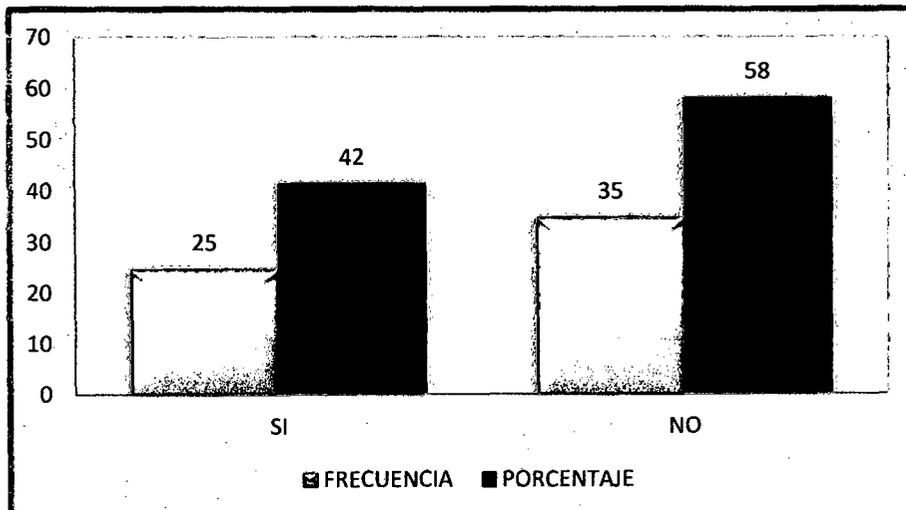
RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA SÉXTA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

6. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad de motivar a las personas que la rodean?		
Alternativas	Respuestas	
	fi	%
a. Sí	25	42
b. No	35	58
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.
Elaboración: Tesistas.

GRÁFICO N° 06

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA SEXTA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 10.
Elaboración: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 10, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 25 trabajadores que representan el 42% del total de la muestra manifestaron que la Propietaria de la empresa **sí** tiene la capacidad de motivar a las personas que la rodean, mientras que 35 trabajadores que representan el 58% respondieron que la dueña **no** motiva a las personas que la rodean.

Los datos señalados indican que la mayoría de los trabajadores de las Empresas dirigidas por mujeres **no** son motivados constantemente; esto se debe a la falta de confianza entre propietaria y colaborador, falta de capacitaciones e información respecto al bienestar del personal, sin embargo las propietarias de las empresas manifestaron conocer el término **“MOTIVACIÓN”** un contexto que las fortalece aún más en el desarrollo y la competitividad de sus empresas, asimismo este término puede ser apoyada por la teoría de motivación de Herzberg, en donde Frederick Herzberg propone una motivación en el trabajo aplicando los factores extrínsecos como el salario, los beneficios sociales, el tipo de supervisión, las condiciones físicas y ambientales, el estatus, el prestigio de la empresas y los factores intrínsecos que involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

CUADRO N° 11

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA SÉPTIMA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

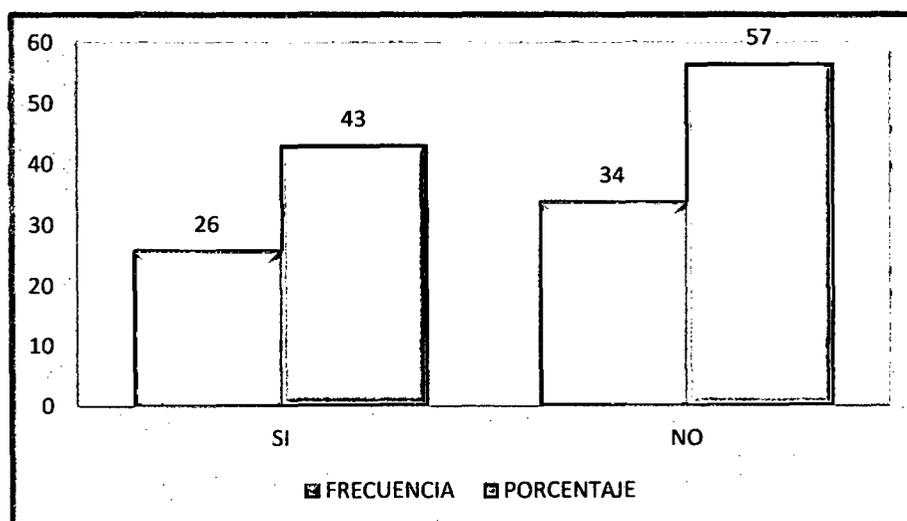
7. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad de trabajar en equipo con sus colaboradores?		
Alternativas	Respuestas	
	Fi	%
a. Sí	26	43
b. No	34	57
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.

Elaboración: Tesistas.

GRÁFICO N° 07

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA SÉPTIMA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 11.

Elaboración: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 11, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 26 trabajadores que representan el 43% del total de la muestra manifestaron que la Administradora **sí** trabaja conjuntamente en equipo con sus colaboradores, mientras que 34 trabajadores que representan el 57% respondieron que la propietaria de la empresa **no** trabaja conjuntamente en equipo con sus colaboradores.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los trabajadores que desempeñan sus funciones en las Empresas dirigidas por mujeres, manifestaron que la Propietaria **no** trabaja en equipo con su personal; situación que desfavorece en el desarrollo de la empresa y por ende la productividad individual. Trabajar en equipo significa trabajo coordinado hacia un mismo objetivo, trabajo de mutua colaboración, asimismo aporta grandes fortalezas puesto que es una suerte poder contar con un compañero de trabajo que puede ayudarte en momentos difíciles. Los nuevos paradigmas de la Administración Post moderna, fundamentalmente al llamado **“TRABAJO EN EQUIPO”**, se logra mediante la sinergia del personal, es decir que la productividad o competitividad de la organización ya no se logra con las máquinas o materiales sino con la manera en que trabajan las personas. Es necesario recordar que en el seno de un equipo todos los miembros son igual de importantes.

CUADRO N° 12

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA OCTAVA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

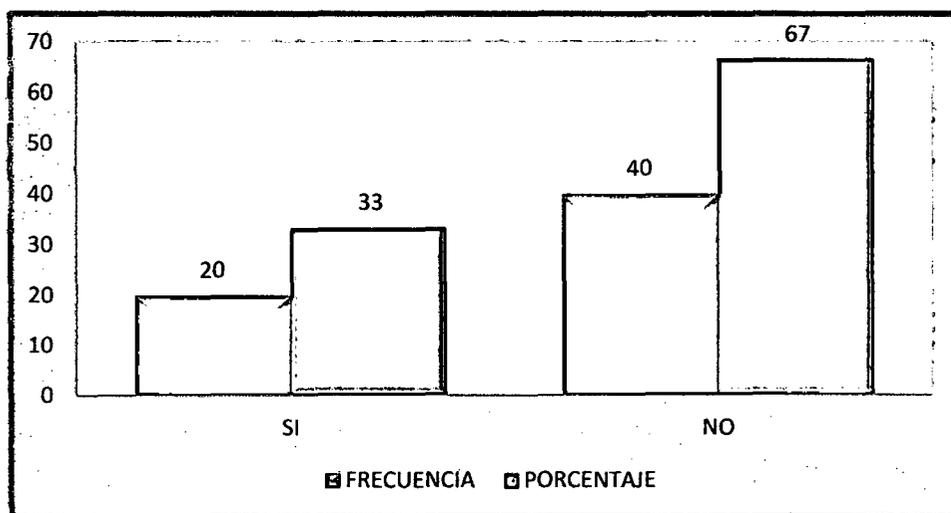
8. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad de liderazgo, fomentando un ambiente de trabajo adecuado?		
Alternativas	Respuestas	
	fi	%
a. Sí	20	33
b. No	40	67
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.

Elaboración: Tesistas.

GRÁFICO N° 08

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA OCTAVA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 12.

Elaboración: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 12, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 20 trabajadores que representan el 33% del total de la muestra manifestaron que la propietaria **sí** tiene la capacidad de liderar personas con la comprensión y en un ambiente de trabajo adecuado con sus colaboradores, mientras que 40 trabajadores que representan el 67% respondieron que la propietaria **no** tiene la capacidad de liderar personas.

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los trabajadores de las distintas Empresas dirigidas por mujeres contestaron que la propietaria de la empresa **no** tienen la capacidad de **“LIDERAZGO”** de personas, no impulsa un ambiente adecuado de trabajo produciendo malestar en los colaboradores, situación que desfavorece a la gestión del negocio; siendo ellas las personas quienes interactúan constantemente con los clientes, cuyo sustento teórico afirma que una líder es quien hace “uso de su poder de manera positiva”, porque esto ayuda a que las organizaciones que dirigen cumplan con sus objetivos. Además, se puntualiza en que “el uso del poder no se opone a la democracia, siempre que se haga dentro de los límites establecidos por la organización y se oriente con sentido social” (Vásquez Vargas, 2010). Una líder mujer goza de una posición de mucha influencia o poder dentro de una colectividad, brindándoles una retroalimentación y arbitrando los conflictos interpersonales con los subordinados permitiendo crear un clima de confianza y de seguridad en el que cada persona pueda desarrollar al máximo sus capacidades personales.

CUADRO N° 13

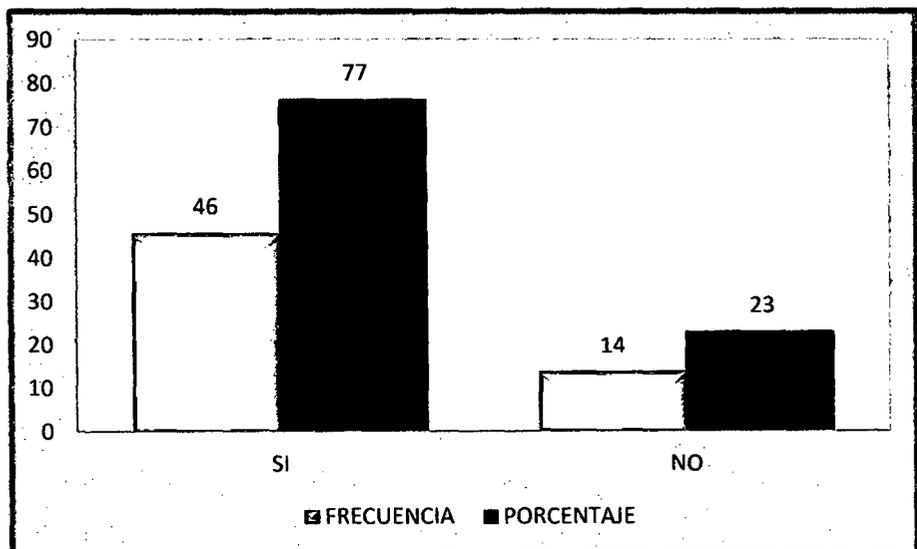
RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA NOVENA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

9. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad de flexibilidad ante las decisiones de sus colaboradores?		
Alternativas	Respuestas	
	fi	%
a. Si	46	77
b. No	14	23
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.
Elaboración: Tesistas.

GRÁFICO N° 09

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA NOVENA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 13.
Elaboración: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 13, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 46 trabajadores que representan el 77% del total de la muestra manifestaron que la Administradora **sí** tiene la capacidad de ser flexible ante las decisiones de sus colaboradores, mientras que 14 trabajadores que representan el 23% respondieron que la propietaria **no** es flexible ante las decisiones de sus colaboradores.

De acuerdo a los datos obtenidos la mayoría de los trabajadores respondieron que Propietaria de la empresa **sí** tiene la capacidad de ser **"FLEXIBLE"** en lo laboral y respetando las decisiones que adoptan sus trabajadores, de esta manera genera más empatía con sus trabajadores e intensifica la descentralización y la coordinación de los puestos de trabajo, facilitando el cambio de criterios u orientación de la propia forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas o cosas, cuando cambian las condiciones del entorno o se recibe nueva información una persona tiene que adaptarse con destreza para afrontar nuevos retos.

CUADRO N° 14

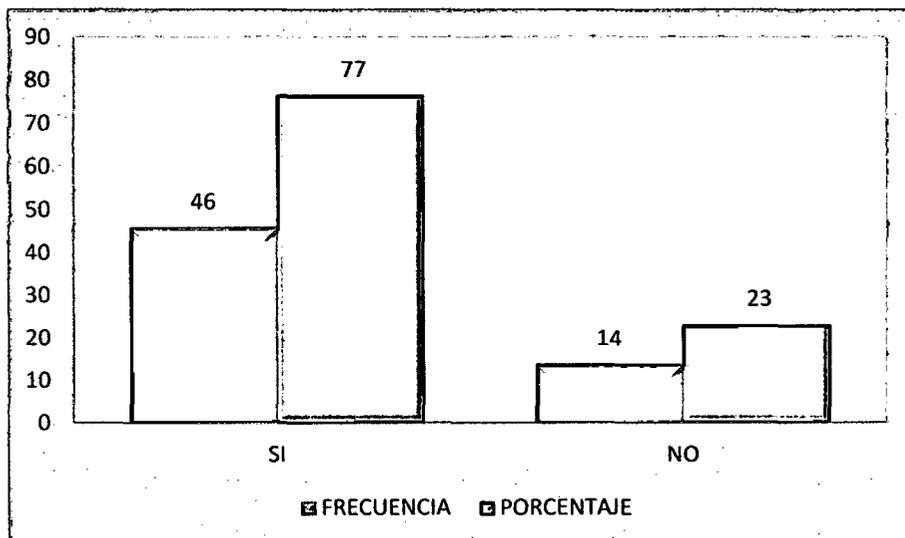
RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA DÉCIMA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

10. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad de tomar decisiones adecuadas y acertadas en beneficio de los involucrados?		
Alternativas	Respuestas	
	fi	%
a. Sí	46	77
b. No	14	23
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.
Elaboración: Tesistas.

GRÁFICO N° 10

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA DÉCIMA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 14.
Elaboración: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 14, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 46 trabajadores que representan el 77% del total de la muestra manifestaron que la Administradora **sí** tiene la capacidad de tomar decisiones adecuadas y acertadas en beneficio de los involucrados, mientras que 14 trabajadores que representan el 23% respondieron que la Gerente **no** toma decisiones adecuadas y acertadas en beneficio de los involucrados.

De acuerdo a los resultados del cuadro N° 14, la mayoría de los trabajadores de las Empresas dirigidas por mujeres respondieron que la Propietaria de la empresa **sí** tiene la capacidad de **“TOMA DE DECISIONES”** adecuadas y acertadas en beneficio de los involucrados y del desarrollo de la Empresa. En teoría cuando se menciona toma de decisiones ésta abarca a las cuatro funciones administrativas, cuando planean, organizan, conducen y controlan, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado. Asimismo la toma de decisiones es escoger la mejor alternativa de entre las posibles, para esto se necesita recopilar información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. Debido a que la toma de decisiones es un proceso, no un simple acto de elegir entre alternativas siendo importante en decisiones personales y corporativas; toda decisión inicia con un problema, una discrepancia entre una condición existente y una deseada.

CUADRO N° 15

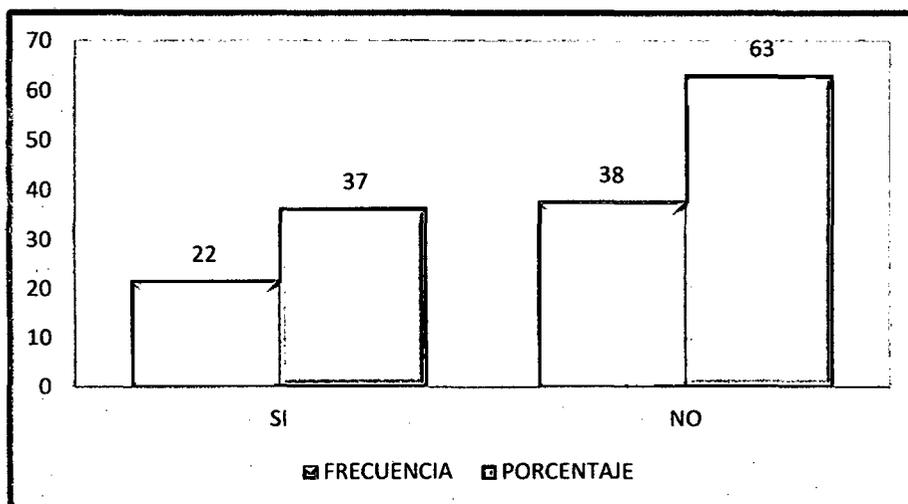
RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA DÉCIMA PRIMERA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

11. ¿La Propietaria de la empresa donde Ud. trabaja tiene la capacidad de tolerar el estrés?		
Alternativas	Respuestas	
	fi	%
a. Sí	22	37
b. No	38	63
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.
Elaboración: Tesistas.

GRÁFICO N° 11

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA DÉCIMA PRIMERA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 15.
Elaboración : Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 15, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 22 trabajadores que representan el 37% del total de la muestra manifestaron que la propietaria **sí** tolera el estrés de modo que controla el nivel de estrés en la organización, mientras que 38 trabajadores que representan el 63% respondieron que la propietaria **no** tolera el estrés de modo que reacciona de forma negativa con los colaboradores y clientes.

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuadro N° 15, la mayoría de los trabajadores de las Empresas dirigidas por mujeres respondieron que Propietaria de la empresa **no** tiene la capacidad de **“TOLERAR EL ESTRÉS”** situación que dificulta el desarrollo del personal. Cuyo sustento teórico indica que el estrés es una respuesta no específica del organismo ante cualquier presión que se presenta, dicha respuesta puede ser de tipo psicológico o fisiológica, asimismo es un evento o estímulo ambiental que ocasiona que una persona se sienta tensa (Hans Selie, 2009). El control del estrés permite actuar con eficacia bajo la presión del tiempo, sin mostrar los efectos del cansancio de modo que no reaccione negativamente con sus preocupaciones y cóleras en la organización..

CUADRO N° 16

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA DÉCIMA SEGUNDA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.

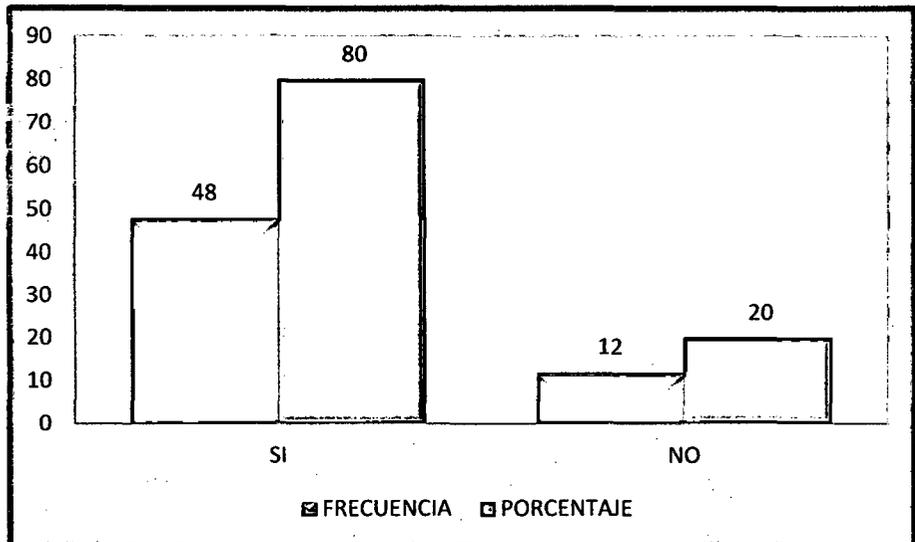
12. ¿La Propietaria de la empresa donde Ud. trabaja tiene la capacidad de delegar funciones a sus colaboradores?		
Alternativas	Respuestas	
	f _i	%
a. Sí	48	80
b. No	12	20
Total	60	100

Fuente : Cuestionarios.

Elaboración : Tesistas.

GRÁFICO N° 12

RESPUESTAS FRECUENCIALES Y PORCENTUALES DE LA DÉCIMA SEGUNDA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO, APLICADA A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS QUE CONSTITUYEN LA MUESTRA.



Fuente : Cuadro N° 16.

Elaboración: Tesistas.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De acuerdo al cuadro N° 16, de un total de 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario en las Empresas dirigidas por mujeres; 48 trabajadores que representan el 80% del total de la muestra manifestaron que la propietaria **sí** tiene la capacidad de delegar funciones a sus colaboradores generando más confianza en la organización, mientras que 12 trabajadores que representan el 20% respondieron que la propietaria **no** delega funciones a sus colaboradores.

De acuerdo a los resultados del cuadro N° 16, la mayoría de los trabajadores de las Empresas dirigidas por mujeres respondieron que la Propietaria de la empresa **sí** tiene la capacidad de delegar funciones a sus colaboradores más confiables en la organización, este tema en la Administración moderna se le conoce como el **“EMPOWERMENT”** en la cual se le encomienda a un trabajador autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución del trabajo ya que es necesario para el funcionamiento ágil y eficaz de una empresa; al tiempo que es factor de motivación para los trabajadores, porque se sienten parte de una empresa, implicándose más activamente en la consecución de los objetivos marcados, consecuentemente se debe de ofrecer la formación y preparación para asumir las responsabilidades.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de realizar el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo el cual se detalla en el capítulo anterior, se realiza la discusión pertinente con los resultados de los antecedentes, del marco teórico y la hipótesis respectiva; que a continuación presentamos:

5.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS CON LOS ANTECEDENTES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, el 75% de los trabajadores manifiestan que la Propietaria tiene la experiencia suficiente para dirigir la empresa; la empresaria tiene la capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico y de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo. Contexto que se evidencia en el cuadro N° 06. Contrastando con conclusión del trabajo de investigación titulado: "Desarrollo de competencias gerenciales para la alta dirección en empresas cosméticas biotecnológicas bogotanas: Un enfoque conductual". Bogotá 2013. Que textualmente señala: La propuesta para desarrollar en presentes y futuros gerentes del sector las competencias conductuales encontradas involucra la participación de experiencias relacionadas con actividades directivas propias del área, junto con el acompañamiento y guía de un entrenador, idealmente un directivo, además de los procesos y espacios para reflexionar, el seguimiento de

los objetivos de desarrollo propuestos, y la respectiva retroalimentación. Se infiere que para preparar gerentes prima la práctica sobre la formación mediante entrega de contenidos, sin descartar esto último; se evidencia que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación coinciden en cuanto a la experiencia que debe poseer la propietaria de la empresa, estas habilidades técnicas que se adquieren en el día a día, durante el transcurso de la vida; estas se refieren a las capacidades de poner en práctica procedimientos en un campo específico; es decir, poseer, comprender y aplicar los conocimientos técnicos propios de su área. Este tipo de destrezas son importantes para la mecánica del trabajo de las administradoras porque les brindan las herramientas necesarias para entender e involucrarse en el trabajo.

Los resultados del presente trabajo de investigación en cuanto al liderazgo demuestran que el 67% de los trabajadores manifestaron que la Propietaria del negocio no tiene la capacidad de liderar personas fomentando un ambiente de trabajo adecuado, esto se evidencia en el cuadro N°12, asimismo se muestra en el cuadro N° 08 que la mujer empresaria no tiene capacidad para emplear una comunicación oral adecuada con sus colaboradores representando un 63% del total de trabajadores encuestados; contrastando con la primera conclusión del trabajo de investigación titulado: **“Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes”**. 2011, Que literalmente señala: Las Competencias Gerenciales van de la mano con lo que indica Druker (2003), una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual haya un

acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales; se evidencia que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación no coinciden en cuanto a la integración del líder y el personal ya que los resultados de la presente investigación no desarrolla una comunicación adecuada la que se centra en el acuerdo y toma en consideración las relaciones entre las partes sin intentar modificar las relaciones entre ambos, permitiendo manifestar puntualmente que esta habilidad hace referencia la capacidad que debe poseer todo gerente para generar, clasificar, seleccionar y difundir, información organizacional dirigida a todos los miembros de la empresa, en sus diferentes niveles, con la certeza que los receptores comprendan los mensajes y realicen las órdenes, demandas o sugerencias conforme lo solicitado.

Los resultados del presente trabajo de investigación en cuanto al cuadro N° 11 referente a la capacidad de trabajar en equipo con sus colaboradores el 57% de los trabajadores manifestaron que la administradora no cuenta con dicha capacidad; contrastando con la segunda conclusión del trabajo de investigación titulado: **“Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes”**, 2011, que textualmente señala: Constituye un medio para el aprendizaje organizacional, genera comunicación, diálogo y discusión a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los 126 miembros participan en discusiones de problemas complejos desarrollándose la acción innovadora y creativa. Se evidencia que la conclusión en referencia y los

resultados del presente trabajo de investigación no coinciden porque las mujeres empresarias no prestan importancia al tema de trabajar en equipo, ello se debe a que no reciben capacitación; el trabajo en equipo está compuesto por un número de personas indeterminado que se organizan para realizar una determinada tarea y que están relacionadas entre sí para alcanzar los objetivos que se han propuesto.

Los resultados del presente trabajo de investigación demuestran que el 77% de los trabajadores de las empresas dirigidas por mujeres toma de decisiones de manera adecuadas y acertadas en beneficio de los involucrados, contexto que se evidencia en el cuadro N°14; contrastando con la conclusión del trabajo de investigación titulado: **“The Link Between Management And Productivity”** en **“The Mckinsey Quarterl**, febrero de 2006, que literalmente señala: El nivel del equipo gerencial es importante para todas las organizaciones, es impresionante el grabado en el que influyen las decisiones de los gerentes en los resultados de la empresa, caracterizado por su capacidad de tomar decisiones, su facultad para el desarrollo y aplicación de controles apropiados, la elaboración de presupuestos, la formación de equipos de trabajo, el manejo de la resistencia al cambio, la fijación de metas, administración efectiva del tiempo y la solución creativa de problemas; se demuestra que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación coinciden en cuanto a la importancia de la toma de decisiones por parte de la administradora que actualmente se vienen aplicando en todas las empresas u organizaciones, permitiendo manifestar esencialmente que la toma de decisiones es la capacidad de tomar decisiones, tiene que ver con asumir

riesgos, ser creativo y buscar alternativas a problemas o retos aún no existentes que implica, necesariamente, optar entre varias alternativas de acción, eligiendo una y rechazando, aunque sólo sea momentáneamente; es fundamental comprometerse con decisiones concretas, así como acciones consecuentes a éstas, aceptando la responsabilidad.

Los resultados del presente trabajo de investigación demuestran que el 83% de los trabajadores de las empresas dirigidas por mujeres, manifestaron que la Propietaria del negocio tiene la capacidad de conocer el entorno de la organización, cuya información se muestra en el cuadro N°05; asimismo el 75% de los trabajadores de las empresas dirigidas por mujeres, manifestaron que la Propietaria del negocio tiene la experiencia necesaria para dirigir el negocio, contexto que se evidencia en el cuadro N°06; contrastando con la conclusión del trabajo de investigación titulado: **“Un Estudio Exploratorio del Perfil de las Mujeres Empresarias en el Perú”** Lima – 2008, que textualmente señala: “Expandir el conocimiento sobre la actividad empresarial de las mujeres es importante no solo porque el número de empresas que son propiedad de mujeres está creciendo cada vez más en el mundo, sino porque la realidad actual demuestra que los motivos y el perfil de las mujeres podrían ser diferentes a los de los hombres”; se evidencia que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación coinciden en cuanto a mantenerse informado, dentro de una prudencia y economía de tiempo, de las grandes líneas de los sucesos importantes que ocurren en el entorno de trabajo, los cuales afectan al negocio, al sector, a la actividad o a su plan estratégico, permitiendo manifestar puntualmente que el reconocimiento del entorno es de

suma importancia para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas y esto es más fácil de identificar teniendo la experiencia necesaria.

Los resultados del presente trabajo de investigación demuestran en el cuadro N°10, que representa el 58% de los trabajadores de las empresas dirigidas por mujeres, manifestaron que la administradora no tiene la capacidad de motivar a las personas que lo rodean, asimismo en el cuadro N°11, que representa el 57% de los trabajadores mencionan que la propietaria de la empresa no tiene la capacidad de trabajar en equipo con sus colaboradores, de la misma manera en el cuadro N°12, que representa el 67% de los trabajadores tomados como muestra manifestaron que la propietaria de la empresa no tiene capacidad de liderazgo, fomentando un ambiente de trabajo adecuado; contrastando con la conclusión del trabajo de investigación titulado: **“Capacidades Gerenciales en las Empresas Familiares Peruanas”**. Lima – 2010, que textualmente señala: Los conceptos capitales humano, capital social, capital cognitivo, liderazgo y adaptabilidad son útiles y actuales, y permiten establecer en primera instancia las bases de las capacidades gerenciales; se evidencia que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación no coinciden con las respuestas obtenidas por los trabajadores, esto se debe a que las propietarias de las empresa no motivan a su personal, aplican un liderazgo autocrático y no tiende a trabajar en equipo, lo cual no permite crecer como empresa y persona obstaculizando el desarrollo de las capacidades gerenciales. En cuanto al liderazgo que se vienen empleando en la actualidad prima la capacidad para anticipar problemas de los colaboradores en el desempeño de sus funciones, dotándolos de recursos, así como de medios

tecnológicos, facultándolos, realizando un seguimiento de sus trabajos, brindándoles una retroalimentación, ayudándolos a encontrar vías de resolución de dificultades, arbitrando en los conflictos interpersonales y analizando resultados.

Los resultados del presente trabajo de investigación demuestran que el 50% de los trabajadores de las empresas dirigidas por mujeres tiene la capacidad de negociación, contexto que se evidencia en el cuadro N°09; contrastando con la conclusión del trabajo de investigación titulado: **“Situación Socioeconómica de las Mujeres de la Localidad de Huánuco y sus Expectativas en la Formación de la Micro Empresa”**, Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco – 1999. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración. Concluye los siguientes: “Entre las ventajas competitivas y habilidades que manifiestan tener las mujeres son el buen trato a sus clientes, buena calidad de sus productos, entusiasmo y capacidad de convencimiento. El micro o pequeño empresario que se forma “a pulso” cometiendo errores y aprendiendo de ellos. Se evidencia que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación coinciden en un 50% de las respuestas obtenidas de los trabajadores mencionando que las propietarias si realizan negociaciones efectivas, estas se llevan a cabo en beneficio personales, generando disconformidad con los trabajadores. En tal efecto podemos decir que la negociación es el proceso mediante el cual dos, o más partes, se reúnen para discutir o establecer un contrato, definir las pautas de una relación laboral, comprar o vender un producto o servicio, resolver diferencias, establecer costos, estructurar un plan de trabajo, formular un

cronograma, entre otras actividades. El objetivo de la negociación es la concertación de un compromiso formal entre las partes, donde ambas puedan obtener resultados beneficiosos y favorables en pro de su bienestar económico, personal, comercial, etc. Aprender a utilizar las herramientas verbales para convencer, persuadir, involucrar e integrar al personal será fundamental para materializar la premisa del “ganar-ganara”.

Los resultados del presente trabajo de investigación demuestran que el 58% de los trabajadores de las empresas dirigidas por mujeres no tiene la capacidad de motivar a las personas que la rodean, contexto que se evidencia en el cuadro N°10; contrastando con la conclusión del trabajo de investigación titulado: **“Capacidad Gerencial y su Relación con la Motivación del Cliente Integro del Hospital Amazónico, Yarinacocha-Pucallpa”**, Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco – 2006. Tesis para optar el grado de Magister en Administración y gerencia de la salud. Indica lo siguiente: “La opinión de los trabajadores del hospital Amazónico Yarinacocha respecto a la capacidad gerencial afirman que los directores no apoyan al personal ante cualquier eventualidad con un 50%; no toman decisiones escuchando al personal con un 40%; no estimulan ni dan facilidades para la capacitación 40%; no promueven campañas de salud integral a la comunidad con un 35% y no demuestran honestidad ni hábitos morales”. Se evidencia que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación coinciden las respuestas obtenidas, ello conlleva a analizar que las personas que laboran en las empresas dirigidas por las mujeres no son motivados generando desgano, malestar, estrés y la no productividad; Ya que la motivación

es la energía que mueve a las personas a realizar sus esfuerzos laborales y productivos. La motivación de las personas es un recurso clave para que realicen sus labores de una manera eficaz, productiva y satisfactoria permitiendo obtener mejores resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de investigación, el 50% de los trabajadores manifiestan que la Propietaria tiene la capacidad de negociación. Contexto que se evidencia en el cuadro N° 09. Asimismo en el cuadro N°10, que representa el 58% de los trabajadores manifiestan que la Propietaria no tiene la capacidad de motivar a las personas que la rodean. Seguidamente en el cuadro N°11, que representa el 57% de los trabajadores manifiestan que la Propietaria no tiene la capacidad de trabajar en equipo con sus colaboradores. De la misma forma en el cuadro N° 12, que representa el 67% de los trabajadores manifiestan que la Propietaria no tiene la capacidad de liderazgo, fomentando un ambiente de trabajo adecuado. Contrastando con conclusión del trabajo de investigación titulado: **“Características de las Habilidades Directivas y Estilos de Dirección de los Funcionarios Públicos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco”**, Tesis para optar el Grado de Magister en gestión y planeamiento educativo (Universidad Nacional Hermilio Valdizán). Concluye lo siguiente: “Los funcionarios públicos de la UNHEVAL muestran en primer lugar habilidades grupales, en segundo lugar habilidades interpersonales y en tercer lugar habilidades personales. De las habilidades grupales el que resalta es el facultamiento y delegación con un 79%, seguido por formación de equipos con un 76,5 y la dirección hacia el cambio con un 74,2%, de las habilidades interpersonales el que resalta es el

manejo de conflictos con un 77,8%, seguido de comunicación de apoyo con el 76,2% y motivación hacia los demás con el 66,8% y de las habilidades personales el que resalta es el desarrollo de autoconocimiento con el 72,2%, seguido de solución de problemas con el 67,3%." Se evidencia que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación no coinciden con los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, esto se debe a que la propietaria de la empresa no desarrolla eficientemente las habilidades humanas en ello tenemos la capacidad de negociación, motivación, trabajo en equipo y liderazgo; permitiendo manifestar puntualmente que el trabajo en equipo es la capacidad para cooperar, incluso de forma anónima, en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales las cuales se han de sacrificar o posponer; los gerentes deben cubrir las necesidades del personal y motivar a los trabajadores para que continúen su labor, aunque no logren de manera inmediata los objetivos esperados. El liderazgo femenino debe ser más partidario de un convencimiento basado en la asertividad y no tanto en la autoridad. Asimismo las féminas deben desarrollar la negociación porque la conciliación es una de sus principales características, al igual que una mayor facilidad para influir en los otros.

5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS CON EL MARCO TEÓRICO

Al respecto **Pedro Silverio** profesor columnista español del Diario Libre menciona que no contar con la capacidad gerencial dentro empresa es crítico para la continuidad de la actividad económica y la sostenibilidad de la misma;

es evidente que se requiere la adecuada capacidad gerencial para cada dimensión del negocio como lo menciona en la siguiente cita:

La capacidad gerencial es aquella suma de factores que deben congregarse en un equipo directivo además las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

Esta teoría en comparación con los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y que se encuentran plasmados en los cuadros N° 05 hasta el cuadro N° 16 en el capítulo de resultados, concuerdan como parte de las capacidades Gerenciales mediante diversas conductas que practican los gerentes y empleados y como consecuencia se evidencian empresas desarrolladas y posicionadas en el mercado; estos términos se evidenciaron en las encuestas aplicadas a los trabajadores que laboran en las empresas dirigidas por mujeres y la mayoría respondieron que las mujeres empresarias en la ciudad de Huánuco, sí poseen capacidad gerencial para dirigir sus empresas especialmente con dos tipos de habilidades gerenciales considerando a las técnicas y las habilidades humanas y en menor escala practican las habilidades conceptuales, estos resultados corroboran con la teoría del Profesor Pedro Silverio, quien define: "Los agentes tienen que ser eficientes en el uso de sus recursos. A mayor eficiencia, mayor es el número de necesidades que pueden ser satisfechas".

Según Hellriegel y otros (2002:122), menciona en su libro que el gerente: "Es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización". En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a

cabo en la empresa, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos fundamentales”.

Además en la revista mensual DESARROLLO EMPRESARIAL; (2010:139),

Alejandro Servera Torres señala:

Un buen gerente debe poseer capacidad de análisis y de síntesis. Debe estar dotado de “una buena cabeza en términos de inteligencia” de “una sólida personalidad” “debe tener la capacidad de llegar a los demás, de saber hablar y escuchar, de entender y hacerse entender.

Los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y que se encuentran plasmados en los cuadros N° 05, 06, 07, 13, 14 y 16 en el capítulo de resultados, evidencian que la mayoría de trabajadores que desempeñan sus funciones en las empresas dirigidas por mujeres en la Ciudad de Huánuco, manifestaron que la mujer empresaria sí tiene la capacidad para conocer el entorno y la capacidad de negocio, tienen experiencia en el negocio ya que son empresas familiares, la capacidad de afrontar los riesgos de negocio, asimismo son flexibles con sus colaboradores, toma decisiones adecuadas en beneficio de la organización y en una mayor escala de un 80% respondieron que tienen capacidad de empoderamiento a sus colaboradores más cercanos; estos resultados se corroboran con las teorías planteadas por Hellriegel en su libro y Alejandro Servera Torres en su revista que manifiestan: Los gerentes son aquellas personas quienes planifican, organizan, dirigen y controlan para lograr los objetivos propuestos de la organización, poseen capacidad de análisis y de síntesis, tienen la capacidad de llegar a los demás, saben hablar y escuchar, entienden y se hacen entender.

Al respecto **Vildoso (2000; 329)**, comenta:

Las mujeres peruanas están incursionando con fuerza creciente en el mundo empresarial. Este proceso es parte de un “cambio de paradigmas en la sociedad que afecta a los roles que varones y mujeres asumen en las empresas y en su vida privada.

Los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y que se encuentran plasmados en el capítulo de resultados cuadro N° 05,07,13 y 14 respectivamente evidencian que las mujeres empresarias están incursionando con mayor fuerza en el mundo empresarial en el Perú incluyendo a Huánuco situación que se ve en la realidad, se observa mujeres decididas a generar ingresos propios y con capacidad de negociación iniciando un comercio en las calles, mercados, plazuelas y la puerta de las viviendas de la Ciudad de Huánuco, estas mujeres asumen distintos roles, las mujeres comparten la responsabilidad entre la empresa y su vida privada con mayor responsabilidad que los varones; consecuentemente estos resultados corroboran con la investigación realizada en la Ciudad de Huánuco debido a que las mujeres están impulsando el crecimiento económico de la región especialmente en las micro y pequeñas empresas.

En **Polonia, Mroczkowski (1997:89)**, realizó una investigación en lo que menciona: *“Las mujeres empresarias tienen más dificultades para combinar sus responsabilidades del hogar y del trabajo debido a las condiciones económicas (menos ingresos y menos tiempo libre) y a los estereotipos de los roles de género”.*

Esta teoría planteada en comparación con los resultados obtenidos en el trabajo de campo concuerda principalmente con las entrevistas realizadas a las

mujeres Empresarias de la Ciudad de Huánuco que formaron parte de nuestra muestra para realizar nuestro trabajo de investigación, ellas indicaron que tuvieron muchas dificultades y deficiencias para crecer en el ámbito empresarial por asumir distintas responsabilidades como la del hogar, de la familia y de la dirección de la empresa así mismo en el cuestionario aplicado a trabajadores según el cuadro N° 16 acota que las mujeres muchas veces delegan funciones a sus colaboradores más allegados y antiguos para la administración de sus negocios mientras ellas estén cumpliendo labores domésticas y familiares generando menos tiempo libre para dedicarse a la empresas, las limitaciones de créditos financieros al inicio de sus actividades por falta de un aval, según muestra el cuadros N° 07 no tienen la capacidad de afrontar los riesgos; estos factores muchas veces dificultaron el crecimiento de las empresas que están dirigidas por mujeres a diferencia de los roles de los varones que solo se dedican al trabajo, actualmente se observa en la Ciudad de Huánuco que existen un mayor porcentaje de micro empresas que están dirigidas por mujeres asumiendo diversas responsabilidades que cumplir, situación que dificulta el crecimiento acelerado de las empresas y poder convertirse en pequeña y mediana empresa y expandirse con mayor rapidez.

Muchas familias Huanuqueñas inclusive mantienen la mentalidad que el hombre debe ser el sostén principal del hogar saliendo a trabajar en sus propias empresas o en terceros y ver la imagen tradicional de la mujer como ama de casa y el cuidado de los hijos, esto ha generado que se naturalice como femenina esta actividad a la par que se ha invisibilizado su actividad económicamente productiva.

Según Pollack y Jusidman (1997:23-24) nos menciona:

(...) una parte importante del trabajo extra doméstico de las mujeres en los últimos años se vincula fuertemente con la necesidad de complementar los ingresos familiares de las unidades domésticas del país (...). La mentalidad social exigen a la mujer hacerse cargo del cuidado de los hijos y de las tareas del hogar, pero la insuficiencia del ingreso del jefe del hogar la obliga a buscar empleos remunerados.

Con respecto a lo que afirma los Autores Pollack y Jusidman en su investigación estamos de acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo y plasmados en los cuadros de N° 05 al cuadro N° 16 en que los trabajadores que se desempeñan en las empresas dirigidas por mujeres indican que las mujeres poseen capacidades Gerenciales y demuestran que las mujeres si representan una fuente de ingreso para las familias y son como un apoyo al jefe de hogar mejorando la calidad de vida en su vida personal, familiar y organizacional, esto es debido a su estilo de dirección, en concreto cada vez más las mujeres están incursionando en el mundo empresarial con mayor fuerza y están demostrando su capacidad para gestionar las relaciones interpersonales dentro de la empresa generando mejores resultados.

5.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS CON LAS HIPÓTESIS

Inicialmente se planteó la siguiente hipótesis general: "Las capacidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco."

De acuerdo al análisis realizado, esta hipótesis general, sí coincide con los resultados de nuestra investigación realizada, porque sí existe una relación positiva entre las capacidades gerenciales principalmente las habilidades técnicas y las habilidades conceptuales, con el desarrollo de las mujeres empresarias en la ciudad de Huánuco.

Para lograrlo tuvimos como guía estudios realizados por Robert Katz citado por Stephen Robbins (2000:101); mencionan que los gerentes deben contar con tres habilidades o capacidades esenciales que se mencionan a continuación: Las habilidades técnicas relacionadas con el perfil profesional y con la experiencia de trabajo diario que tiene la mujer empresaria (del cuadro N° 05 al N° 08), las habilidades humanas que se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con los colaboradores, con los clientes, con los proveedores, con los aliados, etc. así como intercambiar información con los involucrados es vital para una carrera gerencial exitosa (Cuadro N° 09 al cuadro N° 12) y las habilidades conceptuales que consisten en reconocer asuntos complejos y amplios así como dinámicos que rodean a la empresa (Cuadro N° 13 al N° 16).

Hi1; “Las habilidades técnicas se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la ciudad de Huánuco.”

Los resultados obtenidos en el capítulo anterior si coinciden con la hipótesis específica N° 01 planteada inicialmente en el capítulo I, donde indica que las mujeres empresarias tienen la capacidad de conocer el entorno y las oportunidades de negocio que se presentan (cuadro N° 05) , tienen experiencia para dirigir la empresa generalmente porque son empresas familiares y que permanecen muchos años en el negocio (cuadro N° 06), las mujeres empresarias tienen la capacidad de afrontar los riesgos que se presentan (cuadro N° 07), sin embargo según el cuestionario aplicado en nuestra muestra de trabajadores en las 10 empresas dirigidas por mujeres; nos mencionan que las mujeres empresarias no tienen la habilidad de comunicarse adecuadamente

con los colaboradores (cuadro N° 08) situación que desmotiva a los integrantes del negocio en su trabajo diario.

Hi2: "Las habilidades humanas no se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco."

Los resultados obtenidos en la prueba de campo nos indican que las habilidades humanas no se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco como se evidencia en el cuadro N° 09 que representa el 50% de los trabajadores mencionan que la propietaria no desarrolla adecuadamente la capacidad de motivar a la personas que lo rodean; en el cuadro N° 10 se evidencia que solo algunas mujeres empresarias desarrollan la motivación hacia a las personas que los rodean, el cuadro N° 11 son algunas las mujeres empresarias que tienen capacidad para trabajar en equipo solo trabajan para su beneficio personal, y en el cuadro N° 12 es reducida las mujeres que tienen la capacidad de liderar personas con la comprensión y en un ambiente de trabajo adecuado; estas habilidades evidencian que efectivamente las habilidades humanas corresponden a las capacidades que debe tener una empresaria, ya que éstos permiten guiar, persuadir y motivar a otras personas, sin distinción de rango, género, edad o condición en favor de la consecución de los objetivos empresariales.

Hi3: "Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco".

Los resultados obtenidos en la prueba de campo nos indican que las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco como se evidencia en el cuadro

N° 13 las mujeres tienen la capacidad de ser flexibles ante las decisiones de sus colaboradores, el cuadro N° 14 las mujeres empresarias tienen la capacidad de tomar decisiones adecuadas y acertadas en beneficio de los involucrados, sin embargo en el cuadro N° 15 muestra que las mujeres empresarias no tienen la capacidad de tolerar el estrés puesto que reaccionan negativamente ante la presión del trabajo, y en el cuadro N° 16 las mujeres empresarias tienen la capacidad de delegar funciones a sus colaboradores generando más confianza en la organización; estas habilidades demuestran que efectivamente las habilidades conceptuales si corresponden a las capacidades que debe poseer una empresaria huanuqueña, ya que éstas admiten el desarrollo de una forma efectiva de pensamiento y de una manera de visualizar las empresas como un todo relacionadas con el enfoque estratégico.

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos se llegó a las siguientes conclusiones.

1. En las empresas dirigidas por mujeres de la ciudad de Huánuco se identificó que las capacidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias, siendo estas en mayor porcentaje las habilidades técnicas y conceptuales; afirmación que se evidencian en los cuadros N°05, 06, 07, 13, 14 y 16.
2. En las empresas dirigidas por mujeres de la ciudad de Huánuco se evidenció que las habilidades técnicas tienen una relación positiva con el desarrollo de las mujeres empresarias, situación que se demuestra en los cuadros N°05, 06, 07. Sin embargo en el cuadro N° 08 se evidencio una relación negativa entre la variable independiente y dependiente.
3. En las empresas dirigidas por mujeres de la ciudad de Huánuco se comprobó que en las empresas dirigidas por mujeres tienen una relación negativa entre las habilidades humanas y el desarrollo de las mujeres empresarias, situación que se evidencia en los cuadros N° 09; 10; 11; 12.
4. En las empresas dirigidas por mujeres de la ciudad de Huánuco se determinó que sí existe una relación positiva entre las habilidades conceptuales y el desarrollo de las mujeres empresarias, situación que se evidencia en los cuadros N°13,14. Sin embargo en el cuadro N°15 se determinó una relación negativa entre las habilidades conceptuales y el desarrollo de las mujeres empresarias.

SUGERENCIAS

Con referente a las conclusiones obtenidas procedemos a presentar las siguientes sugerencias.

1. En las empresas dirigidas por mujeres de la ciudad de Huánuco se debe promover el desarrollo de competencias o habilidades gerenciales a través de talleres o programas de capacitación que genere una aplicación práctica e inmediata en el nuevo entorno global, focalizando en aspectos claves temas de gestión empresarial y otros de importancia; de esta manera se fortalece el desarrollo personal y corporativo en las mujeres.
2. En las empresas dirigidas por mujeres de la ciudad de Huánuco se debe fomentar la presencia de mujeres en puestos directivos a través de la meritocracia, formación profesional y la negociación colectiva lo cual consiste en preparar a mujeres para asumir responsabilidades gerenciales, de cualquier tipo y dimensión de la empresa, con una perspectiva de formación multidisciplinar, fortaleciendo las capacidades técnicas de trabajo diario como el conocimiento del entorno de la empresa, experiencia para dirigir, capacidad de afrontar los riesgos de su entorno y la capacidad para emplear una comunicación oral adecuada con sus colaboradores.
3. Debido a que en la ciudad de Huánuco las mujeres están asumiendo un rol más responsable en la dirección de sus empresas, se comprobó que las mujeres empresarias poseen escasas habilidades humanas situación que no es conveniente para el desarrollo de las mujeres empresarias por lo que se debe realizar talleres, Coaching, charlas, conferencias empresariales, especializaciones y otros por las instituciones públicas para seguir fortaleciendo

sus capacidades con mayor profundidad; así mismo organizar actividades de adiestramiento, formación del personal en el área asignada, orientación hacia resultados, formando colaboradores con habilidades necesarias para desempeñar eficientemente su función.

4. En las empresas dirigidas por mujeres en la ciudad de Huánuco se determinó que las habilidades conceptuales juega un papel preponderante en la consecución del negocio; estas deben ser desarrolladas eficientemente ya que la competencia aqueja la permanencia en mercado. Ante ello se debe fortalecer las capacidades en el sistema educativo gerencial con un programa formal de empresarias mentoras; éstas deben solicitar asesoramiento por empresarias de éxito, cuya aplicación formara ventajas competitivas en la dirección de empresas femeninas. Es necesario crear conciencia de que los retos de las mujeres empresarias deben fundamentarse en el conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

ALCAIDE ARANDA, Lourde Ivonne. (2002). Estilos de Gestión Según Género en el Diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos Superiores, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

ALIAGA, J. L. (2013). Las mujeres de hoy en día. México.

ALVARADO CHÁVEZ, Clayton, (2010). Características de las habilidades directivas y estilos de dirección de los funcionarios públicos de la universidad nacional Hermilio Valdizán, Huánuco.

ANGELES REVOLLO, María. (2004). Mujer y desarrollo en el siglo XXI: Voces para la igualdad. 1ra Edición, Editorial Mc Graw Hill. México.

AVOLIO ALECCHI, Beatrice. (2008). Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

AVOLIO B. E, MARQUINA P. S. y GUEVARRA D. (2012). La mujer Peruana: Evolución y perspectivas de su desarrollo futuro. Lima.

BARRIOS, Walda y PONS, Leticia. (1993) Trabajo femenino y crisis económica. Impacto en la familia Chiapaneca. Chiapas: Talleres Gráficos de la UNACH. México.

BRUHN, M. (2009). Características y obstáculos de las emprendedoras. Estados Unidos. Washington.

CÁSALES, J. (1995). Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. Revista interamericana de psicología ocupacional. Editor: centro de investigación e inventora en comportamiento organizacional. Medellín.

CASTAÑEDA TABOADA, Nancy Irene. (1999). Situación socioeconómica de las mujeres de la localidad de Huánuco y sus expectativas en la formación de la Micro Empresa, Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco.

El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (2010) Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina, Copyright Clearance Center, Washington.

FULLER, Norma (1993). Dilemas de la feminidad: mujeres de clase media en el Perú. Editorial PUCP. Lima.

GRANT THORNTON (IBR) (2013). Women in senior management: Recuperado de <http://www.sli9deshare.net/grantper/ibr-203-women-in-business>.

GRIMWOOD, C. y POPPLESTONE, R. (1993). Mujeres, administración y salud, Mc. Millán, Londres.

HERNANDEZ SANPIERE, Roberto, HERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México

LAZZATI, S. (1991). Management. Funciones, estilos y desarrollo. MACCHI. Buenos Aires.

LAVEAU BARTRA, Walter Román (2006). Capacidad gerencial y su relación con la motivación del cliente íntegro del Hospital Amazónico, Yarinacocha-Pucallpa, Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco.

MENDEZ A., Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. 3ed. Colombia: McGrall-Hill, 2001.

MURILLO, Soledad (1996). El mito de la vida privada. De la entrega al tiempo libre. Madrid: Siglo XXI de España Editores S.A.

NAGHI NAMAUFOROOSH, Mohammand. (2010). Metodología de la Investigación. 2da Edición, Editorial LIMUSA. México.

POLLACK, Molly y JUSIDMAN, Clara. (1997) El sector informal urbano desde la perspectiva de Género. El caso de México. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

PROM PERÚ. (2000). "El proceso social en el Perú: Investigación sobre sociedad, promoción y desarrollo". 1ra Edición. Lima.

RAZAVI, Shakra. (2008) ¿El trabajo remunerado mejora el acceso de las mujeres a las prestaciones sociales? Evidencias de países en proceso de industrialización. Tomo II. Editorial FLACSO. México.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. (2010). Administración. Décima edición, Editorial Pearson educación. México.

RODRÍGUEZ, J. (2013). Mujeres de Mapel una Ayuda en acción. México.

SALOMÓN SALOMÓN, Jaime Oswaldo. (2010). Capacidades Gerenciales en las empresas familiares Peruanas, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

SÁNCHEZ CARLESSI, Hugo. (1987). Metodología y Diseño de la Investigación Científica. Primera Edición. Lima.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. (2009). Proceso de Investigación Científica. 5ta Edición, Editorial LIMUSA. México.

TORRES PECHO, Myriam (2009). La Mujer emprendedora y su Gestión Ética, Universidad de San Martín de Porres, Lima.

ZAREMBERG, Gisela. (2008) ¿Princesa salva príncipe? Supervivencia, género y políticas de superación de la pobreza en México. Tomo II. Editorial Flacso México.

LINCOGRAFÍA

<http://www.datosperu.org/buscador-empresas-ejecutivos-marcas>.

<http://www.degerencia.com/tema/habilidad-gerenciales>.

<http://catedradireccionycontrol.blogspot.com>.

<http://www.diariosigloxxi.com/texto-diario/mostrar>.

<http://www.emprendedores.cl/comunidad/articles>.

<http://www.degerencia.com/actualidad>.

http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales.

<http://www.monografias.com/trabajo/habilidades-y-funciones>.

<http://www.univision.com>

http://www.milenio.com/firmas/columna_ciencia_y_tecnologia_columna_ciencia_y_tecnologia/Importancia-Habilidades-Gerenciales-desarrollo-organizacional_18_390740990.html

<http://www.gestiopolis.com/desarrollo-gerencial-liderazgo-capacitacion/>

http://www.academia.edu/9433169/GERENCIA_DEL_SIGLO

<http://es.slideshare.net/LAGB2018/competencias-gerenciales-49582364>

<http://boliviaemprende.com/eventos/abren-programa-de-desarrollo-de-capacidades-gerenciales-para-mujeres>

<http://habilidadgerencialcm.blogspot.pe/>

http://www.degerencia.com/articulo/lo_significativo_del_conocimiento_del_entorno

ANEXOS

ANEXO

Nº 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LAS CAPACIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE LAS MUJERES EMPRESARIAS EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO – HUÁNUCO, PERIODO 2013-2014.

TESISTAS:

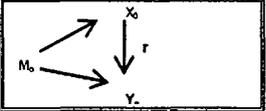
- ❖ ORIHUELA CORREA, Maricela Lucinda.
- ❖ OSORIO ATAVILLOS, Rosmery

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
<p>GENERAL:</p> <p>P_G: ¿De qué manera las capacidades Gerenciales se relacionan con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco?</p>	<p>GENERAL:</p> <p>O_G: Identificar la relación que existe entre las capacidades gerenciales y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.</p>	<p>GENERAL:</p> <p>H_I: Las capacidades gerenciales se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.</p>	<p>INDEPENDIENTE:</p> <p>“Capacidades Gerenciales”</p>	<p>Habilidades técnicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento entorno. • Experiencia. • Toma de Riesgos. • Comunicación oral.
<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>1. ¿Cómo se relaciona las habilidades técnicas con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco?</p>	<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>1. Evidenciar la relación que existe entre las habilidades técnicas y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.</p>	<p>ESPECÍFICOS:</p> <p>H_{I1}: las habilidades técnicas se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la ciudad de Huánuco.</p>		<p>Habilidades humanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de negocio • Motivación en equipo. • Liderazgo.
				<p>Habilidades conceptuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad. • Decisión. • Empowerment

<p>2. ¿Qué relación existe entre las habilidades humanas y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco?</p>	<p>2. Comprobar la relación que existe entre las habilidades humanas y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.</p>	<p>H₁₂: Las habilidades humanas se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.</p>	<p>DEPENDIENTE</p> <p>“Mujeres empresarias”</p>	<p>Factores comerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de conocimientos • Nivel de Ventas. • Merchandising • Nivel de estudios.
<p>3. ¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco?</p>	<p>3. Determinar la relación existente entre las habilidades conceptuales y el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.</p>	<p>H₁₃: Las habilidades conceptuales se relacionan positivamente con el desarrollo de las mujeres empresarias en la Ciudad de Huánuco.</p>		<p>Factores organizativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control
				<p>Factores humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de clientes • Formación del trabajador. • Aptitud de los trabajadores.
				<p>Factores tecnológicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de TIC • Innovación • Alianzas estratégicas con otras empresas.

ANEXO

Nº 02

POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO/NIVEL Y TIPO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	INFORMANTES	TIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS
<p>POBLACIÓN: La población incluye a aquellas mujeres empresarias que están activamente involucradas en su funcionamiento como propietarias y generan empleo para sí mismas y para otras personas. La población del presente proyecto de Investigación está constituida por 180 empresas dirigidas por mujeres.</p> <p>MUESTRA: La muestra del presente proyecto de investigación se caracterizará por ser no probabilística, en razón de que será seleccionada por conveniencia de las investigadoras, porque en la elección de la muestra no se tuvo en cuenta las normas, reglas, los principios que establece la muestra probabilística. Es por ello que la muestra lo constituyeron 10 empresas según la actividad económica (comercio y servicios), edad (mayores a 35 años) y antigüedad en el mercado (mayores a 5 años), en gestión femenina de la Ciudad de Huánuco.</p>	<p>DISEÑO: El diseño del presente proyecto es no experimental, con su variante transeccional o sincrónica.</p>  <p>NIVEL: Descriptivo Correlacional</p> <p>TIPO: . POR SU ALCANCE TEMPORAL: Sincrónica o seccional. . POR SU AMPLITUD: Micro administrativo. . POR SU NATURALEZA: Documental . POR SU MARCO: De campo. . POR EL TIPO DE ESTUDIO: Cuantitativo. . POR SU OBJETO DE ESTUDIO: Institucional . SEGÚN LA PROFUNDIDAD: Descriptiva.</p>	<p>TÉCNICA 01: La encuesta.</p> <p>INSTRUMENTO 01: El cuestionario.</p> <p>TÉCNICA 02: La entrevista</p> <p>INSTRUMENTO 02: La guía de entrevista</p>	<p>Las propietarias de los negocios ubicadas en el ámbito de la Ciudad de Huánuco.</p> <p>Trabajadores de las 10 empresas dirigidas por mujeres ubicadas en la Ciudad de Huánuco.</p>	<p>Se utilizará las técnicas de:</p> <p>a) LA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Cuadros Estadísticos, utilizando las frecuencias (fi) y los porcentajes (%) respectivamente. . Estadígrafos de tendencia central (media aritmética, geométrica, y el promedio Aritmético) . Análisis e interpretación de resultados <p>b) Presentación de datos.- Los datos procesados serán presentados a través de cuadros estadísticos, gráficos de barras simples y porcentuales.</p>

ANEXO

Nº 03



GUÍA DE ENTREVISTA

NOMBRE DE LA EMPRESA:	
PERSONA A ENTREVISTAR:	
ENTREVISTADORAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Orihuela Correa, Maricela • Osorio Atavillos, Rosmey
LUGAR:	
FECHA:	
HORA:	

INSTRUCCIÓN

Estimada propietaria y/o Administradora tenga Ud. un buen día, somos alumnas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas; estamos realizando el trabajo de investigación relacionado con el tema de "LAS CAPACIDADES GERENCIALES Y SU RELACION CON EL DESARROLLO DE LAS MUJERES EMPRESARIAS EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO, PERIODO 2013-2014". Por lo mencionado permítame interrogarla y brindarme un poco de su valioso tiempo para responder a las siguientes preguntas, de antemano agradecerle por su gentil participación en nuestro estudio por ser de importancia.

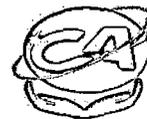
1. ¿Usted actualiza sus conocimientos asistiendo a talleres o programas de capacitación? ¿Por qué?
2. ¿Cree usted que el nivel de ventas se ha incrementado durante estos últimos años? ¿por qué?
3. ¿Usted realiza Merchandising frecuentemente en su empresa? ¿por qué?
4. ¿Usted con qué nivel de estudios cuenta? ¿Por qué?
5. ¿Usted planifica constantemente las actividades de su empresa? ¿Por qué?
6. ¿Usted organiza su tiempo y todas las actividades a realizarse? ¿Por qué?
7. ¿Usted dirige adecuadamente el talento humano disponible? ¿Por qué?

8. ¿Usted controla frecuentemente todas las acciones realizadas en su empresa? ¿Por qué?
9. ¿Usted conoce a sus clientes potenciales y eventuales? ¿Por qué?
10. ¿Usted brinda capacitación permanente a sus trabajadores? ¿Por qué?
11. ¿Usted reconoce la predisposición y el esfuerzo de cada colaborador? ¿Por qué?
12. ¿Usted utiliza la tecnología de la información y comunicación en su empresa? ¿Por qué?
13. ¿Usted realiza constantes innovaciones para su empresa? ¿Por qué?
14. ¿Usted en la actualidad posee alianzas estratégicas con otras empresas?
¿Por qué?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

"Año de la Promoción de la Industria Responsable y del Compromiso Climático"

UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZAN" DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO



CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES:

Estimado(a) trabajador(a) de las distintas empresas dirigidas por mujeres en la ciudad de Huánuco, somos alumnas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas; el propósito de este cuestionario es investigar: "LAS CAPACIDADES GERENCIALES Y SU RELACION CON EL DESARROLLO DE LAS MUJERES EMPRESARIAS EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO, PERIODO 2013-2014". A continuación Ud. encontrará un conjunto de preguntas las que deben ser respondidas con toda la veracidad del caso marcando con un aspa (x) la respuesta que considere la correcta.

1. ¿La Propietaria de la empresa conoce el entorno y las oportunidades del negocio?
Sí No
¿Por que?.....
2. ¿La Propietaria de la empresa tiene experiencia en el negocio?
Sí No
¿Por que?.....
3. ¿La Propietaria del negocio tiene la capacidad de afrontar los riesgos de la empresa donde Ud. trabaja?
Sí No
¿Por que?.....
4. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad para emplear una comunicación oral adecuada con sus colaboradores?
Sí No
¿Por que?.....
5. ¿La Propietaria de la empresa donde Ud. trabaja tiene capacidad de negociación?
Sí No
¿Por que?.....

6. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad de motivar a las personas que la rodean?

Sí

No

¿Por que?.....

7. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad de trabajar en equipo con sus colaboradores?

Sí

No

¿Por que?.....

8. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad de liderazgo, fomentando un ambiente de trabajo adecuado?

Sí

No

¿Por que?.....

9. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad de flexibilidad ante las decisiones de sus colaboradores?

Sí

No

¿Por que?.....

10. ¿La Propietaria de la empresa tiene la capacidad de tomar decisiones adecuadas y acertadas en beneficio de los involucrados?

Sí

No

¿Por que?.....

11. ¿La Propietaria de la empresa donde Ud. trabaja tiene la capacidad de tolerar el estrés?

Sí

No

¿Por que?.....

12. ¿La Propietaria de la empresa donde Ud. trabaja tiene la capacidad de delegar funciones a sus colaboradores?

Sí

No

¿Por que?.....

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

“AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y DEL COMPROMISO CLIMÁTICO”

Huánuco, 14 de mayo de 2014.

Oficio N° 002-2014.

SEÑOR : Dr. Roger Céspedes Revelo
ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIOS DE EXPERTOS.
REFERENCIA : Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL.

De nuestra consideración.

Tenemos el agrado de dirigirme a Ud. para hacer de su conocimiento que venimos instrumentalizando nuestra investigación científica titulada: **“LAS CAPACIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE LAS MUJERES EMPRESARIAS EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO 2013”**, trabajo que nos permitirá obtener la Licenciatura en Administración; en tal sentido con la finalidad de darle el rigor científico necesario se requiere la validación de los instrumentos de acopio de datos a través de la evaluación de juicios de expertos. Es por ello que nos permitimos solicitarle su colaboración como especialista en este tema de investigación apelando a su trayectoria reconocida como docente de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, a fin de solicitarle emita su juicio como experto; para tal efecto adjuntamos a la presente lo siguiente:

- FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.
- INSTRUMENTOS QUE SE DESEA VALIDAR.
- MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración que redundará en la culminación de la indicada investigación, aprovechamos la oportunidad para expresarle las muestras de nuestra especial consideración y estima personal.

Atentamente.



ORIHUELA CORREA, MARICELA LUCINDA
INVESTIGADORA



OSORIO ATAVILLOS, ROSMERY
INVESTIGADORA

“AÑO DE LA PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA RESPONSABLE Y DEL COMPROMISO CLIMÁTICO”

Huánuco, 14 de mayo de 2014.

Oficio N° 001-2014.

SEÑOR : Dr. Eduardo Melgarejo Leandro
ASUNTO : VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIOS DE EXPERTOS.
REFERENCIA : Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL.

De nuestra consideración.

Tenemos el agrado de dirigirme a Ud. para hacer de su conocimiento que venimos instrumentalizando nuestra investigación científica titulada: “**LAS CAPACIDADES GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO DE LAS MUJERES EMPRESARIAS EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO 2013**”, trabajo que nos permitirá obtener la Licenciatura en Administración; en tal sentido con la finalidad de darle el rigor científico necesario se requiere la validación de los instrumentos de acopio de datos a través de la evaluación de juicios de expertos. Es por ello que nos permitimos solicitarle su colaboración como especialista en este tema de investigación apelando a su trayectoria reconocida como docente de la Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas de la UNHEVAL, a fin de solicitarle emita su juicio como experto; para tal efecto adjuntamos a la presente lo siguiente:

- FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.
- INSTRUMENTOS QUE SE DESEA VALIDAR.
- MATRIZ DE CONSISTENCIA.

Agradeciendo por anticipado su gentil colaboración que redundará en la culminación de la indicada investigación, aprovechamos la oportunidad para expresarle las muestras de nuestra especial consideración y estima personal.

Atentamente.

ORIHUELA CORREA, MARICELA LUCINDA
INVESTIGADORA

OSORIO ATAVILLOS, ROSMERY
INVESTIGADORA

ANEXO

Nº 05

NOTICIA

CORREO

Jueves 28 de Mayo de 2014

diario **CORREO**.pe

EL MODERNA
LA UNHEVAL
ESTUDIA A
LAS MUJERES
ARTESANAS



En la empresa Artesanas y Creaciones
Tiene el aval de la Universidad
de Lima el desarrollo un trabajo de
investigación: Las artesanas
artesanas, y su relación con el
desarrollo de las mujeres artesanas

TEJIDOS. ELABORARON TRABAJOS CON LANA DE LLAMA Y FIBRA DE ALPACA PARA ALEJANCA Y HUANUCO

Damas emprendedoras

ANEXO

Nº 06

LISTADO DE EMPRESAS CONSTITUIDAS POR MUJERES EN EL DISTRITO DE HUÁNUCO AL AÑO 2014.

N°	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	RUC	DIRECCIÓN
1	ACOSTA DE BRAVO, Gilma	Textilería	10225156161	Jr. Dámaso Beraún N° 459
2	ACOSTA VIA, Karen Katherine	Productos Metálicos	10414168863	Jr. Bolívar N°41
3	AGUI ESTEBAN, Betty	Textilería	10225030541	Esteban Pabletich N° 1100
4	AGUIRRE CUEVA, Miriam	Mística Casa Club S.A.C	20542502666	Jr. La Estancia S/N
5	AGUIRRE SEVILLANO, Judith	Fotocopiadora	10437931963	Jr. General Prado N° 571
6	ALVA DE SIXTO, Virginia	Textilería	10224462030	Paje. Soberon N° 1001
7	ALVARADO ASTETE, Silvia Magaly	Panamericana Tv	20489372097	Jr. 28 De Julio N° 916 Piso :2
8	ALVARADO SANCHEZ, Karina Flor	Primavera	10421421973	Jr. 2 De Mayo N° 150
9	ALVARADO VEGA DE HUERTO, Ibercia	Confecciones Maritere	10224249662	Jr. San Martín N° 902
10	APAC CARRASCO, Odalys Mirtha	Manufacturas Julyta	10224232344	Jr. Dos De Mayo N° 701
11	APAC GARCIA, Ana Isabel	Productos Metálicos	10454911127	Jr. 2 De Mayo N° 713
12	ARELLANO DE CARRION, Iris Irene	Automotores Mopal S.A.	20133932730	Jr. De Mayo N° 210
13	BAJONERO RODRIGUEZ , Kelly	Textilería Excepto Prendas De Vestir	10431991018	Simón Bolívar Ruta 80
14	BÁLDEON DE ALVARADO, Hermenegilda	Sabroso E.I.R.L.	10224670856	Jr. 28 De Julio N° 1354
15	BARREDO LANDAVERI, Angélica	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10224201791	Jr. Abtao N° 923
16	BARRUETA DE COTRINA, Victoria	Textilería Excepto Prendas De Vestir	10224107159	Jr. Huánuco S/N
18	BERAUN TRUJILLO, Rosa	Abonos Y Compuestos De Nitrógeno	10224633021	Jr. Dámaso Beraún N° 246
19	BERROSPI ROMERO, Susana	Maderera De Corcho, Paja Y Trenzables	10225195973	Jr. Leoncio Prado N° 471
20	BONIFACIO QUISPE, Geli Isabel	Textilería	10446234396	Mercado Modelo N° 833
21	BRANCACHO ABAL, Florentina Rosario	Fotocopiadora	10224991849	Jr. 28 De Julio N° 1030
22	CABIA LLANTO, Segundina Faustina	Carpintería	10225001885	Jr. Abtao N° 243
23	CABRERA DE TRUJILLO, Antonia	Mueblería	10224239870	Psje Soberon N° 455
24	CABRERA MANZANO, Juana Lucila	Fotocopiadora	10224240576	Jr. Huallayco N° 626
25	CABRERA MANZANO, Sofía Olga	Fotocopiadora	10224000401	Jr. Huallayco N° 599
26	CABRERA MARTINEZ, Gabriela Pilar	Mueblería	10400909054	Sub Lote4 B
27	CAHUANA FLORES, Roció Armandina	Novedades Sandrita	10454385981	Jr. Huallayco N° 957
28	CAHUANA FLORES, Sandra Janet	Novedades Brendita	10225301340	Jr. Huallayco N° 957
29	CAJAS BRAVO, Ena	Calzados Eycer	10426383646	Jr. San Martín N° 855
30	CAJAS CORDOVA, Clorinda	Industria Textil C Y M	10225081811	Jr. San Martín N° 902
31	CAJAS RAMIREZ, Mery	Fotocopiadora	10427932082	Jr. Crespo Castillo N° 695
32	CALDERON TARAZONA, Betty Yaquelin	Fotocopiadora	10403876122	Jr. General Prado N° 384
33	CAMARENA VDA. DE MUCHA, Graciela	Zapatería	10225114515	Jr. Huánuco N° 545
34	CAMPOS ALBORNOZ, Ali	Confortables Campos	10441381064	Jr. Abtao N° 666
35	CANO VILLANUEVA, Alejandra	Textilería Excepto Prendas De Vestir	10043122962	Jr. San Martín N° 902
36	CANTEÑO BORJA, Yory Deissy	Textilería Excepto Prendas De Vestir	10453618922	Bl.Comite S/N
37	CAQUI MIRANDA, Edith Nancy	Panadería Nancy	10225105401	Jr. Leoncio Prado N° 163
38	CARRILLO BENANCIO, Sonia Didiquesa	Textilería Excepto Prendas De Vestir	10454400572	Jr. San Martín N° 902

39	CASIMIRO PIZARRO, Gloria Marcela	Zapatería	10224692850	Jr. San Martín N° 246
40	CASTILLEJO VDA DE CASTAÑEDA, Rosa	Textilería Excepto Prendas De Vestir	10224588319	Jr. San Martín N° 1314
41	CASTRO DE JORGE, Paula	Panadería Jorge	10224264165	Jr. Progreso N° 95
42	CHANG DE PALOMINO, Guadalupe Cirila	Confecciones Guadalupe	10224189660	Las Angelinas N° 118
43	CHAVEZ GUERRA, Cristina Rosa	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10225066979	Jr. Aguilar N° 775
44	CHAVEZ GUERRA, Elisita	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10224192059	Mercado Modelo N° 998
45	CHAVEZ HUARAC, Serapia Florencia	Tienda Gool	10224993213	Av. Circunvalación N° 399
46	CHUMPITAZI HERNANDEZ, María Elena	Coco Copias	10060544145	Jr. Hermilio Valdizan N° 896
47	CLOUD CASTILLO, Franci Liz	Productos Metálicos	10434189018	Bl. Las Flores
48	Consortio Industrial Export E Import.	Zapatería	20529235063	Jr. Huánuco N° 541
49	CONTRERAS DE PEREYRA, Ana María	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10224055604	Jr. Dámaso Beraún N° 860
50	DIONICIO CIPRIANO, Victoria Venancia	Panadería Victoria	10800072986	Pasaje N° 08
51	EGUISABAL ROQUE, Alida	Mueblería	10804670535	Jr. Libertad N° 659
52	ESPINOZA FERNANDEZ, Maribel Roxana	Maderera Espinoza	10471497521	Jr. Pedro Barroso N° 266
53	ESPINOZA SANTACRUZ, Luliana	Productos Metálicos	10225168615	Carretera Central N° 2600
54	FERNANDEZ ESPINOZA, María Teresa	Bazar Industria Marite	10224009416	Jr. 28 De Julio N° 402
55	FIGUEREDO RUIZ, Sara	Textilería	10224918963	Jr. San Martín N° 902
56	FIGUEROA FERNÁNDEZ, María Esther	Restaurante Turístico Rinconcito Huanuqueño E.R.L	20489496659	Jr. Dos De Mayo Nro. 169
57	FLORES EVANGELISTA, Marisela Nora	Maderera De Corcho, Paja Y Trenzables	10462278867	Jr. Hermilio Valdizan N° 987
58	FLORES HUERTAS, María Isabel	Calzados Antony	10225123697	Jr. Dos De Mayo N° 1580
59	FRETEL AVILA, Reyna	Sastrería Y Confec. Albino	10224906256	Jr. San Martín N° 902
60	GAMARRA CONDEZO, Narda Heridberta	Prod-Eco La Vaquita	10224807037	Jr. Pedro Puelles N° 333
61	GARAY PALOMINO, Reyda Ysabel	Multiservis J Y N	10224944662	Jr. Independencia N° 1055
62	GARAY Y HUERE, Carmen Lupe	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10224758117	Jr. Huánuco N° 550
63	GARCIA POLLO, Eladia	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10224293602	Jr. San Martín N° 871
64	GARCIA RIOS, Hilda Bernardina	Imprenta Grafica Criss	10224589633	Jr. General Prado N° 388
65	GOMEZ MORALES, Ricardina Emilia	Panadería Gabriel	10224757790	Jr. Aguilar N° 399
66	GOMEZ POMA, Manuela	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10433435872	Jr. San Martín N° 902
67	GOMEZ POMA, Shony	Katherine Paola	10411405627	Jr. San Martín N° 902
68	GOMEZ POMA, Sofia	Manualidades Liz	10224902382	Jr. Dámaso Beraún N° 667
69	GOMEZ VILLANUEVA, Marisela	Fotocopiadora	10417507529	Jr. General Prado N° 936
70	GONZALES CERCEDO, María Alejandrina	Textilería Excepto Prendas De Vestir	10418047688	Jr. San Martín N° 902
71	GONZALES DIONICIO, Melina Diana	Carpintería	10432805455	Jr. Seichi Izumi N° 463
72	GUILLERMO BASILIO, Lizeth Corina	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10428816400	Jr. Huánuco N° 25
73	HERRERA DE HUANCA, Zenobia	Panadería Herrera	10224030237	Jr. Tama N° 125
74	HUAMAN OSORIO, Marivel	Productos Metálicos	10440084741	Av. Alfonso Ugarte
75	HUARANGA PEREZ, Fabiola Lucia	Carpintería	10410758054	Cal Tumbes N° 153

76	HUERE HUNGARO, Octavia	Textilería; Excepto Prendas De Piel	17132894507	Jr. Huallayco N° 690
77	HUERTA FLORES, Luz Margot	Fabrica Y Renovadora 2000	10413004719	Jr. Abtao N° 775
78	HUERTO ALVARADO, María Elena	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10400917766	Jr. San Martín N° 902
79	JAIMES VERGARA, Olinda Mirta	Fofo estudio Géminis	10227927927	Jr. Constitución N° 482
80	JARA BETETA, Sarita Flor	Industrial Jara	10441411613	Psj. 2 De Mayo N° 107
81	JARA BETETA, Zenina Valeria	Decoraciones Torres	10224302041	Jr. 28 De Julio N° 812
82	JARA BRAVO, Yulia Eldeile	Otros Alimentos	10456492342	Jr. Leoncio Prado N° 862
83	JAUREGUI ROMERO, Edelmira	Pastelería Mishki li	10225085256	Jr. Crespo Castillo N° 971
84	JESUS GOBEA, Margarita	Maderera De Corcho, Paja Y Trenzables	10473580310	Jr. Constitución N° 732
85	JORGE CASTRO, Ludgarda Maritza	Panadería "Mapi"	10225022238	Prol. Progreso N° 95-A
86	LA FOSSE TELLO, Liliana	Fotocopiadora	10224769470	Jr. Dámaso Beraún N° 457
87	LAOS ATENCIA, Zully Graciela	Industrias Manufactureras	10415823130	Jr. Abtao N° 1340
88	LAVERIANO ANGELES, Marina Flor	Panadería San Juan	10097929675	Jr. 28 De Julio N° 660
89	LEON SAAVEDRA, María	Zapatería	10224692931	Jr. Crespo Castillo N° 561
90	LIMAYMANTA CHAVEZ, Ana María	Fotocopiadora	10210793955	Jr. Abtao N° 604
91	LIRA RODRÍGUEZ, Miriam Tania	Pastelería Bongos E.I.R.L.	20489397596	Jr. Huallayco N°1096
92	LOZANO MATTO, Narcisca	Industrias de Hierro Y Acero	10224149137	Jr. Leoncio Prado N° 541
93	LUNA CUELLAR, Lucia	Otros Alimentos	10224906388	Jr. Huánuco N° 4
94	Maderera Juanita E.I.R.L.	Maderera	20529226072	Jr. Crespo Castillo N° 921
95	Maderera Lizeth E.I.R.L.	Carpintería	20447379491	Jr. Dos De Mayo N° 1720
96	MAGALLANES DE MENDOZA, Elva	Panadería	10224171841	Jr. General Prado N° 584
97	MAILLE DE FIGUEREDO, Eusebia	Bazar Mirkito	10224206785	Jr. Ayacucho N° 614.
98	MARCOS CARLOS, Celicia Mary	Elaboración De Productos Lácteos	10040419310	Cal. Alfonso Ugarte N° 22
99	MARIN HUERE, Norma Lucy	Textilería Excepto Prendas De Vestir	10224200060	María Auxiliadora S/N
100	MARTINEZ GARDIN, Carmen Ingrid	Producción De Carne	10224983722	Benedetty N° 147
101	MATEO SOLANO, Carmen Soledad	Reciclamiento	10404468737	Av. Universitaria N° 1860
102	MEDINA CESPEDES, Pedro Pilar	Industrial Medina	10224968235	Jr. Independencia N° 750
103	MEZA ALIPAZAGA, Alinda Elizabeth	Zapatería	10227024335	Jr. Leoncio Prado N° 251
104	MEZA ANAYA, Ana María	K S Impresores	10224895041	Jr. Dos De Mayo N° 1354
152	MEZA LOPEZ, Juana	Productos De Panadería	10467561621	Bl. Las Flores 187
105	MIGUEL ESPINOZA, Rocío.	Inversiones Pastrana S.C.R.L.	20528985280	Jr. Huánuco N° 578
106	MINAYA RIVERA, Dora Elena	Panadería	10434368630	Jr. Libertad N° 642
107	MINAYA SUAREZ, Erika	Buffetys	10442564804	Jr. Leoncio Prado N° 500
108	MIRAVAL HUASCO, Dora María	Estudio De Grabaciones	10224216616	Calle Buenos Aires N° 124
109	MORALES DOMINGUEZ, Ruth María	Dayana	10421817818	Jr. Aguilar N° 717
110	MORALES GALARZA, Mercedes Yvone	Fotocopiadora	10225277724	Jr. Dámaso Beraún N° 854
111	MUCHA CHAVEZ, Karina Astrid	Fábrica De Calzado K'fegaroco	10459079462	María Auxiliadora N° 187
112	MUÑOZ SHAPIAMA, Dora Rosa	Huacachino	10215479485	Jr. Ayacucho N° 574
113	Multiservicios Ego & Angela E Hijos E.I.R.L.	Piezas Y Accesorios Para Vehiculos	20529129549	Jr. 28 De Julio N°1589
114	NUÑEZ MOREYRA, Sarela Karina	Fotocopiadora	10431798501	Jr. Dámaso Beraún N° 669

115	OLAYA DE RIOS, Esther Teresa	Otros Alimentos	10224227162	Psj. Santa Rosa N° 151
116	OLIVARES RATTO, Mónica María	Panadería	10224933580	Jr. Pedro Puelles N° 271
117	OLIVO SIMON, Edita Victoria	Maderera De Corcho, Paja Y Trenzables	10089715313	Jr. Abtao N° 1348
118	ORIHUELA MIGUEL, Nancy Elizabeth	Fábrica De Calzados Anfyk	10206857108	Jr. Junín N° 524
119	ORTIZ HERRERA, Felicita Noemi	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10060883748	Jr. San Martin N° 985
120	PAJUELO BORJA, Jenny Amelia	Indust. De Calzados Diegos	10226742561	María Auxiliadora N° 114
121	PALACIOS VERAMENDI, Yudith	Industria De Calzados Paver	10436445437	Bl Ampliación Leoncio Prado
122	PALOMINO CRESPO, Betzabe Cristina	Textilería	10224144241	Jr. Huallayco N° 1285
123	Panadería, Pastelería Y Bodega Mi Carlitos S.C.R.L.	Panadería	20489435358	Jr. Ayacucho N° 729
124	PANTOJA ROJAS, Milagros	Copy Fast	10438066140	Prol. Abtao N° 440
125	PAREJA TOLEDO, María Del Carmen	Estudio De Grabaciones	10466612435	Jr. Abtao N° 943
126	PINZAS SANTIAGO, Yeny Rut	Carpintería	10800377540	Jr. Constitución N° 618
127	PIO ISLA, Yesenia Jaqueline	Vulcanizadora Pio	10451252301	Gustavo Walker N° 121
128	PIZARRO PEÑA, Janeth	Comercial Yanelly	10222904032	Jr. Huallayco N° 499
129	PORTAL MUÑOZ, Mariluz Belén	Diseños Y Confecciones Mary's	10224932583	Jr. San Martin N° 902
130	PRIETO RAMIREZ, Chela Gayil	Panadería	10224686973	Jr. Abtao N° 798a
131	PRIMO LAGUNA, Elvira	Mueblería	10224181677	Sarita Colonia N° 147
132	PRINCIPE GAMARRA, Ibanela Evangelina	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10424654430	Jr. Bolognesi N° 144
133	PRINCIPE PALACIOS, Demetria	Zapatería	10224327485	Jr. Abtao N° 579
134	PUJAY ZEVALLOS, Noemi	Uribe Sport E.I.R.L.	20489518997	Jr. San Martin N° 996
135	RAFAELO PONCE, Doris Uldarica	Tejidos De Punto Y Ganchillo	10225097530	Jr. Ayacucho N° 331
136	RAMIREZ VASQUEZ, Clara Mercedes	Galería Megacentro	10224194167	Jr. Huallayco N° 949
137	RAMIREZ VASQUEZ, Elisabet Miriam	Zapatería	10410146474	Ucayali N° 229
138	REYES DE GUERRA, Flor De María	Servicios Gráficos O & F	10224039242	Jr. Hermilio Valdizan N° 321
139	REYES TUCTO, Zulema Aurelia	Panadería	10224945464	Jr. Independencia N° 671
140	REYES VEGA, Reyna	Vidriería	10224092666	Jr. Huallayco N° 1249
141	REYNALDES FLORES DE TAGO, Lydia Gabriela	Cetpro Eliana	10224975436	Jr. 28 De Julio N° 928
142	RICAPA LUCIANO, Margarita	Textilería Excepto Prendas De Vestir	10224132684	Mercado Modelo N° 966
143	RIVERA DE RODRIGUEZ, Mercedes	Maderera De Corcho, Paja Y Trenzables	10224010856	Jr. Huánuco N° 251
144	RIVERA JUSTINIANO, Adela	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10224043339	Jr. Huánuco S/N
145	RIVERA TARAZONA, Karina	Otros Productos Químicos	10426066527	Av. Libertad N° 100
146	Rocalisa S.R.L.	Otros Alimentos	20528962662	Jr. Libertad N° 213
147	ROJAS MARTINEZ, Madeleine Hilda	Confecciones Ankama S	10200402826	Jr. Dámaso Beraún N° 403
148	ROJAS REYES, Iris Sandy	Comercial Rey	10432375868	Jr. San Martin N° 981
149	ROJAS REYES, Ruth Anett	Fabrica Rey's	10409754100	Jr. Dámaso Beraún N° 115
150	ROJAS SANCHEZ, Karina	Maderera De Corcho, Paja Y Trenzables	10421008715	Jr. Leoncio Prado N° 2157
151	ROSAS CALERO, Karen Magaly	Estudio Difusora Seta Producciones	10481553526	Jr. Dos De Mayo N° 559
153	RUEDA DE CARPIO, Zenayda	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10224043479	Jr. General Prado N° 671
154	SALAZAR SABRERA, Lucila	Productos Metálicos	10224740862	Jr. Pedro Puelles N° 395
155	SANCHEZ VILLENA, Patricia	Productos Farmacéuticos.	10414057832	Jr. General Prado N° 825
156	SANTA CRUZ CLEMENTE, Teodora	Abonos Y Compuestos De Nitrógeno	10456612089	Circunvalación N° 466

157	SANTAMARIA LEANDRO, Sindy Luz Jenifer	Confecciones Kardys	10459834759	Jr. San Martín N° 902
158	SANTOS SERRANO, Yessica Melva	Maderera	10422629641	Jr. 2 De Mayo N° 347
158	SARMIENTO QUINONEZ, Madelaine Mercedes	Panadería Panocho	10415523772	Jr. Huallayco N° 1301
159	Servigraf Juliams	Bazar Lib. E Imprenta Juliams E.I.R.L.	20362772622	María Auxiliadora N° 184
160	SHOWING SOBERON, Guisela Doris	Panadería	10225208676	Prol. Huallayco N° 122
161	SOLANO ESPIRITU, Ermelinda	Mueblería	10231655684	Jr. Huallayco N° 2112
162	SOTELO LORENZO, Maximiliana Aida	Librería San Pedro	10429582224	Jr. Dámaso Beraún N° 447
163	SULLCA TITO, Diana Nerea	Textilería Excepto Prendas De Vestir	10479902548	Angelinos N°183
164	TAPIA Y GONZALEZ, Narda Aurora	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10076424212	Jr. Huallayco N° 606
166	TARAZONA HERRERA, Jaclyn Susan	Imprenta Y Negociaciones Ta-He	10419021208	Jr. General Prado N° 440
167	TOLEDO CLEMENTE, Carmen Rosa	Bronce, Fundidos Y Laminados	10801586444	Jr. Abtao N° 943
168	TOLEDO CLEMENTE, Erika Sofia	Edición De Grabaciones	10414031906	Ramirez100
169	TOLENTINO LEANDRO, Cecilia Nere	María Jimena	10224995828	Jr. Junín N° 480
170	TORIBIO ALEGRIA DE POEHLMANN, Maritza	Otros Alimentos	10225275659	Jr. San Martín N° 148
171	TORRES OSORIO, Teófilo Abimael	Fotocopiadora	10408417363	Jr. General Prado N° 505
172	TRUJILLO FLORES, Fausto Ronal	Fotocopiadora	10224625800	Jr. Crespo Castillo N° 851
173	URDANIVIA PEÑA, Giuliana Inés	Fotocopiadora	10806096879	Jr. General Prado N°1036
174	VALDIVIA TRUJILLO, Yuly Noemí	Textilería Excepto Prendas De Vestir	10416940962	Jr. Junín N° 671
175	VALLES PAGAN, Catty Carolyn	Fotocopiadora	10409565277	Jr. Dos De Mayo N° 762
176	VELA PEREZ VDA DE AREVALO, Adilia	Textilería; Excepto Prendas De Piel	10080940853	Jr. Dámaso Beraún N° 895
176	VELA SANDOVAL, Angie	Creaciones Selva	10454507164	Jr. Constitución N° 960
177	VERDE ESTRADA, Elina	Artesanía Y Creaciones Elina	10224016641	Jr. Junín N° 453
178	VILCHEZ VALENCIA, Julián	Panadería Pastelería Vilchez	10224614930	Jr. Dos De Mayo N° 401
179	VIZCAYA BALTAZAR, Rosario.	Florería Charito E.I.R.L.	10225139691	Jr. Huallayco N° 1050
180	ZEA CARDENAS, Julia	Carpintería	10433778966	Jr. Constitución N° 232