

Capítulo 77. Análisis de habilidades directivas de hombres y mujeres en las Pymes de Oaxaca de Juárez.

Veronica Elizabeth Trujillo Martinez
Marta Goretti Andrez Morales
Laura Thaigi Mendoza Gómez
Roberto Vicente Yescas

Universidad Tecnológica de los Valles Centrales de Oaxaca
<https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.15.5.77>

Resumen

Al interior de cualquier organización sea pública o privada, los recursos humanos tienen un papel preponderante en el desarrollo y consolidación de las mismas, se realizó el presente trabajo de investigación cuyo objetivo es analizar las diferencias entre las habilidades directivas de hombres y mujeres en las Mypes del municipio de Oaxaca de Juárez. Se aplicó una metodología con un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio y con un diseño transversal, utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple con un instrumento de medición tipo encuesta, a un total de 529 directoras y directores de estas empresas. Como resultado se obtuvo que en las habilidades directivas de delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación existe una influencia establecida por el sexo de quien dirige la empresa, lo que indica que los hombres y las mujeres cuentan con una serie de capacidades de acuerdo a los conocimientos, experiencias y contexto social, las cuales influyen en la manera de dirigir una organización.

Palabras clave

Habilidades directivas, hombres, mujeres, Pymes.

Introducción

Derivado de los cambios vertiginosos del siglo XXI las organizaciones requieren mayor capacidad de adaptación a las nuevas necesidades del mercado. Gibson (2001) señala que durante el transcurso del siglo XX las empresas estuvieron más interesadas en promover un incremento sustancial en los niveles de productividad, preocupándose por mejorar la calidad de vida de los colaboradores, sin embargo actualmente se tiene el reto de desarrollar habilidades directivas tanto en empresas como en instituciones gubernamentales, debido a que el proceso de administración de una empresa exige ser más integral al considerar el recurso humano. El objetivo de este trabajo consiste en analizar las diferencias entre las habilidades directivas de hombres y mujeres en las mypes del municipio de Oaxaca de Juárez.

La Organización Internacional del Trabajo (2022) confirma que las mujeres poseen un mayor nivel educativo que los hombres en casi todas las regiones del mundo, siendo capaces de poseer y desarrollar habilidades directivas que benefician al desarrollo de la empresa a través de la toma de decisiones que influyen en los resultados de la misma.

Por otra parte, Perozo y Paz (2016) señalaron que las mujeres que ocupan puestos en la alta dirección poseen características y habilidades directivas asociadas a su condición de mujeres, mismas que son capaces de aportar de manera trascendental a la administración empresarial y a su papel como líderes de una organización. Con esta aportación se deja claro que sí existe una diferencia en la forma de establecer estrategias dentro un negocio, proceso que se encuentra influenciado por las condiciones propias del sexo de quien resulta ser el líder de la organización.

Los autores antes señalados establecen que sí existe una diferencia entre el liderazgo

femenino y el masculino, detectando que en el liderazgo femenino resaltan las habilidades directivas sociales, mismas que representan un factor primordial en la solución de conflictos tanto internos como externos a la organización, así mismo son las mujeres directoras quienes son capaces de realizar procesos transformacionales en los colaboradores, ocupando para ello procesos de comunicación más efectivos, sin olvidar el lado humano de las personas, utilizando canales como la comunicación efectiva, la asertividad emocional y empatía empresarial.

Las habilidades directivas que poseen las mujeres directoras de las organizaciones son capaces de gestionar de mejor manera las emociones al interior de los centros de trabajo, promoviendo así que el trabajo en equipo sea más sólido e integrado y con resultados más eficientes.

De acuerdo a Perozo y Paz (2016) los hombres tienen la principal característica de ser más autocráticos y a diferencia de las mujeres, concentran tanto la autoridad como el poder al interior de las empresas. Son capaces de controlar y centralizar las decisiones y el poder dentro de las organizaciones, asumiendo en su totalidad el resultado de la toma de decisiones, no permitiendo la participación de todo el grupo que conforma la organización.

Es importante señalar que no todas las mujeres directoras y tampoco todos los hombres directores cumplen con este estereotipo establecido. En el ecosistema empresarial se continúa identificando mujeres autoritarias incapaces de escuchar y asumiendo procesos enteramente autocráticos, así mismo existen hombres realizando a la par procesos totalmente democráticos al interior de las organizaciones motivando así el desarrollo transformacional de todos sus colaboradores.

Revisión de la Literatura

La importancia de las habilidades directivas en las Mypes de Oaxaca de Juárez ha sido un tema que ha suscitado mucho interés en las organizaciones, para formar un equipo directivo hay que tener en cuenta las competencias del recurso humano que lo conforma, siendo necesario describir las funciones, competencias y habilidades requeridas para el desempeño eficaz en la dirección de las organizaciones, aunque no son exclusivas de un género u otro, determinadas capacidades se atribuyen en mayor medida a los hombres, mientras que otras a las mujeres.

Cada vez es más notable los problemas por los cuales atraviesan las pequeñas y medianas empresas en Oaxaca, así como los factores que pueden ser determinantes para su permanencia en el mercado. Por tal motivo es necesario que los gerentes, dueños o directores de estas empresas logren identificar y apreciar los talentos y capacidades del personal; mediante la aplicación de estrategias eficientes de toma de decisiones y comunicación, para motivar a la creación de espacios de trabajo positivos, que motiven y que sean amigables.

La razón de vida de toda organización es obtener buenos y mejores resultados, así como prestar atención en el desempeño de todos y cada uno de los integrantes en cumplir los objetivos y metas planteadas, manteniendo siempre un buen clima organizacional. (Purwadi, Caisar, Widya y Dedy, 2020).

Diversos estudios se han realizado sobre las habilidades y funciones específicas de los directivos de las micro y pequeñas empresas, la mayoría de las identificadas llegan a ser similares, sin embargo se ha encontrado una correlación entre las habilidades directivas y la presencia de un buen clima organizacional (García, Rodríguez, Banda, Hernández y Mandujano, 2017).

Dentro de cualquier empresa se fomentan las relaciones laborales sanas y cordiales, así como la conformación de equipos de alto desempeño, que busca la conformación de grupos sólidos dentro de la organización. A través de las relaciones existentes se tiene un impacto positivo o negativo y de mayor influencia en el cumplimiento de sus objetivos y metas (Ramírez-Wong, 2019).

Las pequeñas y medianas empresas por lo regular estudian a los directivos basados en el impacto social y económico que se refleja en la productividad con el fin de evaluar sus resultados y ser más competitivos en el entorno. Por lo tanto, es importante que quienes están al frente de las organizaciones, cuenten con las habilidades que se requieren en un mundo empresarial globalizado (Larrea, 2019).

Las Mypes en Oaxaca de Juárez, se han dado a la tarea de buscar los elementos que influyen en su competitividad y crecimiento. Aportaciones de Rangel, Mata y Franco (2020) mencionan que existe la creencia de que el capital humano tiene el potencial de alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización por ser un elemento determinante de los resultados o eficiencia de las operaciones.

Posada, Aguilar y Peña (2015), proponen el estudio sistémico de la Mype, en donde se realiza un análisis de manera independiente, ya que se considera que éstas presentan características muy propias que las tienen que hacer independientes al momento de su análisis y de los fenómenos que ocurran en su ambiente, cada empresa tiene su propio crecimiento y condiciones de desarrollo, por lo que es necesario considerar estas diferencias al momento de su análisis.

De acuerdo con los estudios y aportes realizados por Chakraborty (2019), la diversidad de género tiene un impacto positivo en las organizaciones, en conjuntos hombres y mujeres se han observado mayores resultados en habilidades de dirección, toma de decisiones y resolución de problemas.

Balcar y Hedija (2018) dictaminaron que las diferencias en la educación y la experiencia laboral están relacionadas con el género de los colaboradores. De esta forma se afirma que debido a la existencia de diferencias entre las habilidades de los hombres con respecto a las mujeres, de igual forma al tener un alto número de colaboradores mejoran sus habilidades en manejo y control del estrés así como de los conflictos.

Campos-Vazquez (2017) identificó que las habilidades son medianamente recompensadas en el mercado laboral mexicano. Así también, las habilidades son recompensadas de igual forma por género. Las habilidades no cognitivas son premiadas en el mercado para hombres y mujeres, pero sólo los masculinos son recompensados por sus habilidades cognitivas; por lo que se necesita empoderar a las mujeres empresarias para que defiendan, hagan valer y resaltar sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Metodología

Se realizó un estudio cuantitativo, comparando las discrepancias que pueden existir en hombres y mujeres en las habilidades directivas de las pymes en el municipio de Oaxaca de Juárez. Se aplicaron un total de 529 encuestas del 3 de marzo al 22 de julio de 2022, utilizando un instrumento de medición tipo encuesta dirigida a los directores de estas organizaciones, con la ayuda de estudiantes que fueron capacitados para aplicar dicho instrumento. De acuerdo con el objetivo y a partir del constructo de investigación, se plantean la siguiente hipótesis:

H1: Las habilidades directivas influyen si se tiene como director a un hombre o mujer dentro de los pymes en el municipio de Oaxaca de Juárez.

Es preciso desarrollar, adoptar, aprender y perfeccionar la habilidad directiva para dirigir una organización pública o privada.

Descripción de la población

La edad promedio de los directores participantes es de 40 años, 298 (56.33%) son hombres y 231 (43.67%) mujeres; 72.78% tiene hijos. Su estado civil indica que 30.8% son solteros y 69.2% casados o en unión libre. Respecto al nivel de estudios de los directores, 3.51% no tienen estudios, 9.94% han cursado primaria, 10.72% secundaria, 6.82% carrera técnica, 37.62% bachillerato, 31.38% licenciatura y 0% estudiaron un posgrado.

Las principales actividades a las que se dedican las empresas son: comercio al mayor y al menudeo con 48% del total de la muestra y la menos representada fue la de actividades financieras y de seguros con 2.3%. Las empresas establecidas formalmente representaron 39.56% y en el mercado informal 60.44%. El total de trabajadores en las empresas de la muestra fue de 3010 de los cuales 1534 (50.96%) son mujeres y 1476 (49.04%) son hombres; además 979 (32.52%) son familiares de los directores.

Instrumento de medición

Del instrumento de medición que se utilizó para recabar la información, hace referencia a las habilidades directivas que estudian las variables de solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación (ver Tabla 77.1), teniendo un total de preguntas tipo Likert de cinco niveles.

Tabla 77.1
Descripción de las variables y los ítems

INDICADOR	VARIABLE	ÍTEM
HABILIDADES DIRECTIVAS	Solución de problemas	La variable cuenta con 4 ítems, que hacen referencia del proceso y alternativas que el directivo emplea para la resolución de problemas.
	Manejo de conflictos	Contiene 4 ítems, esta variable es compleja para las organizaciones, los directivos deben poseer una actitud positiva, generando confianza y respeto a sus empleados.
	Comunicación	Esta variable cuenta con 4 ítems, los directores deben facilitar la comunicación y estar dispuestos hablar con el personal, una variable clave para el éxito de las pymes.
	Coaching y retroalimentación	Para esta variable la encuesta cuenta con 6 ítems, ya que el coaching es una herramienta sumamente útil para todo tipo de empresa, ya que sitúa al personal como el elemento valioso para las pymes.
	Motivación	Contiene 4 ítems, las empresas deben promover y crear motivación dentro de la organización como medio para alcanzar las metas y cumplir objetivos.
	Delegar	Se tiene 4 ítems, una adecuada delegación estimula al empleado a participar más en la empresa, generando un incremento en la productividad.
	Trabajo en equipo	Variable con 4 ítems, los directivos deben ayudar a forjar relaciones fuertes entre los miembros de la empresa para proponer innovaciones, así como, pequeñas mejoras continuas.
	Liderazgo	Contiene 5 ítems, esta variable es una detonante para la empresa, el director debe saber dirigir y conducir al equipo de trabajo para logran en conjunto los objetivos de la empresa.
	Capacitación	Presentan 7 ítems, el director de la empresa debe estar en constante mejora continua, capacitándose en habilidades y conocimientos, invirtiendo en la empresa como en los empleados para alcanzar el éxito.

Para el análisis de datos se realizó la prueba de Ji2 (Chi cuadrada) para determinar si hay diferencias entre las y los directivos de pymes con respecto a las variables y los ítems de acuerdo con el instrumento utilizado. Los análisis se realizaron con el paquete estadístico MiniTab, con un alfa de 0.05.

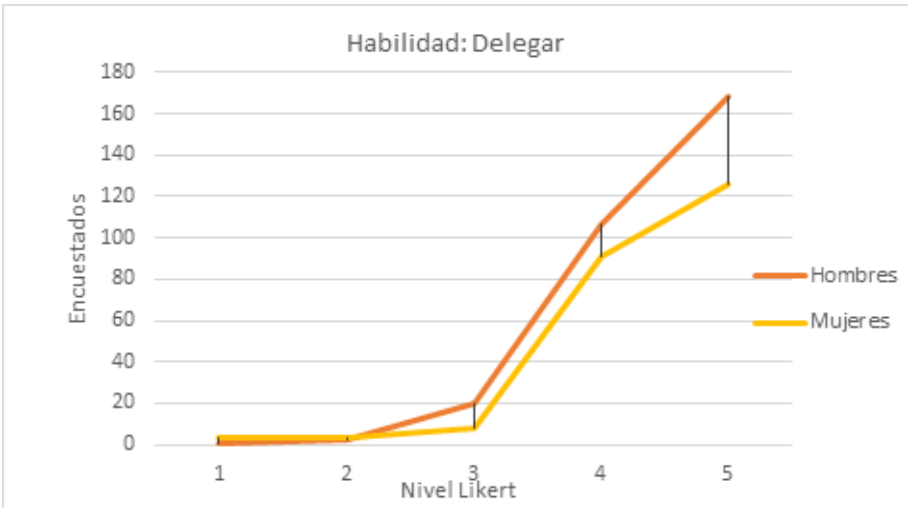
Resultados

De las 529 encuestas realizadas, específicamente el género, el 57 % fueron hombres y el 43% son mujeres en el municipio de Oaxaca de Juárez. Se realizó el análisis estadístico con Ji2 (Chi cuadrada) para comprobar si existe o no una relación en las habilidades directivas entre hombre y mujeres, la probabilidad fue de 0.05.

Se estudiaron las nueve variables (Solución de problemas, Manejo de conflictos, comunicación, Coaching y retro alimentación, Motivación, Delegar, Trabajo en equipo, Liderazgo y Capacitación) con cada uno de sus ítems, teniendo un total de 42 ítems, identificando que cuatro de ellas si hay una diferencia en las pymes.

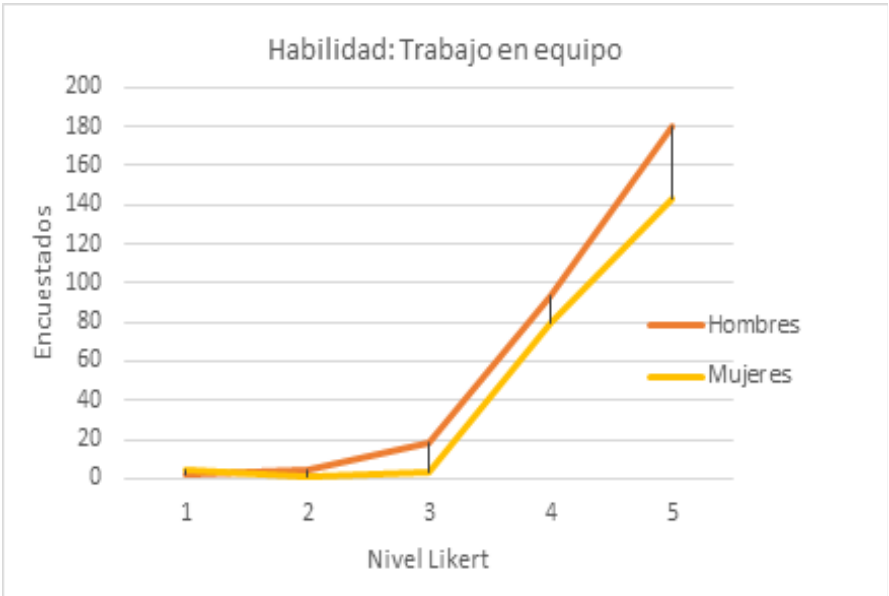
Una de las variables donde se identificó diferencia fue la habilidad directiva delegar, es de suma importancia planear como se distribuirán las responsabilidades y como se repartirá de manera práctica el peso de las tareas específicas, para que la empresa realice sus actividades de manera funcional (ver Gráfica 77.1).

Gráfica 77.1
Relación autoridad y responsabilidad



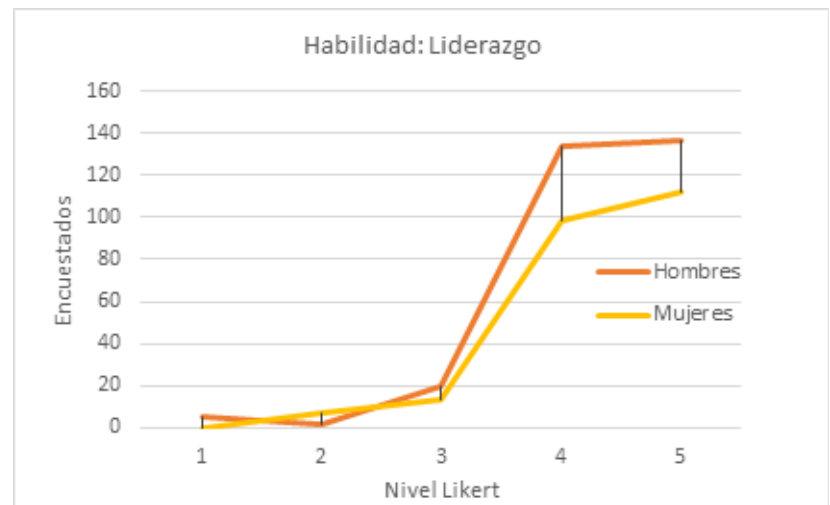
Otra habilidad directiva que es diferente entre hombres y mujeres es el trabajo en equipo, las empresas más exitosas son aquellas que tienen equipos que se caracterizan por ser flexibles, creativo y por tener un fuerte empuje hacia el cumplimiento de los resultados en las pymes (ver Gráfica 77.2).

Gráfica 77.2
Trabajo en equipo y su relación con el esfuerzo coordinado



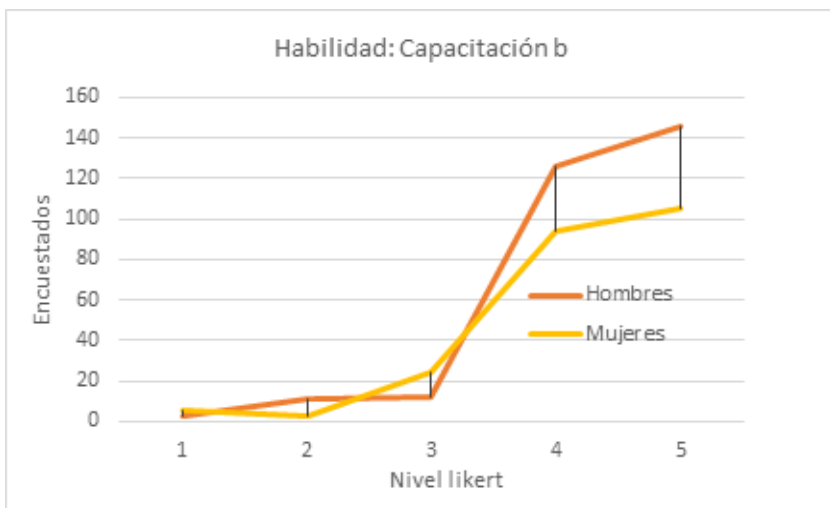
El liderazgo dentro de las pymes tiene un rol importante ya que el director debe motivar al equipo de trabajo para que pongan sus conocimientos y esfuerzos para cumplir metas (ver Gráfica 77.3).

Gráfica 77.3
Recursos técnicos, materiales y humanos para realizar el trabajo

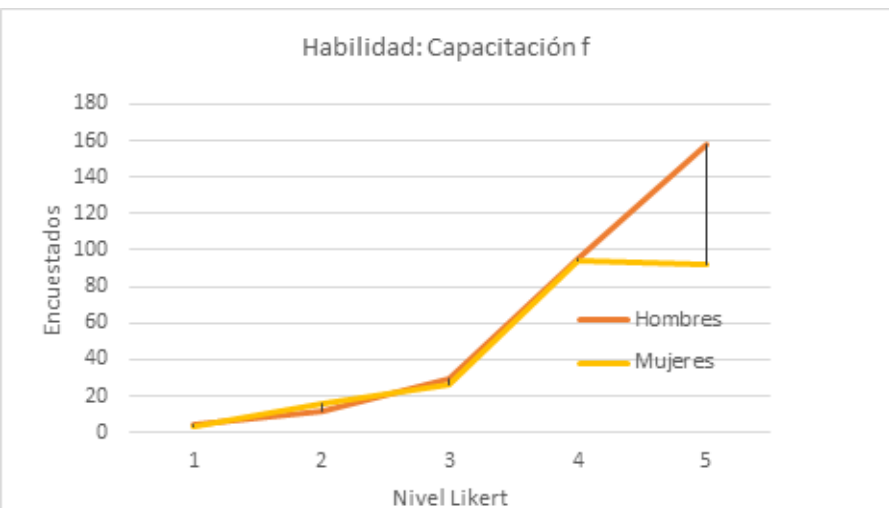


Para el caso de la variable capacitación, dos ítems resultaron diferentes para hombres y mujeres: mejora de habilidades y conocimientos y consideración de la capacitación como inversión para la empresa (ver Gráfica 77.4). La mejor inversión que se puede hacer en una empresa de cualquier tamaño es sin duda, la capacitación (ver Gráfica 77.5).

Gráfica 77.4
Calidad de las habilidades y conocimientos



Gráfica 77.5
Análisis de la capacitación como una buena inversión para el negocio



Discusión

Con el presente estudio se logró alcanzar el objetivo planteado, logrando identificar las principales diferencias en las habilidades directivas que poseen directoras y directores las PyMes de Oaxaca de Juárez y la forma en que estas influyen en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones, por lo tanto se acepta la hipótesis, analizando las habilidades: delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación. Hoy en día dentro de todas las empresas se vuelve importante y trascendental incluir una perspectiva de género con el firme objetivo de aprovechar las habilidades y talentos que poseen tanto hombres como mujeres.

En la presente investigación se encontró que 43% del total de la muestra son mujeres al frente de empresas, a pesar los avances tecnológicos, económicos y sociales el número de directoras sigue siendo menor al número de hombres dirigiendo las organizaciones. Son muchos los estudios que asumen las diferencias entre las características y habilidades entre el liderazgo masculino y femenino.

El presente análisis de las diferencias entre las habilidades directivas entre directoras y directores otorga una perspectiva actual sobre el liderazgo masculino. Un estudio realizado a una empresa por Duran, Gallegos y Cabezas (2019), menciona que a partir de los estilos de liderazgo presentes en la organización se puede generar “eficacia”, “satisfacción” y “esfuerzo extra”. Estos factores de resultados no presentan grandes diferencias entre ellos, encontrándose todos en una situación buena al interior de la organización.

Por su parte López, Parra y Rubio (2019), con respecto a la habilidad de trabajo en equipo en el estudio realizado por ellos se encontró que los dos aspectos de mayor relevancia para los emprendedores fueron: a) Establecer objetivos, metas y estándares de calidad; y b) tener responsabilidad para cumplir con los objetivos propuestos. Para tener credibilidad con los clientes se debe certificar los procesos dentro de la empresa, para esto deben existir indicadores de calidad en donde se refleja la integración de los directivos y empleados.

Conclusiones

Se realizó el análisis de las diferencias entre las habilidades directivas de hombres y mujeres en las mypes del municipio de Oaxaca de Juárez, identificando que en las habilidades directivas de delegar, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación existe una influencia establecida por el sexo de quien dirige la empresa, lo que indica que los hombres y las mujeres cuentan con una serie de capacidades de acuerdo a los conocimientos, experiencias y contexto social, las cuales influyen en la manera de dirigir una organización. Se sugieren nuevas líneas de investigación que permitan realizar el análisis considerando el tipo o giro de establecimiento, para determinar si existe una variabilidad con el estudio realizado en este trabajo.

Referencias

- Balcar, J., & Hedija, V. (2018). Influence of female managers on gender wage gap and returns to cognitive and non-cognitive skills. *Gender Work Organ.*, 1-16.
- Campos-Vazquez, R. (2017). Returns to cognitive and non-cognitive skills: evidence for Mexico. *APPLIED ECONOMICS LETTERS*, 1-4.
- Chakraborty, S. (2019). The Business Case for Gender Diversity in the Indian Information Technology Industry. *Inequality and Organizational Practice*, 211-233.
- Duran, I. M., Gallegos, M. E., y Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos.

- Revista ESPACIOS, 40 (40), 1-14. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- García, B. P., Rodríguez, L., Banda, H., Hernández, L. M., y Mandujano, J. C. (2017). Clima organizacional. El caso de estudio: la Hacienda la Chonita en Cunduacán, Tabasco, México. *Revista Global de Negocios*, 5 (5), 75-86. <https://ssrn.com/abstract=2916373>
- Gibson, J., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (2001). *Las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Larrea, M. N. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Ciencia Administrativa*, 2 (2019), 92-100. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/11CA201902.pdf>
- López, L., Parra, M. y Guerrero, R. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudio de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista ESPACIOS*, 40 (Nº11), 5-19. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *La Mujer en la Gestión Empresarial*. Organización Internacional del Trabajo. <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>
- Perozo, B. y Paz, A. (2016). Estilos de liderazgo femenino como factor influyente en las habilidades de los equipos de trabajo en el sector asegurador. *Revista CLIO América*, 12.
- Posada, R., Aguilar, O., y Peña, N. (2015). *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa*. Pearson.
- Purwadi, D., Caisar, D., Widya, F. & Dedy, M. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*, 6 (1), 116-130. <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.242>
- Rangel, J. A., Mata, S. y Franco, R. E. (2020). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad*, 13, 1099-1115. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1841>
- Ramírez-Wong, L. C. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral* [Tesis de Maestría, Tlaquepaque, Jalisco]. <http://hdl.handle.net/11117/5802>