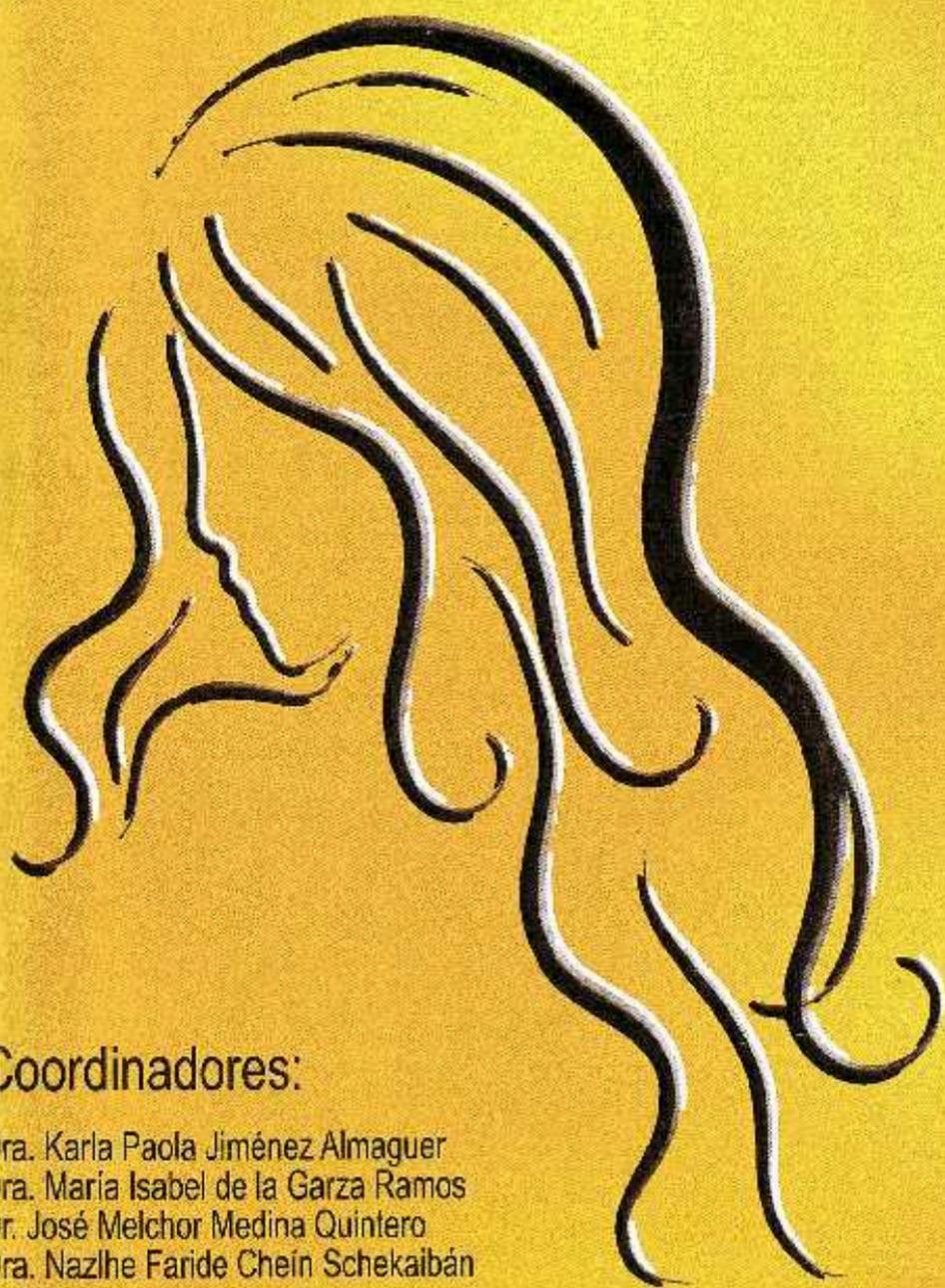


El Emprendimiento Femenino en Tamaulipas



Coordinadores:

Dra. Karla Paola Jiménez Almaguer
Dra. María Isabel de la Garza Ramos
Dr. José Melchor Medina Quintero
Dra. Nazlhe Faride Chein Schekaibán

El Emprendimiento Femenino en Tamaulipas

Coordinadores

Dra. Karla Paola Jiménez Almaguer
Dra. María Isabel de la Garza Ramos
Dr. José Melchor Medina Quintero
Dra. Nazlhe Faride Cheín Schekaibán



VERDAD, BELLEZA, PRORIDAD

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA de
TAMAULIPAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS

C.P. Enrique Etienne Pérez del Río

Rector

Ing. Juan Salinas Espinosa

Secretario General

EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO EN TAMAULIPAS

© Universidad Autónoma de Tamaulipas
Matamoros 8 y 9 s/n Zona Centro C.P. 87000
Cd. Victoria, Tamaulipas. México.

Coordinadores

Dra. Karla Paola Jiménez Almaguer

Dra. María Isabel de la Garza Ramos

Dr. José Melchor Medina Quintero

Dra. Nazlhe Faride Cheín Schekaibán

Diseño Portada: MSI. María de Jesús Lizbeth Franco Borrego

Cuidado editorial a cargo del
Departamento de Fomento Editorial de la U.A.T.
Edificio Administrativo Planta Baja
Centro Universitario Victoria
Cd. Victoria, Tamaulipas. México.

ISBN: 978-607-7654-82-7



Todos los derechos reservados, prohibida su reproducción.

Karla Paola Jiménez Almaguer.

Profesora de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (México) desde el año 2008; impartiendo las asignaturas de Administración Internacional e Investigación Aplicada I y II. Estudió la licenciatura en Administración de Empresas entre 1999 y 2003 en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Tiene un doctorado en "Integración Económica Competitividad y Entorno Institucional de la Empresa" por la Universidad de Oviedo (España) (2003-2007). Ex-becaria del Programa de Mejoramiento del Profesorado de la Secretaría de Educación Pública. Integrante del Cuerpo Académico "Cultura y Desarrollo de la Empresa", que ejecuta proyectos de investigación financiados interna y externamente y organiza anualmente un congreso internacional de investigación científica. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT desde el 2011. Su labor investigadora se centra en el esclarecimiento del fenómeno de los clusters, partiendo de las diferencias que prevalecen entre las diferentes realidades. Cuenta con diversas publicaciones entre las que destacan artículos científicos en revistas indexadas y arbitradas, capítulos de libros y congresos nacionales e internacionales.

María Isabel de la Garza Ramos.

Nació el 4 de marzo de 1946 en Tampico, Tamaulipas. Estudió la licenciatura de Contador Público y Auditor, la Maestría en Administración y el Doctorado en Economía y Ciencias Sociales en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, en donde ha recibido el reconocimiento de Profesor Emérito en 2007, ganó el Premio Enrique Malagón Infante en 2005, obtuvo Diploma al Mérito Universitario en 1995 y la medalla Miguel Asomoza Arronte en 1990. Es líder del Cuerpo Académico "Cultura y Desarrollo de la Empresa" desde 2002. Maestra de tiempo completo desde 1970, fue Secretaria Académica de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico de la misma institución en los períodos 1978-1979, 2001-2006 y 2006-2010, siendo nombrada Decana en 2009. Es Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel 1, autora del libro "Contabilidad Administrativa. 100 Preguntas 100 Problemas", ha publicado en revistas nacionales e internacionales, autora de capítulos en libros de diversas instituciones y compiladora de libros

del Cuerpo Académico y Memorias del Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Sociales y Administrativas, organizado por el mismo.

José Melchor Medina Quintero.

Nació el 6 de enero de 1971 en Cd. Victoria, Tam. Estudió la Licenciatura en Computación Administrativa y Maestría en Sistemas de Información, ambas en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), y es Doctor por la Universidad Politécnica de Madrid. Desde agosto de 2006, es Profesor-Investigador de la Facultad de Comercio y Administración - Victoria de la UAT y miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Nivel 1). Ha publicado sus investigaciones en revistas indexadas como Journal of Computer Information Systems, Innovador Journal, Journal of Information Systems and Technology Management, Contaduría y Administración, Revista de Investigación Administrativa, Cuadernos de Administración, entre otras. Así también, ha presentado sus trabajos en diversos foros de investigación en Estados Unidos, Italia, España, Brasil, República Dominicana, Argentina, Ecuador, Perú y México. Cuenta con diversos capítulos de libros impresos en editoriales de prestigio nacional e internacional.

Nazlhe Faride Cheín Schekaibán.

Nació en Tampico, Tamaulipas el 20 de mayo de 1958, Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (México) es Contador Público y Auditor, Maestra en Docencia en Educación Superior por la Universidad Autónoma de Tamaulipas en la cual ejerce la docencia desde el año de 1982 en la Facultad de Comercio y Administración de Tampico y tiene un Doctorado en Contabilidad por la Universitat de València (España). Maneja áreas especializadas de Contabilidad y Finanzas, Normas internacionales de contabilidad y Contabilidad de costos y gestión. Ha publicado en revistas indexadas de México, España, Colombia, Brasil y EE.UU., además de capítulos en libros. Ha dirigido tesis de licenciatura, maestría y doctorado. Obtuvo la Mención Honorífica Concurso de Investigación IMEI, premio a la investigación de excelencia, en el año 2008; Tiene más de 30 trabajos presentados en diversos foros

nacionales e internacionales como México, Brasil, Venezuela, República Dominicana, Cuba, Estados Unidos y España, Dubai y Beijing. Conferencista invitada por la Universidad do Estado da Ríó de Janeiro, Brasil, por la Universidad de Ort, Uruguay, por la California State University, Long Beach, EE.UU.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción | 7 |
| Metodología | 10 |
| Toma de decisiones y hábitos personales de las mujeres empresarias tamaulipecas | 17 |
| <i>José Melchor Medina Quintero y José Ignacio Azuela Flores.</i> | |
| La innovación y calidad en las empresas propiedad de mujeres tamaulipecas: Un análisis descriptivo | 33 |
| <i>Jorge Alberto Charles Coll y Elizabeth Lizeth Mayer Granados.</i> | |
| La planeación estratégica y el enfoque sistémico en empresas tamaulipecas dirigidas por mujeres | 47 |
| <i>Magda Lizet Ochoa Hernández y Karla Paola Jiménez Almaguer.</i> | |
| El ambiente laboral y el estrés de la mujer empresaria tamaulipeca | 67 |
| <i>Nazlhe Faride Cheín Schekaibán, María Isabel de la Garza Ramos y Laura Esther Jiménez Ferretiz</i> | |
| Facetas de la mujer empresaria. Un modelo básico de satisfacción y compromiso con la empresa. | 85 |

Introducción.

Establecer las características de las mujeres en general puede convertirse en una tarea complicada, el determinar esta misma situación para las mujeres empresarias lo es todavía más. Estudiar el entorno en el que se desenvuelven y la forma de actuar de las mujeres que se dedican a administrar un negocio propio, conocer los motivos y los incentivos que la llevaron a crear su propia empresa, traer al estado material lo inmaterial de un deseo, un sueño de ser independiente, tomar sus propias decisiones, dejar de ser transparente para la familia y la sociedad, se vuelve un trabajo a todas luces interesante.

Hoy por hoy, la sinergia mundial ha derivado en cambios que de forma más o menos vertiginosa han provocado que se voltee a ver el trabajo femenino, un trabajo productivo que, en muchos de los casos viene a ser el principal sustento de la familia y, aún cuando se reconocen las dificultades que a diario deben enfrentar, siguen luchando por el bienestar familiar y el progreso de cada uno de sus integrantes. Aunado a todo lo anterior, está la pérdida del protagonismo varonil que poco a poco va dando espacios a las mujeres para apoyarlas, aconsejarlas o asesorarlas.

Así, en este trabajo se presentan temas como la *Toma de Decisiones y Hábitos Personales de las Mujeres Empresarias Tamaulipecas* por medio del cual se ha llegado a conocer que las empresarias tamaulipecas son proclives a escuchar la opinión de sus subalternos y promueven la participación de quienes les rodean con una actitud democrática para la toma de decisiones. Sin embargo, hay momentos en los que hacen sentir su modo de administrar que, en algunos casos, puede ser un comportamiento autocrático. Además se refleja la preocupación por cumplir adecuadamente con todos los roles que les ha tocado como mujeres que son, por lo que hay cierto grado de estrés, que deben aprender a manejar.

Otro tema que se toca es *La Innovación y Calidad en las Empresas Propiedad de Mujeres Tamaulipecas: Un Análisis Descriptivo*, en este estudio se refleja una actitud positiva ante los retos de mantener y ofrecer calidad a sus clientes además de buscar nuevas formas de negocio o innovación en sus productos con una clara apertura al

cambio. Se encontraron también indicios de una actitud favorable hacia la implementación de sistemas de calidad y procesos de innovación, con lo que están en posición de poder desarrollar ventajas competitivas.

De importancia para la gestión adecuada del negocio es también el tema sobre *La Planeación Estratégica y el Enfoque Sistémico en Empresas Tamaulipecas Dirigidas por Mujeres*, en este estudio, al ser la planeación estratégica la herramienta que permitirá a las organizaciones encausarse hacia dónde quieren llegar, ésta es entonces la forma como podrán enfrentar los retos y solucionar problemas de la empresa. En este sentido, la importancia que otorgan las empresarias a la realización de planes a largo plazo y a involucrar a los empleados en lo que deben hacer y lo que de ellos se espera, dan cuenta clara de la noción que se tiene como negocio, a fin de compartir la visión por medio del sentido crítico además de saber los beneficios que de esto se derivan. Por otro lado, el enfoque sistémico debe ser internalizado un poco más por las empresarias a fin de que puedan obtener del mismo, el máximo provecho. Las mujeres empresarias tamaulipecas están convencidas de la capacitación que se debe dar a los empleados ya que con ello pueden ver aumentada su competitividad.

No debemos olvidar el entorno que existe para estas emprendedoras, analizar *El Ambiente Laboral y el Estrés de la Mujer Empresaria Tamaulipeca* en el que se aprecia que las oportunidades las van generando ellas mismas, tienen cierto grado de control tanto en el entorno familiar como el empresarial, poco a poco va logrando organizar su agenda del día a día, se preocupa por la generación de empleo, tiene cualidades de liderazgo el cual, es percibido por el trabajador y, al mismo tiempo, le hace sentir valorado, tratado con respeto y dignidad. Además, por la cercanía que mantiene con sus empleados fortalece los lazos afectivos dentro de su empresa, es incluyente en cuanto a celebrar los logros con sus empleados, situación, que provoca una actitud positiva que deriva en un mejor desempeño. Sin embargo, no se da suficiente tiempo para actividades de ocio que le permitan manejar el estrés que genera la responsabilidad que lleva a cuestras y, aún cuando hay mujeres que controlan su agenda adecuadamente, la carga de trabajo igualmente provoca un alto grado de estrés.

Algo más que se debe cuidar es el comportamiento y actitudes de la mujer empresaria. Estas son analizadas en el trabajo de *l'actas de la mujer empresaria. Un modelo básico de satisfacción y compromiso con la empresa*; desde la perspectiva de la satisfacción en general, el estudio refleja el alto compromiso de la empresaria con la supervivencia de su negocio y su grado de satisfacción con la familia, la vida, con su empresa y su pareja de los cuales deriva su bienestar. A todo ello cabe agregar la capacidad integradora que tienen estas mujeres ya que combina sus relaciones comerciales con la vida familiar, sus proyectos y compromiso con la comunidad.

Todo lo anterior se desprende de las encuestas realizadas a las mujeres dueñas de empresas del Estado de Tamaulipas en las principales ciudades cuyo proceso se describe en el siguiente apartado.

Metodología.

Para este estudio, se ha empleado una Metodología que se desenvuelve en base a una revisión bibliográfica referente a las variables o factores de éxito detectados previamente en la revisión de la literatura acerca de la mujer empresaria a nivel mundial, dichos elementos son: i) Toma de Decisiones, ii) Hábitos Personales, iii) Innovación, iv) Calidad, v) Planeación Estratégica, vi) Enfoque de Sistemas, vii) Ambiente Laboral, viii) Estrés, y ix) Satisfacción (con la Pareja, con la Familia, con la Vida y con la Empresa).

La revisión mencionada se llevó a cabo por medio de libros de autores reconocidos en el área a nivel nacional e internacional, revistas científicas periódicas, Internet (publicaciones con respaldo serio y veraz) documentos oficiales, entre otros. Lo anterior como fuentes secundarias, la fuente primaria a utilizar en el trabajo empírico son los datos recogidos de la aplicación de un cuestionario a las propietarias de dichas empresas que abarcan los giros: comercial, industrial y de servicios.

Diseño del instrumento.

Para el diseño del instrumento se trabajó dentro del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMex) en el Proyecto de "Liderazgo" en conjunto con instituciones representantes de Sonora y el Estado de México. Para cada variable antes descrita se definen una serie de ítems que serán fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos mediante el trabajo empírico. Para su validación, se presentaron a expertos y académicos en el área a fin de que fueran revisados y valorados, con esto, generar una retroalimentación que permitiera crear un instrumento confiable.

El instrumento fue aplicado por medio de un estudio piloto en estos tres Estados de la República Mexicana, el resultado fue la eliminación de ítems que no se entendían o que no tenían significancia importante, y así establecer el documento final con 83 preguntas en su mayoría evaluadas en una escala de tipo Likert de 6 puntos (Nunca ... Siempre). Para el caso de Tamaulipas, el estudio piloto se llevó a cabo en la zona conurbada del sur comprendida por los municipios de Tampico, Madero y Altamira.

El resultado sirvió para los datos ahí generados, mejoraran sustancialmente la investigación, pero concretamente en la parte proporcional de la definición final del cuestionario a aplicar, el cual consta de 83 preguntas divididas de la siguiente manera:

- De la 1 a la 10: Datos Generales de la Empresa
- De la 11 a la 21: Información General de la Empresaria
- De la 22 a la 24: Acerca de la Decisión de Ser Empresaria
- De la 25 a la 30: Hábitos Personales
- De la 31 a la 36: Toma de Decisiones
- De la 37 a la 39: Calidad
- De la 40 a la 46: Innovación
- De la 47 a la 54: Enfoque Sistémico
- De la 55 a la 59: Planeación Estratégica
- De la 60 a la 63: Ambiente Laboral
- De la 64 a la 67: Apoyo de la Pareja
- De la 68 a la 71: Satisfacción Familiar
- De la 72 a la 75: Satisfacción con la Empresa
- De la 76 a la 79: Estrés
- De la 80 a la 83: Satisfacción ante la Vida

Aplicación del instrumento.

Para lograr la aplicación de encuestas en primera instancia, se hizo contacto con las empresarias que eran conocidas las cuales aceptaron responder los cuestionarios y a quienes se les ofreció la explicación pertinente a fin de que se entendiera el objetivo del estudio, posteriormente, se concretaron reuniones de trabajo con la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, A. C. (AMMJE) para plantearles personalmente la investigación que se estaba llevando a cabo, ahí mismo, algunas mujeres contestaron los cuestionarios, proporcionando además, las direcciones de las que no estaban presentes para poder hablar con ellas vía telefónica y hacer una cita, la cual se dio en fechas posteriores y con ello, su aplicación de la encuesta. En otros casos, se tuvo que ir de negocio en negocio con colaboradores que ayudaron a suavizar esta ardua labor, por lo que al final se lograron aplicar 120 cuestionarios en las ciudades más importantes de Tamaulipas. (Reynosa, Matamoros, Victoria, Mante, Altamira, Madero y Tampico)

Por último, con la ayuda del software estadístico SPSS versión 15, se realizaron los análisis descriptivos correspondientes. Todo este proceso duró aproximadamente dos meses, y los resultados descriptivos se desglosan a continuación:

Información general de la empresaria.

Nivel de Escolaridad

| | |
|----------------|-----|
| Licenciatura | 47% |
| Básica | 22% |
| Media Superior | 20% |
| Posgrado | 11% |

Rango de Edad

| | |
|------------------|-----|
| de 41 a 50 años | 26% |
| de 31 a 35 años | 24% |
| mayor de 50 años | 19% |
| menos de 30 años | 16% |
| De 36 a 40 años | 15% |

Estado Civil

| | |
|-------------|-----|
| Casada | 54% |
| Soltera | 24% |
| Divorciada | 10% |
| Unión Libre | 4% |
| Viuda | 4% |
| Otro | 4% |

Tiene Hijos

| | |
|----|----------------------------|
| Sí | 79% → el 46% tiene 2 hijos |
| No | 21% |

Otro dato interesante es el hecho que la mujer se ha vuelto una persona innovadora y emprendedora, los diversos datos aquí presentados lo demuestran ampliamente. Los resultados de la encuesta indican que el 75% de ellas, no provienen de una familia empresaria por lo que señala que los *retos* son un objetivo de la mujer empresaria tamaulipeca, quienes normalmente no cuentan con otras empresas (86%). Sin embargo, aunque no provienen de padres empresarios, ellas sí desean que su empresa sea heredada (95%) a algún familiar, con lo que se puede pensar, ¿sus próximas generaciones serán tan emprendedoras como ellas? Es una reflexión que se debe analizar y estudiar para la siguiente generación de la familia.

En este sentido, contrastando con lo anterior, podemos encontrar que a pesar de todo ese ímpetu que se va a escribir en este estudio, siguen consultando con su pareja (48%) la toma de decisiones de la empresa y en menor medida no consultan con alguien (18%), el resto se reparte entre consultas a hermanos (5%), hijos (8%), sus padres (11%), entre otros.

Así mismo, la lista siguiente, muestra los motivos que la impulsaron a ser empresaria:

| | |
|---|-----|
| • Superación personal | 36% |
| • Para contar con un legado personal | 15% |
| • Por necesidad económica | 13% |
| • Flexibilidad para administrar su tiempo | 10% |
| • Para continuar con la empresa familiar | 8% |
| • Al perder la pareja | 5% |
| • Al reunir capital suficiente | 5% |
| • Al perder el empleo | 3% |
| • Al terminar los estudios | 3% |
| • Otro motivo | 2% |

Con respecto a la edad en la que se decide a ser empresaria, los datos recabados indican que son mujeres jóvenes entre el rango de los 21 a los 35 años (73%), lo que viene a contrastarse con las ganas que tiene de triunfar y salir adelante a pesar de las adversidades que se le han presentado y se le presentarán en su vida familiar, laboral, económica y social. En este mismo tenor, se puede encontrar que a pesar de todas las barreras actuales, todos los procesos burocráticos, la falta de financiamiento, etc., las mujeres las han superado, podría decirse de una manera sencilla, ya que les tomó al menos 1 año cristalizar su proyecto. (48%) y entre 1 y 2 años (un 37%)

Por último, la lista siguiente, muestra las áreas en las que las empresarias tamaulipecas han solicitado los servicios de asesoría externa, en la cual, se puede apreciar que el aspecto contable y la publicidad, son los dos elementos más importantes que requieren para seguir progresando en este mercado tan competitivo y globalizado:

| | |
|--|--------|
| • Asesoría contable y/o fiscal | 45.9 % |
| • Programas de Publicidad | 22.5% |
| • Asesoría en sistemas e informática | 14.2% |
| • Asesoría legal | 13.3% |
| • Estudios de mercado | 12.5% |
| • Creación de imagen corporativa | 10.8% |
| • Decoración | 5.8% |
| • Outsourcing | 1.6% |
| • Evaluación de proyectos de inversión | 0.8% |

Datos generales de la empresa.

El sector al que pertenecen las empresa corresponde: 52% Comercio, 39% Servicios y 9% Industria, todas ellas ubicada en Tampico (42%), Ciudad Victoria (25%), Reynosa (14%), Matamoros (13%), Ciudad Madero (7%), Ciudad Mante (5%) y Altamira (3%).

Con respecto al año en que iniciaron operación, el porcentaje más alto lo tiene el rango de entre 2001 y 2005 con 33%, seguido del rango de después del 2005 con 23%; esto muestra claramente que las empresarias recién empiezan a deslumbrar la *libertad* de apoderarse de los negocios, que en una cultura de hombres como la mexicana, no habían podido realizar con anterioridad. Además, según los datos recolectados, el 49% iniciaron su negocio con una cantidad igual o menor a \$50,000.00 (cincuenta mil pesos mexicanos) por lo que las inversiones no necesariamente deben ser tan fuertes para disfrutar del emprendimiento. Cabe aclarar que hay un 6% que en sus inicios invirtieron montos considerables que superan el millón de pesos. En este mismo sentido, normalmente son dedicadas a su negocio en *cuerpo y alma*, es por ello que solamente el 25% tiene sucursales.

En este ámbito, el promedio de empleados que sustentan las empresarias en su mayoría (76%) caen en el ramo de las microempresas (menos de 10 subordinados), suena lógico al tener inversiones iniciales menores y solamente un 2% tiene más de 100 empleados. Viendo esta perspectiva se puede notar que la empresaria puede seguir progresando e invirtiendo con todos los programas que hay tanto del gobierno federal como del estatal de apoyos a este tamaño de empresa, que en un momento dado las puede hacer más fuertes y que tengan un crecimiento sustentable y duradero, y esto a su vez ayude a la generación de más empleos, el pago mayor de impuestos, etc., que repercutirá en un ciclo virtuoso en beneficio del país.

Es importante también considerar que aparte de ser microempresas la mayoría, hay que agregarle otro factor: el 68% no tiene familiares laborando en el negocio, es decir, tratan de alejarse de los posibles conflictos surgidos con las relaciones familiares ya que su pretensión es seguir trabajando duro sin tener las consideraciones cuando existe un parentesco, aunque un porcentaje considerable (25%) tiene 1 o 2 consanguíneos trabajando a su lado.

Así también, las mujeres empresarias tamaulipecas, muestran su celo para su negocio, ya que el 83% dirige su empresa, lo que acaba de indicar que pueden ser líderes, que cuentan con las capacidades administrativas suficientes, o una forma de sobresalir a pesar de todas las adversidades con las que se enfrenta no solo un empresario, sino también a los de una mujer que intenta despegar en el mundo de los negocios.

En cuanto a las utilidades que se obtienen, hay que destacar que sé es congruente con todo lo anterior, ya que en los tres últimos años que se les preguntó el tipo de modificación que habían sufrido en sus finanzas (disminuyeron, se mantuvieron o se incrementaron), solo uno se mantuvo en ganancias y en dos años se han incrementado en un 45 y 46% respectivamente, es decir, a pesar de los problemas que estamos pasando, las mujeres siguen trabajando fuertemente y creciendo con su singular manera de dirigir descrito en los siguientes capítulos.

Toma de decisiones y hábitos personales de las mujeres empresarias tamaulipecas

José Melchor Medina Quintero (*jmedinaq@uat.edu.mx*)

José Ignacio Azuela Flores (*iazuelaf@uat.edu.mx*)

Resumen.

El mundo está sufriendo rápidos cambios y afectando profundamente la situación de la mujer. Sus retos son diferentes y distantes a los del sexo masculino. Hoy, la mujer está tomando nuevos desafíos que en el pasado no quiso o no pudo hacer, estamos hablando de incursionar en el mundo empresarial. El propósito de este capítulo es describir los aspectos personales de relajación y el cómo toman las decisiones las mujeres que cuentan con un negocio. Dentro de los principales hallazgos es que cuentan con esa adversidad al riesgo y menor confianza en la toma de decisiones, la falta de una cultura de diversión, aunque recalcando que son creadoras de empleos, innovación y bienestar en la sociedad en la cual les ha tocado vivir.

Palabras clave: *Mujer empresaria, Tamaulipas, toma de decisiones, relajación y estrés*

Introducción.

La incursión de las mujeres en la actividad empresarial ha supuesto un alivio para algunas economías en vías de desarrollo. En términos comparativos, frente a sus congéneres, las mujeres son más propensas a emprender un negocio (Reynolds et al., 2002). Esta actitud emprendedora de las mujeres dinamiza las economías emergentes generando riqueza y empleo. Sin embargo y a pesar de su contribución al desarrollo económico, se han enfrentado a una diversidad de problemas adicionales a los que se podrían encontrar sus contrapartes masculinas, obstáculos que merman su capacidad para crear nuevas empresas, dirigir las y tomar decisiones empresariales. (Ndemoy Maina, 2007)

No es la intención de este texto enumerar la larga lista de barreras a las que se han enfrentado las mujeres a lo largo de su incursión en el mundo empresarial. No obstante, resulta conveniente destacar, al menos, aquellos obstáculos más comunes en aras de comprender lo que en este trabajo se discute, entre los que se pueden mencionar:

- Los estereotipos de género que limitan el acceso de las mujeres a las redes empresariales creando con ello barreras en la generación de negocios. (Still y Timms, 2000)
- Imposiciones culturales que afectan principalmente a las mujeres, tal es el caso de las labores domésticas y el criar a los hijos. (Stevenson, 1986)
- La falta de acceso a los recursos financieros que le permitan emprender actividades empresariales. (Brush et al., 2004)

Con el preámbulo anterior, el objetivo del presente capítulo es analizar el contexto del proceso de toma de decisiones de la mujer empresaria tamaulipeca, así como el estudiar aquellas características que la hacen distintiva del emprendimiento que poseen. La metodología se ha descrito en los albores de este libro, y la estructura de este capítulo es de la siguiente manera. En primera instancia se destacan las principales contribuciones relativas al análisis de la toma de decisiones de las mujeres empresarias en el contexto internacional. Inmediatamente después, se presenta un análisis descriptivo que refleja el proceso de toma de decisiones de las empresarias tamaulipecas y, finalmente, el capítulo cierra con un análisis descriptivo de las características personales de estas empresarias.

Toma de decisiones: Incertidumbre en el contexto internacional.

Hasta 1980, en torno a la literatura referente a la mujer empresaria, era posible advertir un consenso que sugería la presencia de claras diferencias de género en cuanto al comportamiento emprendedor (Powell y Ansic, 1997). Específicamente, la mayoría de los estudios determinan que las mujeres son más cautelosas, menos agresivas, fáciles de persuadir, con menores dotes de liderazgo y menores habilidades para resolver problemas bajo condiciones de riesgo, comparadas con los hombres. (Johnson y Powell, 1994)

En la década de 1990, la evidencia empírica da un giro con respecto a la anterior tendencia que señalaba diferencias de género en la dirección empresarial. La investigación señala resultados mixtos aunque con tendencia a demostrar más similitudes que diferencias de género en la toma de decisiones (por ejemplo, Chaganti y Parasuraman, 1996; Powell y Ansic, 1997); incluso, algunas investigaciones no advierten diferencias de género significativas en la

toma de decisiones o estilos de gestión entre ambos. (véase Chananti, 1986; Powell, 1990)

De tal modo que en la literatura se encuentran trabajos que advierten que tanto hombres como mujeres son igual de exitosos tanto en la toma de decisiones bajo condiciones de riesgo (Johnson y Powell 1994; Hudgens y Fatkin 1985), como en los roles de liderazgo. (Eagly, Karau y Makhajani 1995; Hollander, 1992)

Finalmente, y quizá, las discusiones que aún prevalecen en la investigación sea que; *i*) frente a los hombres, las mujeres son más adversas al riesgo (Johnson y Powell 1994; Sexton y Bowman-Upton 1990; Levin, Snyder y Chapman 1988; Hudgens y Fatkin 1985), y *ii*) las mujeres poseen menos confianza en sus habilidades para tomar decisiones y en el resultado de esas decisiones. (Stinerock, Stern y Solomon 1991; Zinkhan y Karande 1991; Masters 1989; Estes y Hosseini 1988)

Las anteriores discusiones (adversidad al riesgo y menor confianza en la toma de decisiones), han sido objeto de amplio debate dando lugar a resultados mixtos. Así pues, en lo relativo a la adversidad al riesgo, Sonfield et al. (2001) no encontraron diferencias significativas con respecto a los niveles de innovación y riesgo adoptados en las estrategias empleadas entre hombres y mujeres. Los autores sugieren el rechazo del consenso que proclama que las mujeres son más adversas al riesgo, argumentando que si las mujeres empresarias fueran en realidad más adversas al riesgo, entonces, se podría esperar que sus actividades empresariales fueran desproporcionadamente menores. En este rubro, el consenso que proclama una mayor aversión al riesgo por parte de las mujeres, no es consistente con los índices de generación de empresas reportados por Global Entrepreneurship Monitor en los cuales, las mujeres manifiestan ser más emprendedoras. En resumen, no advierten diferencias entre los niveles de riesgo e innovación empleados entre hombres y mujeres, ni entre la naturaleza de las actividades empresariales y las estrategias que emplean. Por otra parte, advierten diferencias entre los niveles de satisfacción, encontrando que los hombres reflejan una mayor satisfacción respecto a sus actividades empresariales frente a lo que manifiestan las mujeres.

Como ya se dijo, los efectos de la incursión de la mujer en el mundo empresarial son palpables en el desarrollo económico de los países, creando empleos, innovación y bienestar (Ndemo y Maina, 2007). Se ha señalado que, en mayor medida, las mujeres se enfocan a los negocios pequeños que contribuyen al desarrollo de nuevos productos y servicios, y de acuerdo a la Conferencia Internacional del Trabajo (OIT, 2008), su habilitación económica es de crucial importancia para las sociedades sostenibles. Sin embargo, sus actividades se han visto minadas por sus múltiples actividades tanto en la familia como en el trabajo, lo cual de acuerdo a Rika, Aziz e Ibrahim (2008) contribuye directa e indirectamente a su desempeño en el trabajo.

En este sentido, se han establecido programas estatales y federales, especialmente diseñados para ofrecer recursos financieros y administrativos a las mujeres. Sin embargo, estos esfuerzos no han sido suficientes. Por tal motivo, resulta de interés conocer las prácticas de gestión de las mujeres empresarias, analizar los obstáculos a los que se enfrenta, las prioridades en su gestión y en general diseñar un mapa de la mujer empresaria que ayude a mejorar las actuales políticas. Es de especial interés de este capítulo, el proceso de toma de decisiones de la mujer empresaria tamaulipeca. Así pues, a continuación se describen los resultados de una encuesta aplicada a dichas empresarias.

Toma de decisiones en las empresarias tamaulipecas.

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre alternativas. La decisión tiene que estar enganchada con otras actividades (Koontz y Weihrich, 2006), en otras palabras, la generación, evaluación y selección de soluciones en forma racional. Con el enfoque de sistemas las personas tienen que ser sensibles a las políticas y programas de otras unidades organizacionales (esencialmente con quienes tienen relación directa) y de toda la empresa.

La literatura determina que existen tres principales tomas de decisiones:

- Estructuradas (programadas): decisiones que se enfrentaron y tomaron antes, para las cuales hay respuestas objetivamente correctas. Se aplica a problemas rutinarios y que pueden

solucionar mediante reglas, política o cálculos numéricos sencillos (no requieren intuición o juicio).

- No estructuradas (no programadas): decisiones nuevas, novedosas y complejas para las que no hay respuestas probadas, es decir, de naturaleza no recurrente.
- Semiestructuradas: decisiones que son parte rutina y parte intuición.

Como anteriormente se ha discutido, según algunos estudios han determinado que no existen diferencias en la toma de decisiones. Incluso, cuando se analiza la ética dentro del proceso de toma de decisiones, no se observan diferencias entre hombres y mujeres. (Valentine y Rittenburg, 2007)

Tomando la evidencia internacional, cabría preguntarse cómo funciona el proceso de toma de decisiones de las empresarias tamaulipecas. Así pues, en este capítulo, se analiza dicho proceso en base a un constructo (variable) de seis preguntas que van desde la atención que brindan las empresarias tamaulipecas, las opiniones tanto de empleados como de agentes externos durante la toma de decisiones, hasta la confianza que tienen las empresarias de sus propias decisiones.

Cuando se les cuestiona por la frecuencia con la que piden o escuchan la opinión de los empleados al tomar decisiones, las empresarias manifiestan una postura integradora en la que consideran la opinión de sus empleados para encaminar el rumbo de sus empresas (un 44% de las encuestas afirmó acudir siempre o casi siempre a la opinión de los empleados). En el lado opuesto, un grupo importante de empresarias (el 28%) declara no realizar estas prácticas. Se requiere análisis más profundo para determinar las bondades y desventajas de estas dos contrapartes. (véase la Figura 1)

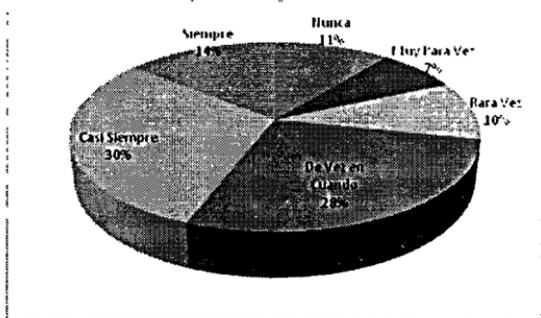


Figura 1. Pido y escucho opiniones de los empleados para tomar decisiones.

Los datos anteriores, guardan relación con la iniciativa y capacidad de toma de decisiones que manifiestan los empleados. Al preguntar por la percepción que las empresarias tienen sobre estas habilidades en sus empleados, el 96% de ellas declara que los empleados normalmente no toman decisiones sin consultarlas. Esta situación se puede analizar desde dos perspectivas, por una parte, el hecho que los subalternos siguen las instrucciones que se les dan y, por otro lado (el 4% restante), que se puede ver como una administración autocrática, aunque cabe aclarar que esta última opción es poco factible ya que como se comentó en el párrafo anterior, la empresaria por lo general, en la toma de decisiones, considera la opinión de sus empleados.

En este mismo rubro, y siguiendo con la tónica de los párrafos anteriores, las mujeres empresarias están conscientes de la importancia de la participación de sus empleados en la toma de decisiones, es por ello que el 40% (véase Figura 2) de las entrevistadas, manifiestan que siempre o casi siempre se preocupan de que sus empleados apoyen las decisiones que toma. Algunas otras opinan lo contrario, ya que el 34% nunca, muy rara vez y rara vez se preocupa por considerar a los empleados. Como ya se comentó con anticipación, puede ser una tentativa de síntoma de la autocracia con la que las mujeres trabajan con el fin de que sus metas trazadas se cumplan lo más apegado a sus reglas de negocio.

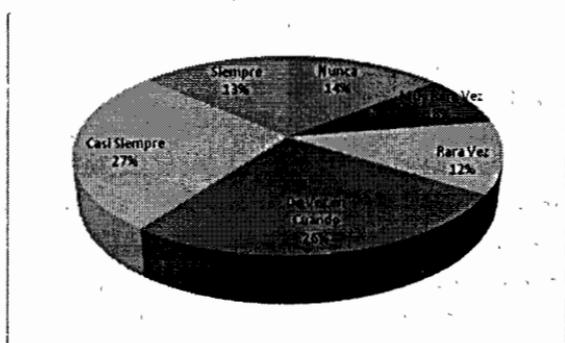


Figura 2. Me preocupo porque los empleados estén de acuerdo con las decisiones que tomo.

Por otra parte, en lo referente a la confianza que las empresarias tamaulipecas tienen sobre sus propias decisiones, el 75% de las encuestadas dicen no estar de acuerdo en que las decisiones sean tomadas confiando únicamente en el juicio y criterio del empresario, dando a entender que hace falta algo más que

experiencia para tomar decisiones. Estos resultados, son congruentes con la evidencia empírica internacional que sugiere que las mujeres empresarias demuestran menores niveles de autoconfianza. (Birley 1989; Chaganti, 1986)

Ahora bien, se habla de gente interna a la empresa, pero ¿qué sucede con las personas externas? La Figura 3, muestra un panorama general del pensamiento de las empresarias acerca de este último tema. El 54% (nunca, muy rara vez y rara vez) creen que para tomar decisiones, no es necesario consultar a personal ajeno a la empresa. En oposición, solamente el 9% de las encuestadas declara consultar siempre o casi siempre asesores externos durante el proceso de toma de decisiones. Las tendencias administrativas en el mundo globalizado conducen a la colaboración entre empresas, ya sean de la misma industria e incluso con la competencia directa, por lo que es recomendable que en este aspecto las mujeres reconsideren esta posición y adviertan las bondades de la consultoría externa.

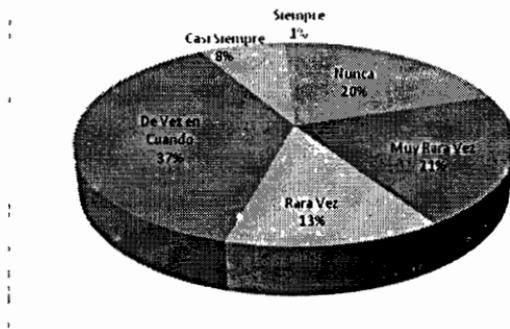


Figura 3. Para tomar decisiones, consulto a personas externas a la empresa.

Para finalizar con este apartado, al cuestionar a las empresarias por la recopilación de información financiera que realizan antes de tomar una decisión, se puede apreciar que el 92% (totalmente de acuerdo, de acuerdo y parcialmente de acuerdo) de alguna manera cree conveniente revisar la información contable/financiera para hacer la toma de decisiones, es decir, pensar en situaciones

previsibles a corto y mediano plazo que pueden ocurrir en el entorno sobre todo en lo económico que pueden afectar positiva o negativamente la buena marcha del negocio. En sí, la mujer empresaria tamaulipeca está consciente de la importancia que tiene la información generada en la institución, sobre todo la contable. (véase Figura 4)

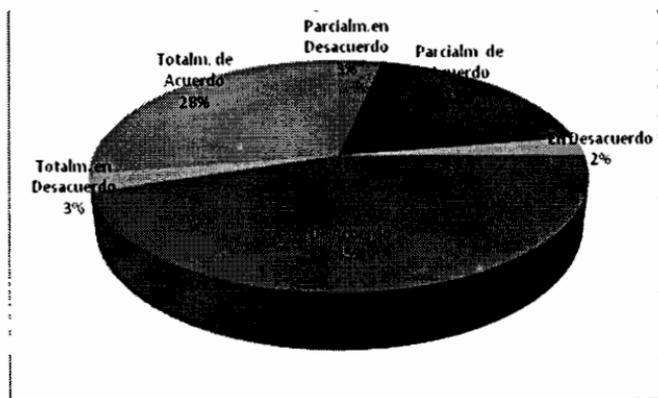


Figura 4. Para tomar decisiones es fundamental contar con información financiera de la empresa.

Hábitos personales.

Las mujeres han acelerado el proceso de iniciar sus negocios por muchas razones, y una de las principales es por evitar la discriminación de género en el trabajo (Merret y Gruidl, 2000). En este sentido, por ejemplo, en un estudio (OIT, 2008) en cuatro países de África encontraron que:

- No tienen el mismo acceso a las redes de trabajo como los hombres:
- Tienen dificultades para conseguir instalaciones, entre otras cosas debido a que carecen de derechos de propiedad y de sucesión.
- El hecho que las mujeres no puedan acceder a los activos fijos estrictos que pueden ofrecerse como colaterales para los préstamos, afecta negativamente al crecimiento de sus empresas.
- No pueden acceder a la financiación formal y tienen que depender de préstamos de la familia y de la comunidad.

- Tienden a estar agrupadas en determinados sectores, especialmente en el de procesamiento de alimentos y en el textil.
- Los proveedores de servicios de desarrollo empresarial no proporcionan el tiempo o esfuerzo necesarios a las empresarias y no ofrecen acuerdos flexibles respecto al calendario y lugar de prestación del servicio.
- A menudo las mujeres sufren acoso al registrar y dirigir sus empresas.
- Leyes y prácticas culturales discriminatorias sobre propiedad, matrimonio y sucesión.
- Falta de acceso a los mecanismos de financiación de la economía formal.
- Repartición desigual de las responsabilidades familiares y del hogar.
- Falta de protección de la maternidad.

La situación anterior sin lugar a dudas se da también en Latinoamérica, ya que las circunstancias presentadas son muy parecidas a las que tenemos en nuestra región. Considerando también que cuando se examinan las empresas dirigidas por mujeres, se observa que éstas tienden a ser más jóvenes, concentradas en los negocios al detalle (Coleman, 2002), situación también analizada por Jalbert (2000) quien encontró que los negocios de mujeres están en el sector servicios, son micro y pequeñas empresas y operan desde su casa; además, existen mujeres que trabajan para satisfacer sus intereses personales para futuros escenarios como la muerte, enfermedades, divorcio, entre otros (Finkenauer, Engles, Branje, Meeus, 2004). En base a lo anterior, los resultados que a continuación se describen, reflejan un perfil general sobre los aspectos personales de las empresarias de la zona de estudio de esta investigación.

En lo relativo al grado de compromiso, se observan altas cuotas de tenacidad en las empresarias. Alrededor del 80% de las mujeres encuestadas declaran que su compromiso siempre se cumple en los tiempos establecidos. Muy ligado a esto, está el aspecto o valor moral del orden. Ellas perciben que casi siempre y siempre (92%) son ordenadas.

Invertir en iniciativa empresarial de la mujer es una forma estratégica de generar empleo, combatir la discriminación, dar autonomía a la mujer y reducir la pobreza (OIT, 2008), para esta afirmación las empresarias tamaulipecas no están del todo de acuerdo, porque analizando la Figura 5, se puede apreciar claramente que la mayoría (82%) tiene algo de desacuerdo (total - parcialmente) en el sentido en que solo ellas tienen esa iniciativa para realizar las actividades propias de una organización, es decir creen que otras personas dentro de la empresa tienen las habilidades y capacidades para llevar a cabo los procesos planteados en el negocio.

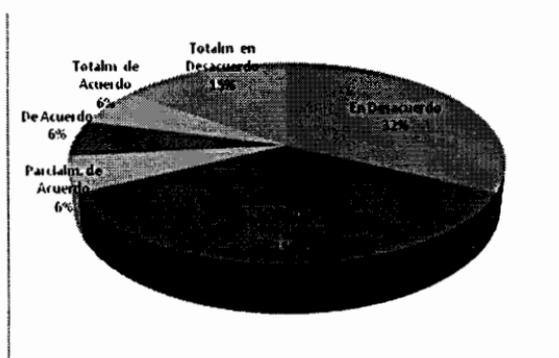


Figura 5. Si quieres que las cosas salgan bien, tienes que hacerlas tú misma.

Otro factor importante en la empresaria es su persistencia contra los obstáculos que se le presentan en el devenir de los negocios. Casi la totalidad de las mujeres encuestadas (97%) se percibe a sí misma como una empresaria persistente ante las adversidades, y prueba de ello, es el despliegue del potencial empresarial que poseen, que pese a las adversidades culturales o gubernamentales han sabido desarrollar sus proyectos de emprendimiento, porque a final de cuentas como lo indican Merret y Gruidl (2000), el ser emprendedora puede permitirles una independencia financiera.

En lo referente a los hábitos de lectura, el 35% de las empresarias analizadas declaran que siempre o casi siempre disfrutan de la lectura durante la semana. Por oposición, sólo un grupo muy pequeño, apenas el 9% de las entrevistadas manifiesta

no tener hábitos de lectura. El resto de las empresarias declaran leer de vez en cuando o rara vez durante la semana. (véase la Figura 6)

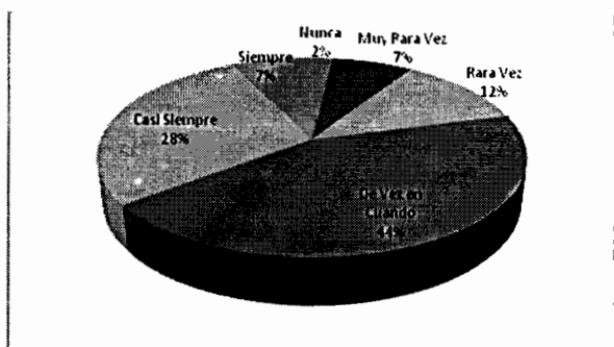


Figura 6. Disfruto de la lectura en la semana.

Como se ha comentado, la mujer empresaria tiene más barreras que superar, lo que genera estrés y angustias que vienen a inferir directamente en su estado de ánimo y el desarrollo de su potencial empresarial. Aunado a eso, se le suma lo dicho por Omundson y Mann (1994) quienes señalan que la ausencia de redes (mercantiles, sociales, culturales) para mujeres puede obstaculizar el desarrollo de relaciones importantes y reducir el rango de oportunidades disponibles.

Lo anterior se conjunta para introducir más presión a las mujeres, por lo que su estado de desarrollo se encuentra minado, en donde la relajación y distracción puede ser una parte importante para despejar su mente y abrirla a nuevas perspectivas, ideas, innovaciones, competencias, etc. En la Figura 7, se puede apreciar que la mitad de ellas de vez en cuando practican alguna actividad para el relajamiento, que puede ser discutida en varias vertientes: que no tienen tiempo para *relajarse*, que no es tan importante para ellas o que no están acostumbradas a estas actividades. Sin lugar a dudas el relajamiento es una parte importante de todo ser humano, por lo que es recomendable que estas mujeres reconsideren su posición y que trabajen duro, pero también deben de disponer del tiempo necesario para su esparcimiento, si no quieren *morir* en el intento de ser empresarias de éxito.

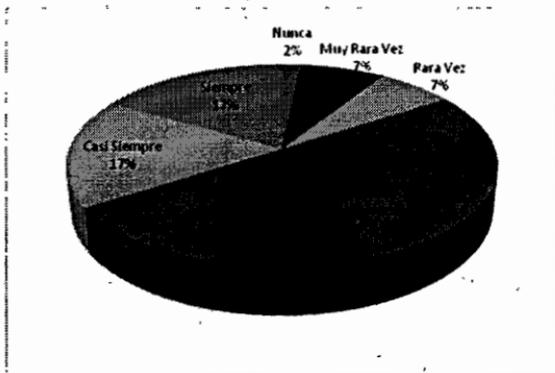


Figura 7. Practico alguna actividad que me permite relajarme.

Conclusiones.

Cada vez más mujeres incurren en la vida empresarial. Estas empresarias con el tiempo han ido superando algunas de las barreras que le impedían ingresar a un mercado laboral casi exclusivo para hombres. Su ímpetu por emprender y en general su presencia en la empresa es importante no solo por cuestiones simbólicas o por razones políticas, si no porque contribuye directamente al crecimiento económico de la familia y la comunidad, la creación de empleos, el bienestar social, reducción de la pobreza y la potenciación de la mujer, en sí un círculo virtuoso.

En este capítulo se ha podido observar que las empresarias tamaulipecas se caracterizan por escuchar la opinión de sus subalternos, promover la participación de la gente que les rodea y ser persistentes. Asimismo, los resultados indican un perfil contrapuesto en las empresarias tamaulipecas, por un lado muestran actitudes democráticas y conciliadoras dentro de su hacer empresarial sobre todo para con la toma de decisiones, pero al mismo tiempo y en determinadas actividades hacen sentir su modo de administración autocrática. Al parecer, se está ante un enorme potencial de desarrollo armonioso de la propia empresaria y de su negocio, donde tiene la oportunidad de combinar estos polos opuestos que permitan la generación de una relación estrecha entre

empleados y empresaria en pro del bienestar de la institución, pero sobre todo en el propio bienestar de las personas que se ven involucradas directamente.

Al mismo tiempo, es indispensable que reconsideren su postura acerca de los espacios para la relajación para tratar de evitar que lleguen a sufrir de etapas traumáticas con el estrés que le puede generar la familia, las relaciones laborales, las relaciones gubernamentales y todas aquellas actividades que se ven inmersas y estrechamente relacionados con el papel que como empresarias están jugando.

Bibliografía.

- Bateman, T.S.; S.A. Snell (2001). *Administración. Una Ventaja Competitiva*. Ed. McGraw-Hill. México.
- Birley, S. (1989). Female Entrepreneurs: Are They Really Different? *Journal of Small Business Management* 27(1), 32-37.
- Brush, C.; N. Carter; E. Gatewood; P. Greene; M. Hart (2004). *Clearing the Hurdles: Women Building High-Growth Enterprises*, New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Chaganti, R. (1986). Management in Women-Owned Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 24(4), 18-29.
- Chaganti, R.; S. Parasuraman (1996). A Study of the Impacts of Gender on Business Performance and Management Patterns in Small Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(2), 73-75.
- Coleman, S. (2002). Characteristics and Borrowing Behavior of Small, Women-Owned Firms: Evidence from the 1998 Survey of Small Business Finances. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 14(2), 151-166.
- Eagly, A.; S. Karau; M. Makhajani (1995). The Science and Politics of Comparing Women and Men. *American Psychologist*, 50(3), 145-158.
- Estes, R.; J. Hosseini (1988). The Gender Gap on Wall Street: An Empirical Analysis of Confidence in Investment Decision Making. *The Journal of Psychology*, 122(6), 577-590.
- Finkenauer, C.; R. Engles; S. Branje; W. Meeus (2004). "Disclosure and Relationship Satisfaction in Families". *Journal of Marriage and Family*, 66(1), 195-209.
- Hollander, E. (1992). The essential independence of leadership and followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 71-75.
- Hudgens, G., Fatkin (1985). Sex Differences in Risk Taking: Repeated Sessions on a Computer Simulated Task. *Journal of Psychology*, 119(3), 1970-2206.
- Jalbert, S.E. (2000). *Women Entrepreneurs in the Global Economy Study*. Center for International Enterprise. Washington D.C., USA.
- Johnson, J., P. Powell (1994). Decision Making, Risk and Gender: Are Managers Different? *British Journal of Management*, 5, 123-138.
- Koontz, H.; H. Weihrich (2006). *Management: A Global Perspective*. McGraw Hill. 11th Edition, Asia.
- Levin, I., M. Snyder; D. Chapman (1988). The Interaction of Experiential and Situational Factors and Gender in a Simulated

- Risky Decision-Making Task. *The Journal of Psychology*, 122(2), 173-181.
- Masters, R. (1989). Study Examining Investors Risk Taking Propensities. *Journal of Financial Planning*, 2(3), 151-155.
- Merret, Ch. D.; J.J. Gruidl (2000). Small Business Ownership in Illinois: The Effect of Gender and Location on Entrepreneurial Success. *Professional Geographer*, 52(3), 425-436.
- Ndemo, B.; F.W. Maina (2007). Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making. *Management Decision*, 45(1), 118-130.
- OIT (Oficina Internacional del Trabajo) (2008). *La Estrategia de la OT para Promover la Iniciativa Empresarial de la Mujer*. GB.301/ESP/4. Ginebra.
- Omundson, J.S.; G.J. Mann (1994). Publication Productivity and Promotion of Accounting Faculty Women: A Comparative Study. *Journal of Education for Business*, 70(1), 17-24.
- Powell, G. (1990). One More Time: Do Male and Female Managers Differ? *Academy of Management Executive*, 4(3), 68-75.
- Powell, M.; D. Ansic (1997). Gender Differences in Risk Behaviour in Financial Decision-Making: An Experimental Analysis. *Journal of Economic Psychology*, 18(6), 605-628.
- Reynolds, P.D.; W. Bygrave; E. Autio; L.W. Cox; M. Hay (2002). *Global Entrepreneurship Monitor (GED): 2002 Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation, Kansas City, MO.
- Rika, P.L.; J.A. Aziz; K. Ibrahim (2008). Women-Family in Quality Perspective. *Social Indicators Research*. 88(2), 355-364.
- Sexton, D., N. Bowman-Upton (1990). Female and Male Entrepreneurs: Psychological Characteristics and their Role in Gender Related Discrimination. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 29-36.
- Sonfield, M., Lussier, R., Lorman, J y McKinney, M. (2001). Gender Comparisons in Strategic Decision-Making: An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Strategy Matrix, *Journal of Small Business Management*, 39(2), 165-173.
- Stevenson, L. (1986). Against All Odds: The Entrepreneurship of Women. *Journal of Small Business Management*, 24(4), 30-36.
- Still, L.V.; W. Timms (2000). Women's Business: The Flexible Alternative Work Style for Women. *Women in Management Review*, 15(5/6), 272-282.
- Stinerock, R.; B. Stern; M. Solomon (1991). Sex and Money: Gender Differences in the Use of Surrogate Consumers for Financial

Decision-Making. *Journal of Professional Services Marketing*, 16(4), 751.

Valentine, S.R.; T.L. Rittenburg (2007). The Ethical Decision Making of Men and Women Executives in International Business Situations. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 125-134.

Zinkhan, G.; K. Karande (1991). Cultural and gender Differences in Risk Taking Behavior among American and Spanish Decision Makers. *Journal of Social Psychology*, 131(5), 741-742.

La innovación y calidad en las empresas propiedad de mujeres tamaulipecas: un análisis descriptivo

Jorge Alberto Charles Coll (jacoll@uat.edu.mx)

Elizabeth Lizeth Mayer Granados (elmayer@uat.edu.mx)

Resumen.

El papel de la mujer empresaria es cada vez más analizado en el ámbito del emprendimiento y de la actividad empresarial. Es por ello que el propósito de este capítulo ha sido analizar la percepción de la mujer empresaria tamaulipeca sobre la importancia de la implementación de los estándares de calidad y de procedimientos innovadores en sus empresas. Se realizó un estudio descriptivo a través del análisis de frecuencias de las variables sector, grado de estudio, educación superior, formación en economía y/o administración, calidad, e innovación.

Palabras Clave: *Calidad, innovación, mujer empresaria, Tamaulipas.*

Introducción.

La importancia de las mujeres propietarias de empresas crece día a día. Sin embargo, todavía existen diferencias significativas en cuanto a la forma de gestionar las empresas en comparación a los empresarios hombres (Junquera, 2004) principalmente en las estrategias de empresa orientadas a la calidad y al desarrollo de la innovación. En este sentido, la percepción de las mujeres empresarias de algunos países, por ejemplo Estados Unidos, las mujeres empresarias se consideran expertas en la generación de ideas, en la innovación de productos y en la relación con las personas, así como en la orientación hacia la satisfacción del cliente. (Hilrich y Brush, 1984)

Debido a lo anterior, en este capítulo pretendemos analizar el tema de la mujer empresaria tamaulipeca y su percepción sobre la importancia de la implementación de los estándares de calidad y de procedimientos innovadores en sus empresas. Para ello, se realiza un análisis descriptivo a través del análisis de frecuencias de las variables sector, grado de estudio, educación superior, formación en economía y/o administración, calidad, e innovación.

La estructura del trabajo es la siguiente. En primer lugar, se presenta información obtenida de la revisión de la literatura sobre los temas de calidad e innovación. Posteriormente, es la explicación de cómo se ha realizado esta investigación. Después, es la muestra de los resultados obtenidos. Finalmente, en las conclusiones, se exponen los hallazgos del estudio empírico y, se presentarán las futuras líneas de investigación.

La Calidad.

La introducción de la gestión de la calidad ha jugado un papel importante en el desarrollo de la gestión de las empresas (Thai Hoang, Igel, Laosirihongthong, 2010). La calidad, considerada como un factor estratégico importante para lograr el éxito empresarial, es cada vez más necesaria para competir con éxito en el mercado internacional (Dean y Evans, 1994) y, lograr una ventaja competitiva.

La literatura presenta diversas definiciones y descripciones de la calidad. Cada autor tiene su propia definición y cada organización tiene su propia implementación (Watson y Korukonda, 1995). Debido a que la palabra *Calidad* tiene diversas definiciones, este capítulo presenta solo algunas que permiten proporcionar una descripción general de la aplicación de la calidad a este estudio. Para Steingrad y Fitzgibbons, (1993) calidad es un conjunto de técnicas y procedimientos utilizados para hacer más eficiente un proceso de producción o el servicio al cliente con el fin de mejorar la eficiencia, confiabilidad y calidad del producto o servicio que se ofrece. Para Ahire y Golhar (2001) es una filosofía integradora de la gestión para la mejora continua de la calidad del producto y el proceso de producción a fin de lograr satisfacción del cliente. Por su parte, Feigenbaum (1991) define calidad como lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Según este autor estas condiciones son: a) el uso actual, y b) el precio de venta del producto.

A pesar de las diversas definiciones que existen sobre calidad, la mayoría de los autores coinciden en que se debe considerar tanto en su descripción como en su aplicación, seis elementos clave: satisfacción del cliente, reducción de costos, el liderazgo y el compromiso de la alta dirección, formación y la educación, el trabajo en equipo y la cultura organizacional. (Deming, 1982, 1986; Juran, 1974, 1988, 1989, 1992; Crosby, 1979, 1996; Feigenbaum, 1951, 1983, 1991; Ishikawa, 1985)

Algunos autores consideran que las empresas del sector servicio y del sector manufacturero, por lo general tienen procesos adecuados para la aplicación de la gestión de la calidad. (Silvestro 1998; Woon, 2000) por lo que se considera que estos sectores son los más propensos a gestionar en base a estándares de calidad.

Por otro lado, algunos autores suelen relacionar la variable calidad con la innovación (Baldwin y Johnson, 1996; Thai Hoang et al., 2010; Hung, Lien, Fangc y McLeand, 2010) y consideran que las empresas que implementan estándares de calidad suelen enfocarse en las necesidades del cliente y en mejorarle su servicio. Lo cual estimula a las empresas a ser innovadoras en el desarrollo del lanzamiento de nuevos productos o servicios para satisfacer las necesidades del cliente.

La Innovación.

El tema de la innovación ha sido desarrollado y analizado desde ya hace muchos años. Sin embargo, en el transcurso de ese tiempo se le ha dado distintos enfoques, lo que ha generado una diversidad de conceptos. Algunos autores, relacionan la innovación con la creatividad (Cannon, 1993; Gurteen, 1998), otros, la relacionan con la generación de nuevos inventos (Henderson Lentz, y Christine, 1996) o la relacionan directamente con actividades de marketing (Koontz y Weihrich, 1990; Zahra, 1995). A pesar de esta diversidad de enfoques y de las distintas definiciones que se puedan encontrar en la literatura, generalmente se identifica con la creación o modificación de un producto y su introducción en el mercado.

Partiendo de este concepto, se identifican las ventajas de la implementación de la innovación en las empresas.

De acuerdo con algunos autores la empresa que está orientada a la innovación adquiere nuevos recursos y capacidades (Úbeda y Moslares, 2008). Así como también, desarrolla una ventaja competitiva. Es decir, la innovación proporciona ciertos beneficios entre los cuales se encuentran los siguientes: sobrevivencia de las empresas; colocarse como el pionero en el mercado, desarrollar barreras para no ser imitado, y, adquirir ventajas competitivas. (Baldwin y Johnson, 1996; Rodeiro y López, 2007; Úbeda y Moslares, 2008)

Además, de acuerdo con Pavitt, (1984) el nivel de innovación de una organización va a depender de el sector al que pertenezca. Sin embargo, algunos autores consideran que existen otros factores que influyen para que una empresa sea innovadora, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Disponibilidad de recursos
- Estrategias competitivas
- Tamaño de la empresa

Gopalakrishnan y Bierly (2001) clasifican la innovación en tres tipologías: innovaciones administrativas y técnicas, las innovaciones de productos y procesos, y las innovaciones radicales e incrementales.

Metodología.

Para este trabajo de investigación se analizaron las actividades orientadas a la calidad e innovación de las empresas que son propiedad de mujeres tamaulipecas. Para ello se utilizó la base de datos elaborada a partir del instrumento proporcionado por la Red de Estudio de Género del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), la cual se construyó a partir de la aplicación de una encuesta a 120 mujeres empresarias.

La variable calidad se midió con varios cuestionamientos los cuales hacen referencia a la utilización de procedimientos; la percepción de las empresarias en cuanto a la satisfacción de sus clientes; y la disponibilidad de reinvertir las utilidades.

En cuanto a la variable innovación, se formularon preguntas enfocadas a la disponibilidad al cambio, considerar las ideas de los trabajadores; valorar la iniciativa; fomento de ideas.

La información obtenida ha sido analizada utilizando el sistema SPSS versión 17.0. Las técnicas cuantitativas de análisis estadístico de datos han sido, el análisis descriptivo a través del análisis de frecuencias. Para ello, se identificaron las variables a considerar, se clasificaron y se etiquetaron. La clasificación de las variables se muestra en la Tabla 1 que a continuación se presenta.

Tabla 1. Características de las variables utilizadas.

| VARIABLE | CÓDIGO | DESCRIPCIÓN | MEDIDA | CRITERIO DE MEDICIÓN |
|--|----------|--|-----------------|---|
| Sector | sector | Sector al que pertenece la empresa | Nominal | 1. Si la empresa pertenece al sector <i>industria</i> 2. Si la empresa pertenece al sector <i>comercio</i> 3. Si la empresa pertenece al sector <i>servicio</i> |
| Calidad | calp37 | Aplicación de procedimientos y supervisión al personal | Escala | Del 1 al 6 |
| | calp38 | Percepción de la satisfacción del cliente | Escala | Del 1 al 6 |
| | calp39 | Reinversión | Escala | Del 1 al 6 |
| Innovación | innovp40 | Aversión a la innovación | Escala | Del 1 al 6 |
| | innovp43 | Apertura al cambio | Escala | Del 1 al 6 |
| | innovp46 | Fomento a la innovación | Escala | Del 1 al 6 |
| Grado de estudios | areadest | Grado de estudios | Nominal | 1. Educación básica 2. Educación media 3. Educación media superior 4. Educación superior 5. Posgrado |
| Educación superior | edusup | Estudios de licenciatura o posgrado | Nominal/binaria | 1. Si 2. No |
| Formación en Economía y Administración | econadmo | Formación en Economía y/o Administración | Nominal/binaria | 1. Si 2. No |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CUMEX (2009).

A continuación, se presenta el análisis descriptivo del estudio en base a los resultados obtenidos por el instrumento previamente descrito.

Resultados del Análisis Empírico.

De acuerdo al sector de la empresa, del total de la muestra de mujeres empresarias tamaulipecas que se encuestaron, el 53% se dedican al sector comercio; 8% a la industria; y 39% cuentan con empresas de servicio. Al respecto, Guzmán y Rodríguez (2008) manifiestan en su estudio sobre el comportamiento de las mujeres empresarias, que en la mayoría de los casos las mujeres emprendedoras suelen iniciar un negocio en el sector servicio. Este fenómeno se asocia a que las mujeres suelen invertir menos recursos financieros para emprender un proyecto empresarial (Brush, 1992). Sin embargo, como se puede ver en la Tabla 2, en el caso de Tamaulipas, el sector en el que más invierten las mujeres empresarias es en el sector Comercio.

Tabla 2. Distribución de Frecuencia de la variable Sector.**Sector**

| Valid | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Industria | 10 | 8.3 | 8.3 | 8.3 |
| Comercio | 63 | 52.5 | 52.5 | 60.8 |
| Servicio | 47 | 39.2 | 39.2 | 100.0 |
| Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

En referencia al nivel de estudios de las empresarias encuestadas, se encontró que el 47.5% de la muestra cuenta con educación superior, y el 10.8% tiene estudios de posgrado, mientras que el 2.5% de las encuestadas sólo tienen educación básica. En la Tabla 3 se muestra la clasificación de la muestra en función al grado de estudios.

Tabla 3. Distribución de frecuencia de la variable grado de estudios.**Grado de estudios**

| Valid | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Básica (primaria) | 3 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
| Media (secundaria) | 23 | 19.2 | 19.2 | 21.7 |
| Media Superior (preparatoria) | 24 | 20.0 | 20.0 | 41.7 |
| Superior (carrera universitaria) | 57 | 47.5 | 47.5 | 89.2 |
| Posgrado | 13 | 10.8 | 10.8 | 100.0 |
| Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

Así mismo se pudo identificar que 58% de las mujeres empresarias encuestadas tienen un grado de estudios de licenciatura o posgrado (véase Tabla 4). Esto nos revela que en la actualidad las empresarias tamaulipecas son mujeres que predominantemente cuentan con educación superior.

Tabla 4. Distribución de frecuencia de la variable estudios de licenciatura o posgrado.

Estudios de licenciatura o posgrado

| Valid | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| no | 50 | 41.7 | 41.7 | 41.7 |
| sí | 70 | 58.3 | 58.3 | 100.0 |
| Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

En cuanto al tipo de estudios, se observó que el 28.3% de la muestra tiene una formación en Economía y/o Administración de Empresa (Tabla 5). Este resultado infiere que la propensión a convertirse en empresaria no se encuentra necesariamente ligado con los antecedentes específicos de la carrera que se estudió y que las licenciaturas que en principio proveen las herramientas para gestionar una empresa no son las principales motivadoras del emprendimiento femenino.

Tabla 5. Distribución de frecuencia de la variable formación en economía y/o administración.

Formación en Economía y/o Administración

| Valid | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| no | 86 | 71.7 | 71.7 | 71.7 |
| sí | 34 | 28.3 | 28.3 | 100.0 |
| Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

Calidad.

Al observar los ítems para analizar la variable calidad se puede comprobar que la mayor parte de las empresarias tamaulipeecas suelen aplicar procedimientos de calidad en sus negocios (véase tabla 6). Sin embargo, un porcentaje aún considerable (21.7%) manifestó no contar con procedimientos de este tipo, mientras que el

10.8% tienen pero no los siguen, en tanto que un 5% si cuentan con procedimientos pero que solo los observan de vez en cuando. En contraste, el 61% de la muestra sí emplea procedimientos en sus empresas, 15.8% de ellas usualmente siguen procedimientos, 25% casi siempre los llevan a cabo y 21.7% afirman dar seguimiento y aplicación rigurosa a sus procedimientos.

Tabla 6. Distribución de frecuencia de la aplicación de procedimientos de calidad en los negocios propiedad de las empresarias tamaulipecas.

Aplicación de procedimientos y supervisión al personal

| Valid | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| No tenemos procedimientos | 26 | 21.7 | 21.7 | 21.7 |
| No seguimos procedimientos | 13 | 10.8 | 10.8 | 32.5 |
| De vez en cuando seguimos procedimientos | 6 | 5.0 | 5.0 | 37.5 |
| Usualmente seguimos procedimientos | 19 | 15.8 | 15.8 | 53.3 |
| Casi siempre seguimos procedimientos | 30 | 25.0 | 25.0 | 78.3 |
| Siempre se siguen los procedimientos | 26 | 21.7 | 21.7 | 100.0 |
| Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

Un proxy confiable para medir indirectamente la calidad de un servicio y/o producto es el grado de satisfacción del cliente, el cual, a pesar de ser un indicador cualitativo, captura el grado en el que se cumplen las expectativas del consumidor en las diferentes aristas que conforman la satisfacción de una necesidad o deseo de consumo. Por mencionar algunas de ellas se encuentran las características físicas, la funcionalidad, el precio, el valor de marca, el costo-beneficio, entre otras. En ese sentido, se cuestionó a las empresarias sobre su percepción del grado de satisfacción que sus empresas otorgan a los clientes. Los resultados obtenidos (véase Tabla 7) muestran que siempre (51.7%) o casi siempre satisfacen las necesidades de sus clientes (47.5%). Otras empresarias manifestaron que no siempre satisfacen las exigencias de sus clientes, pero que si lo hacen de manera ocasional. (.8%)

Aquí son evidentes los posibles sesgos que pueden existir en la percepción propia de satisfacción al cliente dada la subjetividad que implica evaluar el trabajo propio, sin embargo, consideramos que esta información sí es válida en tanto se interprete solamente como una percepción. Para lograr obtener una medición más objetiva sería necesario la aplicación de una encuesta específica a los clientes de estas empresas. Esta información, y su comparación con la percepción de la empresaria aportaría información adicional sobre el grado de disonancia entre ambas percepciones.

Tabla 7. Distribución de frecuencia de la percepción de las empresarias tamaulipecas hacia la satisfacción del cliente.

Percepción de la satisfacción del cliente

| Valid | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| De vez en cuando | 1 | .8 | .8 | .8 |
| Casi siempre | 57 | 47.5 | 47.5 | 48.3 |
| Siempre | 62 | 51.7 | 51.7 | 100.0 |
| Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

Otra variable que captura la disposición de las empresarias hacia fortalecer sus empresas es el grado en el cual se está dispuesto a reinvertir las utilidades de la empresa en el desarrollo de la misma. Esta forma de apalancamiento operativo sirve de indicativo del grado de compromiso hacia las mejoras por parte de quienes ostentan la propiedad de la empresa. En este sentido, la mayor parte de las mujeres empresarias encuestadas (39.2%) manifestaron estar de acuerdo con la aplicación de la reinversión, totalmente de acuerdo (29.2%), o parcialmente de acuerdo (18.3%). Mientras que menos del 15% manifestaron desacuerdo con la reinversión dentro de sus negocios. En la Tabla 8 se presenta la distribución de frecuencia de los resultados de esta variable.

Tabla 8. Distribución de frecuencia de la aplicación de la variable reinversión.

Reinversión

| Valid | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| En desacuerdo | 7 | 5.8 | 5.8 | 9.2 |
| Parcialmente en desacuerdo | 5 | 4.2 | 4.2 | 13.3 |
| Parcialmente de acuerdo | 22 | 18.3 | 18.3 | 31.7 |
| De acuerdo | 47 | 39.2 | 39.2 | 70.8 |
| Totalmente de acuerdo | 35 | 29.2 | 29.2 | 100.0 |
| Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

Innovación.

En cuanto a la variable innovación, encontramos que existe entre las mujeres empresarias tamaulipecas en buena medida, una apertura hacia la creación, modificación e introducción de su(s) producto(s) y servicio(s). Esta actitud favorable se ve reflejada en las Tablas 9, 10 y 11, que a continuación se presentan.

Tabla 9. Distribución de frecuencia de la variable aversión a la innovación.

Aversión a la innovación

| Valid | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 21 | 17.5 | 17.5 | 17.5 |
| En desacuerdo | 33 | 27.5 | 27.5 | 45.0 |
| Parcialmente en desacuerdo | 53 | 44.2 | 44.2 | 89.2 |
| Parcialmente de acuerdo | 7 | 5.8 | 5.8 | 95.0 |
| De acuerdo | 5 | 4.2 | 4.2 | 99.2 |
| Totalmente de acuerdo | 1 | .8 | .8 | 100.0 |
| Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

Como se puede observar, la aversión o rechazo a la innovación es menor comparativamente con la aceptación manifestada por las mujeres empresarias tamaulipecas. Al respecto se encontró que el 44.2% se encuentra parcialmente en desacuerdo con la aversión a la innovación. El 27.5% dijo estar en desacuerdo con dicha aversión, y el 17.5% se encuentra en total desacuerdo. Solo el 10.8% de la muestra analizada tuvo una actitud de desacuerdo a la innovación dentro de sus empresas.

En cuanto a la apertura al cambio, en la tabla 10 se observa que el 52.7% de las mujeres empresarias tamaulipecas tienen una apertura al cambio. El 28.3% casi siempre tiene una actitud favorable hacia el cambio y el 18.3% contestó que siempre disfruta de los cambios y manifestó tener una actitud hacia el cambio favorable.

Tabla 10. Tabla Distribución de frecuencia de la variable apertura al cambio.

Apertura al cambio

| Valid | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Rara vez | 2 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| De vez en cuando | 62 | 51.7 | 51.7 | 53.3 |
| Casi siempre | 34 | 28.3 | 28.3 | 81.7 |
| Siempre lo disfruto | 22 | 18.3 | 18.3 | 100.0 |
| Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

Por otra parte, se les preguntó sobre la frecuencia con la que fomentan la innovación en sus empresas, a lo cual más del 34.2% dijo que lo ha hecho muy seguido. El 31.7% dijo que siempre fomenta la innovación. El 15% contestó que fomenta la innovación de vez en cuando. El 11.7% rara vez ha fomentado la innovación en su empresa. Y el 4.2% aseguró nunca haberlo hecho. (Tabla 11)

Tabla 11. Distribución de frecuencia la variable fomento a la innovación.

Fomento a la innovación

| Valid | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Nunca lo he hecho | 5 | 4.2 | 4.2 | 4.2 |
| Muy rara vez lo he hecho | 4 | 3.3 | 3.3 | 7.5 |
| Rara vez lo he hecho | 14 | 11.7 | 11.7 | 19.2 |
| De vez en cuando lo he hecho | 18 | 15.0 | 15.0 | 34.2 |
| Muy seguido lo he hecho | 41 | 34.2 | 34.2 | 68.3 |
| Siempre lo hago | 38 | 31.7 | 31.7 | 100.0 |
| Total | 120 | 100.0 | 100.0 | |

Conclusiones.

Como hemos podido observar en el análisis de los datos, la actitud de la mujer empresaria tamaulipeca en cuanto a la calidad e innovación en las empresas, en buena medida parece ser positiva. Sin embargo, aunque en un menor porcentaje, aún hay empresarias que tienen una aversión a la innovación, que no tienen una apertura al cambio, y por ende, no fomentan la innovación en sus empresas.

También se observó que, aún hay mujeres empresarias que no cuentan con procedimientos de calidad; que no supervisan las actividades de su personal; que no miden la calidad de sus productos y servicios; y, que no están dispuestas a reinvertir capital, en adaptar mecanismos que midan la calidad en sus empresas.

A pesar de esto, la mayoría de ellas consideradas en este estudio, mostró una actitud favorable en cuanto a la aplicación de estándares de calidad en sus empresas. Y una gran cantidad de ellas, tienen una actitud hacia la innovación. Lo cual, les permite desarrollar ventajas competitivas.

Así mismo, se observa que el tipo de sector preferido por las mujeres empresarias tamaulipecas para crear su negocio se sitúa en el sector comercio, seguido por el sector de servicio.

En cuanto al grado de estudios y la formación, se puede considerar como característica que la mayoría cuenta con un grado de estudios de educación superior o inclusive con estudios de posgrado. Sin embargo, contrario a lo que podría suponerse, las mujeres empresarias tamaulipecas no suelen tener una formación en administración de empresas o economía de la empresa. La mayoría de ellas tienen una formación académica en áreas distintas a éstas.

Bibliografía.

- Ahire, S.L., y Golhar, D.Y. (2001). Quality management in large versus small firms, *Journal of Small Business Management*, 27, 1-13.
- Baldwin, J. R., y Johnson, J. (1996). Business strategies in more and less-innovative firms in Canada. *Research Policy*, 25(5), 785-804.
- Brush, C. (1992). Research on Women Business Owners: Past Trends, a New Perspective and Future Directions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 16(4), 5-30.
- Cannon, T. (1993). *How to Get Ahead in Business*, Virgin Books, London.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P.B. (1996). *Quality is still free: Making quality certain in uncertain times*. New York: McGraw-Hill.
- Dean, J., y Evans, J. (1994). *Total quality management, organization and strategy*. St Paul, MN: West Publishing.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, MA: MIT Press, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Feigenbaum, A.V. (1951). *Quality control: Principles, practice, and administration*. New York: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A.V. (1983). *Quality control (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Total quality control, 40th anniversary edition (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Gopalakrishnan, S., y Bierly, P. (2001). Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 107-118.
- Gurteen, D. (1998). Knowledge, creativity and innovation, *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 5-13.
- Guzmán J., Rodríguez M. J. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global, *Revista de economía mundial*, 18, 381-392.
- Henderson, J., Lentz, C. y Christine, M.A. (1996). Learning, working, and innovation: a case study in the insurance industry, *Journal of Management Information Systems*, 12(3), 43-65.
- Hirsch, R. D., y Brush, C. (1986). Women and minority entrepreneurs: A comparative analysis, Working paper. The University of Tulsa.
- Hirsch, R. Y Brush, C. (1984). The Women Entrepreneur: Management Skills and Business Problems, *Journal of Small Business Management*, 30-37.
- Hung R., Lien B., Fangcy McLeand G. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management, *Total Quality Management*, 21(4), 425-438.

- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control?* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Junquera, B. (2004). ¿Tienen menos éxito las Empresas propiedad de Mujeres? Una revisión de la literatura sobre la cuestión, *Tribunal de Economía, España*, 28, 245-269.
- Juran, J.M. (1974). *Quality control handbook (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. (1988). *Juran on planning for quality*. New York: Free Press.
- Juran, J.M. (1989). *Juran on leadership for quality: an executive handbook*. New York: Free Press.
- Juran, J.M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. New York: Free Press.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management*, McGraw-Hill, Singapore.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., y Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link, *European Journal of Innovation Management* 8 (3), 350-372.
- Pavitt, K. (1984). Sectorial Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory, *Research Policy*, 13(6), 343-373.
- Rodeiro, D., López M. (2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: Un estudio empírico en pymes, *Revista gallega de economía*, 16(2), 5-22.
- Silvestro, R. (1998). The manufacturing TQM and service quality literatures: Synergistic or conflicting paradigms? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(3), 303-328.
- Steingrad, D.S., y Fitzgibbons, D.E. (1993). A postmodern deconstruction of total quality management, *Journal of Organization Change Management*, 6(5), 27-42.
- Thai Hoang D., Igel B., Laosirihongthong T. (2010). Total quality management (TQM) strategy and organisational characteristics: Evidence from a recent WTO member, *Total Quality Management*, 21(9), 931-951.
- Úbeda S. R. y Moslares G. C. (2008). Innovando la innovación, *Boletín Económico de ICE*, No. 2942; 27-37.
- Watson, J.G., y Korukonda, A.R. (1995). The TQM jungle: A dialectical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(9), 100-109.
- Woon, K.C. (2000). TQM implementation: comparing Singapore's service and manufacturing leaders. *Managing Service Quality*, 10(5), 318-331.
- Zahra, S.A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts, *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-47.

La planeación estratégica y el enfoque sistémico en empresas tamaulipecas dirigidas por mujeres

Magda Lizet Ochoa Hernández (*mlochoa@uat.edu.mx*)
Karla Paola Jiménez Almaguer (*kjimenez@uat.edu.mx*)

Resumen.

El papel de la mujer en la gestión de las empresas ha sido analizado desde hace tiempo en la literatura. Incluso, algunos han señalado que las empresas dirigidas por mujeres tienen menor éxito que las dirigidas por hombres; siendo sus propias capacidades de administrar las principales influencias. La planeación estratégica y el enfoque sistémico son de las cualidades más importantes para el éxito de cualquier empresa. Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es analizar y describir la importancia otorgada a estas dos herramientas de la administración por mujeres empresarias del estado de Tamaulipas; a través de un cuestionario aplicado a 120 empresarias ubicadas en siete ciudades principales del Estado. Los resultados obtenidos muestran que la mujer empresaria tamaulipeca es consciente de su papel y de los beneficios de la planeación estratégica y del enfoque sistémico. Sin embargo, ésta debe entender la complejidad que encara, aprovechar al máximo los recursos estratégicos con los que cuenta y mejorar su habilidad para la resolución de problemas.

Palabras clave: *Mujer empresaria, planeación estratégica, enfoque sistémico.*

Introducción.

Las mujeres empresarias no han sido una moda en cuestión de investigación. Pequeños negocios y género son en gran parte territorio inexplorado según Wickham en los comentarios al libro *Women in Business: Perspectives on Women Entrepreneurs*.

El importante rol que la mujer toma en el proceso de desarrollo de las economías emergentes es ahora ampliamente reconocido aunque ese reconocimiento no ha sido el mismo en lo concerniente a la práctica de la planeación.

Los estudios de la década de 1970 mostraron que a pesar de que las mujeres fueron a menudo contribuidoras predominantes a la productividad básica de sus comunidades, particularmente en la agricultura, su contribución económica referida a estadísticas nacionales, planeación e implementación de proyectos en desarrollo fue ninguna. (Moser, 1989)

El proceso de planeación estratégica puede jugar un rol crítico en la construcción y/o reforzamiento de conocimiento y habilidades, capacidades funcionales y habilidad en la toma de decisiones tanto a nivel industria como a nivel de negocio.

El desarrollo de la planeación de género, el cual identifica que el hombre y la mujer juegan diferentes roles en la sociedad de los países con economías emergentes asocia la delegación, disciplina, toma de decisiones estratégica y castigos como estereotipos masculinos, mientras que la tutoría, reconocimiento y recompensa, comunicación, planeación y apoyos son considerados como roles femeninos.

Según Schein (2007) los estereotipos de roles de género han sido identificados como las mayores barreras al progreso de las mujeres dentro de las posiciones administrativas, aunque en el trabajo de Gunkel, Lusk, Wolff, y Li (2007) no se confirman expectativas estereotípicas de género respecto a factores relacionados al mismo. Según este autor, a pesar de que existen algunas diferencias con respecto a la importancia de metas de trabajo, hombres y mujeres exhiben preferencias similares sobre el rendimiento, recompensas y estilos gerenciales.

El enfoque sistémico, por su parte, es una de las diversas perspectivas para analizar el proceso administrativo, éste enfatiza que las empresas dependen de condiciones externas y conforman sistemas aún mayores (p. e. industria, sistema económico, sociedad, entre otros) (Koontz y Weihrich, 2004). La interdependencia de los sistemas ya se trataba desde tiempos remotos, algunos ejemplos son la antigua noción China del ying-yang y la dialéctica griega (Delgado y Banathy, 1993). No obstante, éste continúa siendo importante en la práctica empresarial, sobre todo para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Incluso, se resalta en la literatura que el enfoque sistémico siempre ha sido un pre-requisito para el éxito en los negocios. (Menezes y Bordignon, 2002; Treven y Mulej, 2007; von Brevem y Synytsya, 2006)

De ahí, que en la actualidad la planeación sistémica en las empresas sea un área de interés en la literatura sobre gestión de empresas (Lcleur, 2007), inclusive en aquella referente a la mujer empresaria (Junquera, 2004). Adicionalmente, siendo los empleados uno de los grupos de gran interacción con la empresa, la literatura también destaca el rol de la mujer empresaria en la creación de valor mediante el incremento de la competitividad de estos a través de la capacitación. (Ortíz y Duque, 2009; Ortíz, Duque, Camargo, 2008)

Por ello, el objetivo de este trabajo es conocer la importancia otorgada a la planeación estratégica y al enfoque sistémico, desarrollados en las empresas dirigidas por mujeres en Tamaulipas. Lo anterior, basándonos en los resultados obtenidos de un cuestionario sobre diversas prácticas administrativas aplicado a 120 empresas gestionadas por mujeres en diversas ciudades del Estado: Tampico, Madero, Altamira, Ciudad Victoria, Matamoros, Reynosa y Mante. Específicamente, este trabajo, de alcance descriptivo, se aboca en estudiar la aplicación de estas dos perspectivas del área de la administración entre empresarias tamaulipecas. En primer lugar, tratamos la importancia de la planeación estratégica dentro de las empresas dirigidas por mujeres, mostrando los resultados observados. Seguidamente, se analiza la aplicación del enfoque sistémico entre las empresarias. Para finalizar, se presentan las conclusiones más relevantes del trabajo, señalando algunas sugerencias para la mejora en la gestión de las empresas dirigidas por mujeres en Tamaulipas.

La planeación estratégica de la mujer empresaria tamaulipeca.

Gran cantidad de mujeres que se desarrollan en las empresas tienen una visión clara del negocio y conocen la importancia de contar con una planeación estratégica que les permita alcanzar los objetivos propuestos. Para ello nos dimos a la tarea de conocer la experiencia y percepción de la mujer empresaria tamaulipeca en relación con la planeación estratégica que desarrolla en el quehacer empresarial. Ninguna persona u organización conoce lo suficiente como para predecir el futuro de sus negocios. Aunque grandes líneas puedan ser trazadas para guiar el trabajo institucional, lo impredecible fuerza a desarrollar cursos de acción que permitan hacer frente a los retos que se plantean en las empresas. Según Lip (2005), de esos cursos de acción, la planeación estratégica es aquella que ha producido resultados óptimos y exitosos.

La planeación estratégica es la más extendida herramienta administrativa, la cual se enfoca a la formulación estratégica (Rigby, 2001). Esta requiere que los gerentes recopilen datos, reflexionen, conceptualicen, modelen y construyan escenarios futuros alternativos, y los evalúen a través de pronósticos para encontrar respuestas a preguntas cruciales sobre la actual y deseada posición de la compañía. (Boyd, 1991)

Según García (1993) la planeación estratégica es un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.

Por su parte, Lafaurie (2003) la define como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio y sus objetivos a largo plazo; identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Según esta autora, la planeación estratégica permite adaptar la empresa a nuevas y cambiantes circunstancias de operación. Se trata de diseñar el futuro, la imagen objetivo que sus directivos desean para ésta.

Las etapas básicas para llevar a cabo una adecuada planeación estratégica son entre otras: elaboración de un análisis ambiental, fijar una dirección organizativa, formular una estrategia organizativa, ejecutar la estrategia de la organización y ejercer el control.

Nicodim, Stanciu, y Condrea (2008) incluyen en su estudio, las principales prácticas para una efectiva planeación estratégica:

- Que la alta dirección y todos los empleados participen activamente en el proceso de planeación.
- Enfocarse a lo que el cliente quiere y necesita, para conducir la estrategia.
- Involucrar a los proveedores en el proceso de planeación estratégica.
- Tener bien establecidos sistemas de retroalimentación para la continua medición y reevaluación del proceso de planeación.

Por tanto, podemos asumir que el proceso de planeación estratégica produce grandes beneficios. Entre ellos, según Mazolla, Marchisio, y Astrachan (2008), estarían: facilitar el aprendizaje interno y externo; ayudar a las firmas a explotar y apalancar correctamente sus recursos; promover la colección e interpretación de datos críticos que crean y mantienen la alineación de la organización y su ambiente; aplicar metodologías, técnicas y facilitar la comunicación y el diálogo, lo que ofrece un contexto para la toma de decisiones estratégica; legitimación a los *stakeholders* externos mediante la revelación de un juego completo de información; reducir la imparcialidad y mejorar la convergencia de metas, actuando como mecanismo integrador y, finalmente, estimular el esfuerzo del fenómeno cuantificándolo, es decir, en términos de metas financieras y operativas, objetivos ambientales y de seguridad, límites de gastos de capital, entre otros.

La planeación estratégica es necesaria para dirigir los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo y crecimiento económico, con una proyección a largo plazo. Para tener éxito, los ejecutivos necesitan una perspectiva de largo plazo para dar visión y relevancia a la estrategia futura y atención al corto plazo a los problemas inmediatos que podrían descarrilar la estrategia. De ahí la importancia de realizar planes a largo plazo o en su defecto, la dificultad de apegarse a ellos tomando decisiones al día, como se observa en las siguientes dos figuras (1 y 2):

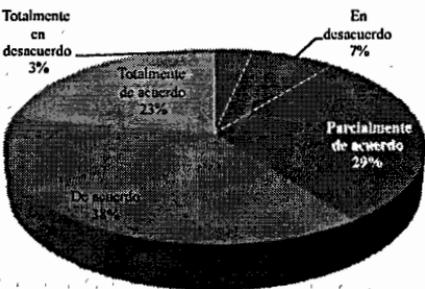


Figura 1. Consideró necesario realizar planes a largo plazo.

En la Figura 1, la mayoría de las empresarias encuestadas están de acuerdo en realizar planes a largo plazo (90%) y solo una minoría (10%) está en desacuerdo. Vemos que las empresarias tamaulipecas bajo estudio son conscientes de la necesidad de planear sus cursos de acción en el largo plazo y sólo una pequeña parte aún no han sentido esa necesidad.

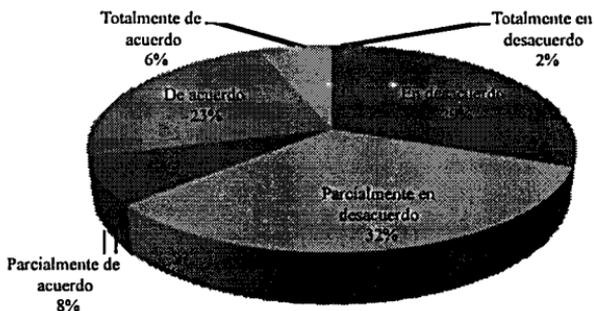


Figura 2. En la práctica, es muy difícil apegarse a los planes, prefiero tomar decisiones al día.

La Figura 2, muestra que la mayoría de las empresarias tamaulipecas no están de acuerdo en la toma de decisiones al día sin apego a los planes (63%), es decir, la toma de decisiones está en función de la planeación efectuada. Sin embargo, el 37% restante sí considera difícil apegarse a los planes y prefiere tomar decisiones en función a los problemas inmediatos que surjan. Cabe mencionar que de entre las que sí realizan planes a largo plazo, el nivel de escolaridad que presentan, la mayoría, son: educación superior y le sigue educación media superior, con un rango de edad de entre 31 a 50 años.

Las siguientes preguntas hacen alusión a la visión del negocio. La planeación estratégica permitirá identificar la visión estratégica de la organización, donde se establece: cuál es el objeto de la misma y qué es lo que se quiere de ella y lo que es aún más importante según Thompson y Strickland (2008) comunicar esta visión tanto con gerentes como empleados respecto de la dirección de la empresa: qué es lo que pretende lograr y cómo lo va a hacer, pues una visión que es bien comunicada y entendida en toda la organización, incrementa la habilidad de la misma organización para actuar flexiblemente en respuesta a los cambios en la situación.

La declaración de la visión es una declaración de valores rectores, principios, y dirección de crecimiento esperado de una organización o un segmento de ésta y, generalmente, es desarrollada por los gerentes clave y aquéllos quienes son responsables de la planeación y de llevar a cabo la visión.

Los valores o principios rectores guían el viaje a la visión definiendo actitudes y políticas para todos los empleados, las cuales son reforzadas a través de comportamientos conscientes y

subconscientes a todos los niveles de la organización. La misión, visión y principios rectores sirven de fundamento a la planeación estratégica. (Nicodim et al., 2008)

En la Figura 3 podemos observar que la mayoría de las empresarias de la muestra está de acuerdo en que los empleados tengan claro lo que se espera de ellos (95%) y el 5% restante no está de acuerdo.

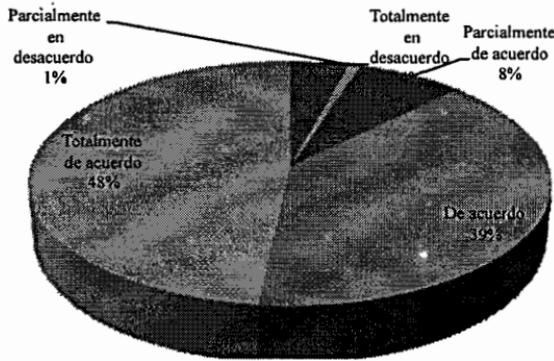


Figura 3. Verificó que los empleados tengan claro lo que se espera de ellos.

La Figura 4 muestra que el 90% de las encuestadas está de acuerdo en compartir la visión del negocio con sus empleados y el 10% restante está en desacuerdo. El nivel de escolaridad de las empresarias que comparten la visión del negocio es, en su mayoría: educación superior, con un rango de edad de entre 31 a 50 años. Y en desacuerdo predomina un nivel de escolaridad media superior y un rango de edad de entre 31 a 35 años.

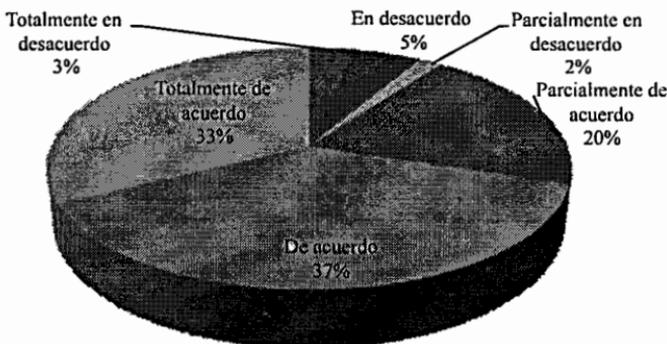


Figura 4. Es muy valioso que los empleados compartan mi visión del negocio.

Por último, en la Figura 5, se destaca la importancia de que los empleados conozcan lo que tienen que hacer aunque desconozcan por qué deben de hacerlo. En los resultados observamos que un 62% de las encuestadas está de acuerdo en esta afirmación y un 38% está en desacuerdo. Cabe mencionar que prevalecen en estos resultados determinado nivel de escolaridad y edad, entre las que se presentan aquellas que están de acuerdo es: educación superior con una edad de entre 41 a 50 años, y en desacuerdo: educación superior, con un rango de edad de entre 31 a 35 años.

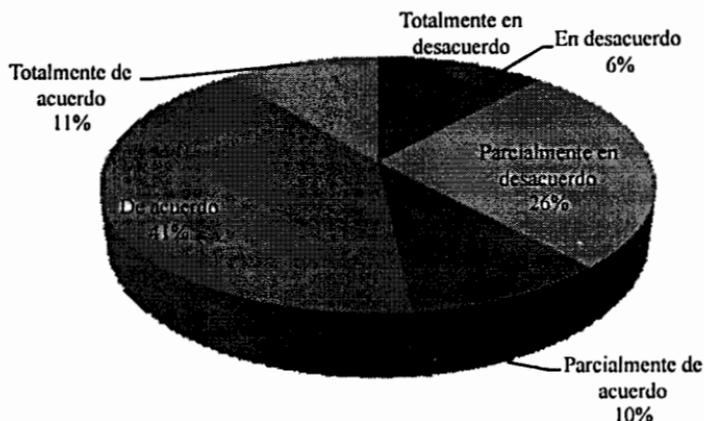


Figura 5. Es suficiente con que la gente conozca lo que tiene que hacer, aunque no conozca por qué lo debe hacer.

Con respecto a este grupo de preguntas relacionadas a comunicar la visión del negocio con los empleados, nos damos cuenta que las empresarias tamaulipecas bajo estudio consideran importante que sus empleados tengan claro lo que se espera de ellos en relación a la visión del negocio y, aunado a ello, consideran valioso que los empleados compartan esa visión, ya que una visión que es compartida por todos los miembros de una organización incrementa la habilidad de la misma para actuar en apego a esos lineamientos establecidos en la visión y en la dirección esperada. Sin embargo, estos resultados se contraponen a la última de las preguntas que hace alusión a que los empleados conozcan lo que tienen que hacer aunque desconozcan por qué deben hacerlo, ya que la mayoría de las empresarias tamaulipecas encuestadas consideraron suficiente tal afirmación, lo cual no muestra sintonía con lo anteriormente mencionado respecto de la visión.

Por último, cabe mencionar con respecto de la visión, el informe de la OCDE (1998), el cual destaca que las mujeres poseen una visión de la gestión empresarial distinta de la de los hombres, menos jerarquizada, en la que en la toma de decisiones se tiene más en cuenta el consenso, y que desarrolla más el lado social de la empresa. Es decir, que el conocimiento de las empresarias contribuye a la renovación de la gestión empresarial y a la potenciación del papel social de las empresas.

El enfoque sistémico en la empresaria tamaulipeca.

El interés principal de la planeación sistemática es presentar, mediante el uso de la teoría de sistemas, algunos principios y metodologías que sean de utilidad para planear bajo circunstancias caracterizadas por la complejidad y la incertidumbre (Leleur, 2007). La aplicación de la teoría de sistemas para mejorar las capacidades de resolución de problemas posee dos premisas importantes (Leleur, 2005): a) al observar un problema u objeto de estudio como un sistema se utiliza el concepto de sistemas para crear una mejor representación del mismo y se reflejan (mediante un modelo) varias interrelaciones entre los elementos de una mejor manera y b) al analizar un problema como un sistema se puede ser capaz de enfocar menos en perspectivas paso a paso y captar impresiones más holísticas que pueden enfatizar nuestro estudio.

Ahora bien, el desempeño de las empresas dirigidas por mujeres es influenciado, generalmente, por las habilidades empresariales de éstas (Lerner, Brush, y Ilisrich, 1997). La capacidad de la mujer empresaria de analizar el entorno tiene un papel importante en el resultado del negocio, siendo la actividad planificadora una de las influencias más relevantes (Lerner y Almor, 2002). No obstante, en la literatura se señala que los empresarios varones tienden más a implicarse en la planeación sistemática (Cooper y Gimeno-Gascón, 1992). Entre dichas capacidades se destacan las cualidades personales, la calidad del personal y el conocimiento adecuado de los productos y servicios. (Teo, 1996)

Sin embargo, el estudio realizado en Tamaulipas señala que la mayoría de las empresarias encuestadas (53%) se encuentra en una posición neutral (parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo) al considerar solo los hechos inmediatos al tomar una decisión (véase Figura 6). Teniendo la mayoría de éstas, estudios

superiores y de 31 años de edad en adelante. Lo anterior indica que toman en cuenta hechos históricos al igual que los presentes, contradiciendo lo sugerido por Safi y Burrell (2007), quienes advierten la importancia de no seguir un pensamiento lineal; de hecho, resaltan que las decisiones se toman en el contexto de otras.

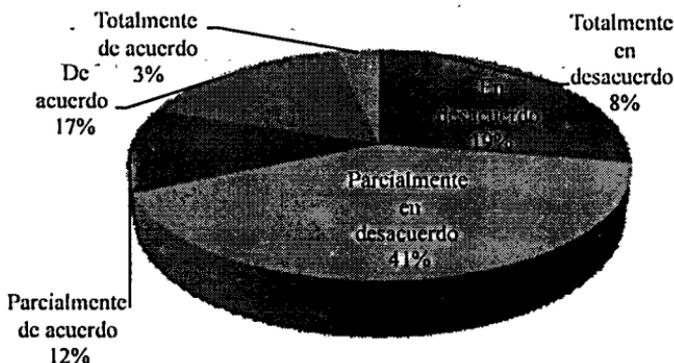


Figura 6. La mejor forma de tomar una decisión es considerar sólo los hechos inmediatos, los últimos eventos.

No obstante, la mayoría de las empresarias tamaulipecas bajo estudio (77%) están conscientes de que toda decisión tiene consecuencias a mediano y largo plazo (véase Figura 7). Teniendo, igualmente, gran parte de ellas estudios superiores y desde 31 años de edad. Estos resultados coinciden con los consejos otorgados por Safi y Burrell (2007), quienes advierten que, en la actualidad, más que antes, las decisiones de los empresarios tienen consecuencias de gran alcance; de tal modo que las empresas tienen éxito o fracaso al llenar el vacío entre sustentabilidad y rentabilidad y avanzar de la visión a la implementación estratégica efectiva.

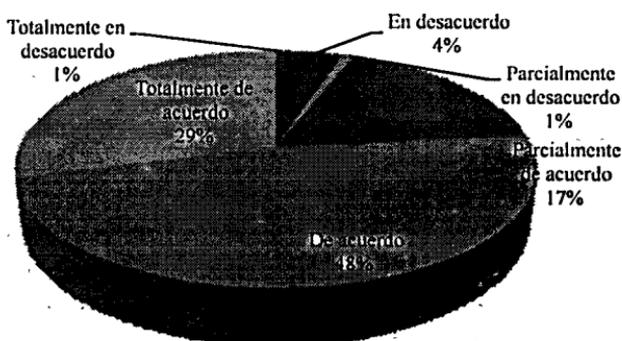


Figura 7. Cualquier decisión tiene consecuencias aunque a veces no se presentan de inmediato.

Por otro lado, las habilidades para la resolución de problemas es vital para la labor de los gerentes; ya que, en sí, los empresarios son solucionadores de conflictos (Menezes y Bordignon, 2002). El resolver los problemas mediante el pensamiento crítico es un proceso óptimo para lograr obtener buenas decisiones que no solo generen fuertes remedios para las perplejidades organizacionales, sino también crear una habilidad para clasificar y evaluar qué tan bien la solución alcanza las metas y objetivos generales. Los resultados de la investigación realizada indican que las empresarias tamaulipecas encuestadas, generalmente (52%), no analizan cada parte del problema, sino que lo observan como un todo (véase Figura 8) (la mayoría con un nivel de educación superior y desde la edad de 41 años), lo que concuerda con lo sugerido por el estudio de Safi y Burrell (2007).

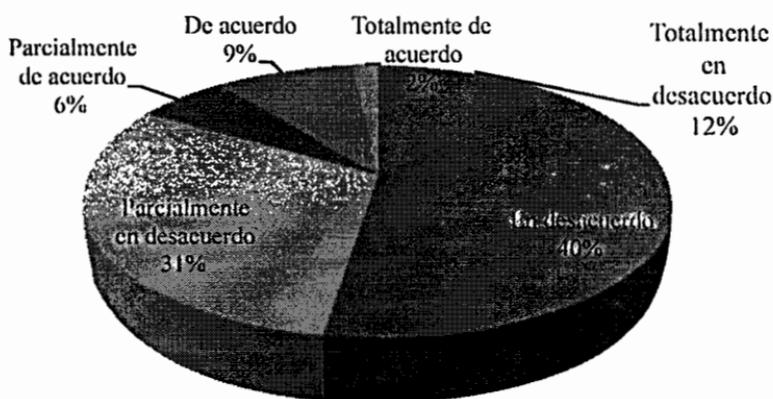


Figura 8. La mejor manera de analizar un problema es descomponerlo en pequeñas partes.

Ahora bien, se observa que las empresarias encuestadas del estado de Tamaulipas son conscientes de las consecuencias al resolver un problema determinado, ya que la mayoría (72%) menciona que estudia las repercusiones en otras áreas de la empresa (véase Figura 9). Del mismo modo, estas empresarias se caracterizan por tener estudios superiores y tener de 41 años en adelante.

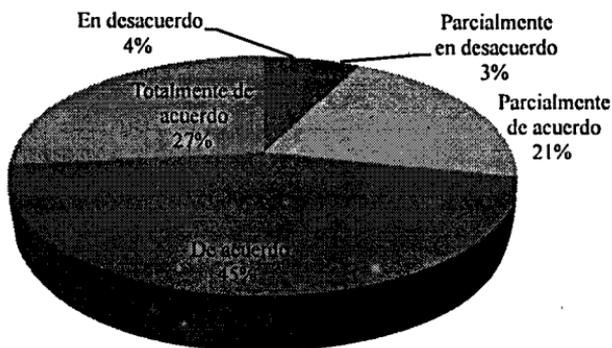


Figura 9. Para analizar cualquier problema, es necesario analizar todas las implicaciones que puede tener en otras áreas.

Igualmente, se observa que una gran parte de las empresarias bajo estudio (29%) no consideran a los factores externos a la empresa, la fuente principal de sus problemas, teniendo éstas en su mayoría estudios superiores y 41 años o más; mientras que el 41% de ellas (que aunque también poseen un estudios superiores, tienen la edad de 31 años en adelante) no están muy convencidas de que los factores externos sean las causantes únicas de sus conflictos. (véase Figura 10)

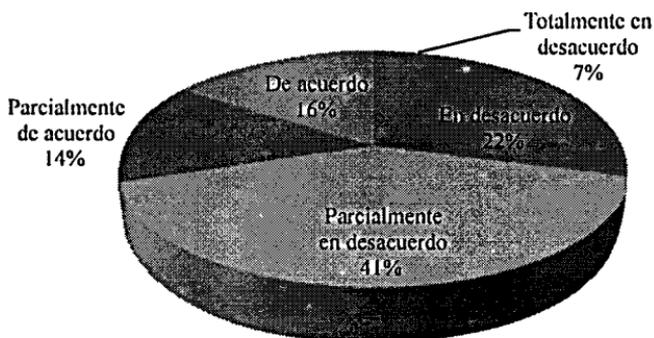


Figura 10. Cuando las cosas salen mal, generalmente se debe a factores externos incontrolables.

A pesar de la postura observada en las empresarias ante los conflictos, se observa su interés por aprender de sus errores y de nuevas experiencias, ya que la mayoría de ellas (74%), considera que el reconocer que no se sabe algo, es el primer paso para el aprendizaje (véase Figura 11). Distinguiéndose dichas empresarias por tener

estudios superiores y tener desde 41 años de edad en adelante. Esto coincide con la afirmación señalada en la literatura que indica que el poder del conocimiento proviene de los valores, las creencias, la información y la lógica; de ahí que se confirme la relevancia de la correcta gestión del conocimiento (Davenport y Prusak, 1999). Por lo tanto, el pensamiento crítico en la resolución de problemas ayuda a los empresarios a adquirir evidencia e interpretar problemas complejos, para poder tomar sabias decisiones. Las decisiones sabias son la clave para el crecimiento, la longevidad y la renovación organizacional. (Safi y Burrell, 2007)

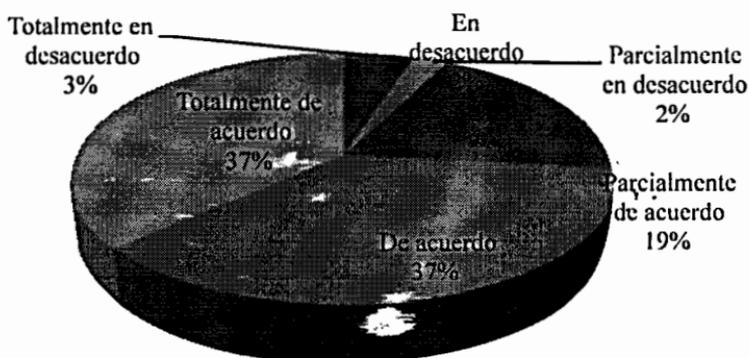


Figura 11. El primer paso para el aprendizaje es reconocer que no sabemos hacer algo.

Por otra parte, un área donde las decisiones son igualmente relevantes es el de recursos humanos y su mejora a través de la capacitación. De hecho, en la literatura se señala que las empresarias suelen invertir su tiempo, recursos y energía en el bienestar de sus empleados; ya que son colaboradores y de ellos depende, en gran medida, el crecimiento de la empresa. Esto surge porque las empresarias consideran que, al incrementar la competitividad de sus empleados, ayudan a su empresa a alcanzar el éxito, con la expectativa de que éstos puedan en un futuro ser más autónomos en la operación de la empresa (Ortíz y Duque, 2009; Ortíz et al., 2008). Los resultados de esta investigación coinciden con lo hallado en la literatura, ya que el 44% señala que invierte en la capacitación de sus empleados (véase Figura 12). Siendo las empresarias con nivel de licenciatura y entre las edades de 31 a 35 y de 50 en adelante las que mayor importancia dan a la capacitación.

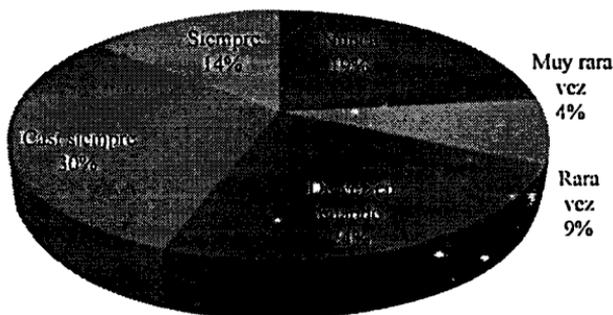


Figura 12. Invierto en la capacitación de mis empleados.

Sin embargo, un aspecto importante que la mayoría de las empresarias (90%) considera relevante para otorgar formación a sus empleados es su actitud y disposición de aprender, como lo observamos en nuestro estudio (véase Figura 13). Distinguiéndose éstas por tener el grado de estudios superiores y entre 31 y 35 y más de 50 años de edad.

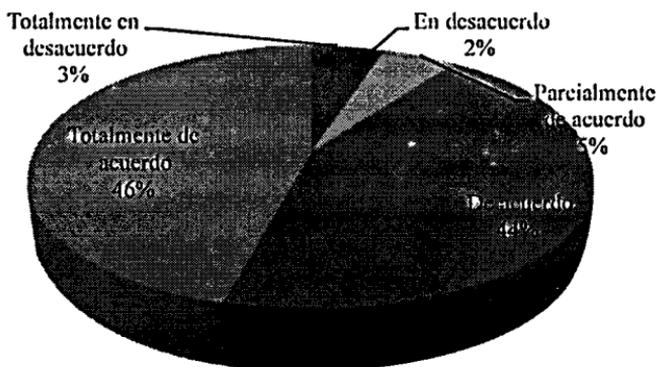


Figura 13. Es fundamental que los empleados tengan actitud y disposición de aprender.

Conclusiones.

Gestionar a las empresas en ambientes complejos e inestables implica la utilización de estrategias flexibles, medibles y controlables, adecuadas al entorno cambiante. La esencia de la planeación estratégica es precisamente formular estrategias consistentes en

relacionar a la empresa con el medio ambiente con el cual interactúa, de ahí que las estrategias sean diversas y vinculadas a situaciones internas y externas que den un enfoque sistémico a la gestión. Por ello, la importancia de la relación de este binomio.

En este capítulo nos dimos a la tarea de conocer el papel que juega la mujer empresaria tamaulipeca en el desarrollo de la planeación estratégica y del enfoque sistémico de sus organizaciones. La planeación estratégica es la herramienta que va a permitir a las organizaciones encausarse hacia dónde quieren llegar, es decir, expresan la dirección futura de las mismas. Esta planeación les permitirá enfrentarse a los retos y problemas que se interpongan en el camino al éxito de la compañía.

Los resultados obtenidos muestran la importancia otorgada por las empresarias en la realización de planes a largo plazo, en que los empleados conozcan lo que tienen que hacer y tengan claro lo que se espera de ellos, en compartir la visión del negocio; es decir, son conscientes del rol crítico y de los beneficios que arroja una efectiva planeación estratégica en las compañías. Sin embargo, si se quiere obtener lo mejor de la planeación estratégica como afirma Wilson (1998), se debe reconocer que se requiere de un compromiso sostenido, de entender la complejidad que la misma encara y aprovechar al máximo los recursos estratégicos con los que se cuenta.

Con respecto a la aplicación del enfoque sistémico entre empresas tamaulipecas dirigidas por mujeres; encontramos que, aunque conscientes de la importancia e implicación del proceso de toma de decisiones, éstas requieren mejorar su habilidad de resolución de problemas. Un avance, observado en ellas y sugerido para el logro de ello, es el capacitar a sus empleados para aumentar su competitividad. Siendo el siguiente paso, involucrarlos en la labor de resolución de problemas de la empresa. (Safi y Burrell, 2007)

En general, aunque la literatura señala que las empresas dirigidas por mujeres suelen tener menos éxito (Cuba et al., 1983), en este estudio se observa que las empresarias están dispuestas a aprender. Aunque la menor propensión al riesgo suele indicarse como la principal fuente de influencia negativa en el éxito de las empresas de

mujeres (Junquera, 2004; Kallenberg y Leicht, 1991). Cabe destacar que el nivel de escolaridad que predomina entre las empresarias que manejan estas dos herramientas es de estudios superiores, lo cual contrasta con los resultados de Menzies et al. (2004), quienes sugieren la menor probabilidad de mujeres en esta área. En conclusión, el enfoque sistémico es una perspectiva administrativa que ayuda a los empresarios a generar una visión holística del negocio y a analizar los problemas y situaciones que enfrenta como parte de un sistema general más grande y debe incentivarse su aplicación en las empresas en general.

Bibliografía.

- Boyd, B. K., 1991. Strategic planning and financial performance: A meta analytic review. *Journal of Management Studies*, 28(4), 352-374.
- Cooper, A. C. y Gimeno-Gascón, F. J., 1992. Entrepreneurs, processes of founding and new firm performance. En D. L. Sexton y J. D. Kasarda, eds. *The State of the Art of Entrepreneurship*. Boston, Mass.: PWS-Kent Pub., 301-340.
- Cuba, R. Descenzo, D. y Anish, A., 1983. Management practices of successful female business owners. *American Journal of Small Business*, 8(2), 40-46.
- Davenport, T. H. y Prusak, L., 1999. *Conhecimento Empresarial*. São Paulo: Publifolha.
- Delgado, R. R. y Banathy, B. H., 1993. *International Systems Science Handbook*. Madrid: Systemic Publications.
- García, A., 1993. *Programa de Administración Estratégica. Estrategia Competitiva*. México: Editorial Planeta, 1 edición.
- Gunkel, M. Lusk, J. E. Wolff, B. y Li, F., 2007. Gender-specific Effects at Work: An Empirical Study of Four Countries. *Gender, Work and Organization*, 14(1), 56-79.
- Junquera Cimadevilla, B., 2004. ¿Tienen menos éxito las empresas propiedad de mujeres? Una revisión de la literatura sobre la cuestión. *Información Comercial Española*, 818, 245-269.
- Kallenberg, A. L. y Leicht, K. T., 1991. Gender and organizational performance: Determinants of small business survival and success. *Academy of Management Journal*, 34, 136-161.
- Koontz, H. y Weihrich, H. eds., 2004. *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Lafaurie, C. M., 2003. Análisis comparativo de las herramientas más conocidas en nuestro medio empresarial. *Pensamiento & Gestión*, 15, 111-157.
- Leleur, S., 2005. *Systemic Planning: Principles and Methodology for Planning in a Complex World*. Denmark: Polyteknisk.
- Leleur, S., 2007. Systemic planning: Dealing with complexity by a wider approach to planning. *Systemic Planning*, 9(1-2), 2-10.
- Lerner, M. Brush, C. y Hisrich, R. (1997). Israeli women entrepreneurs: An examination of factors affecting performance. *Journal of Business Venturing*, 12, 315-339.

- Lerner, M. y Almor, T. (2002). Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 109-125.
- Lip Licham, C., 2005. La planificación estratégica como aprendizaje. *Revista Médica Herediana*. 16(1), 46-57.
- Mazzola, P. Marchisio, G. y Astrachan, J., 2008. Strategic Planning in Family Business: A powerful Developmental Tool for the Next Generation. *Family Business Review*, XXI (3), 239-258.
- Menezes Ferrari, F. y Bordignon Fares, C., 2002. The systemic approach of SSM: The case of a Brazilian company. *Systemic Practice and Action Research*, 15(1), 51-66.
- Menzies, T. Diochon, M. y Gasse, Y. 2004. Examining venture related myths concerning women entrepreneurs. *Journal of Development Entrepreneurship*, 9(2), 89-97.
- Moser, C. O. N., 1989. Gender Planning in the Third World: Meeting Practical and Strategic Gender Needs. *World Development*, 17(11), 1799-1825.
- Nicodim, I. Stanciu, A. y Condrea, E., 2008. Leadership and strategic planning. *Amfiteatru Economic Journal*, 136-139.
- Organization for Economic Co-Operation and Development, 1998. *Women entrepreneurs in small and medium enterprises*. Paris: OECD.
- Ortíz Riaga, C. Duque Orozco, Y. V. y Camargo Mayorga, D., 2008. Una revisión a la investigación en emprendimiento femenino. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 85-104.
- Ortíz Riaga, C. y Duque Orozco, Y. V., 2009. Prácticas de responsabilidad social en mujeres empresarias profesionales de Bogotá, Medellín y Cali. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(1), 217-232.
- Rigby, D., 2001. Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139-160.
- Safi, A. y Burrell, N., 2007. Developing advanced decision-making skills in international leaders and managers. *Vikalpa*, 32(3), 1-8.
- Schein, V. E., 2007. Women in management: reflections and projections. *Women in Management Review*, 22, 6-18.
- Teo, S. K., 1996. Women entrepreneurs of Singapore. En A. M. Low y W. L. Tan, eds., *Singapore Business Development Series: Entrepreneurs, Entrepreneurship and Enterprising Culture*, Singapore: Addison-Wesley Publishing Company, 254-289.

- Thompson, A. A. Strickland, A. J. y Gamble, J. E., 2008: *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Treven, S. y Mulej, M., 2007. The systemic approach to the encouragement of innovativeness through employee diversity management. *Kybernetes*, 36(2), 144-156.
- Von Brevem, H. y Synytsya, K., 2006. A systemic activity based approach for holistic learning & training systems. *Educational Technology & Society*, 9(3), 100-111.
- Wickham, J., 1995. Book reviews *Women in Business: Perspectives on Women Entrepreneurs*. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 182-183.
- Wilson, I., 1998. Strategic planning for the millennium: Resolving the dilemma. *Long Range Planning*, 31(4), 507-513.

El ambiente laboral y el estrés de la mujer empresaria tamaulipeca

Nazlhe Faride Cheín Schekaibán (nchein@uat.edu.mx)

María Isabel de la Garza Ramos (igarza@uat.edu.mx)

Laura Esther Jiménez Ferrétiz (ljimenez@uat.edu.mx)

Resumen.

Este capítulo analiza el ambiente laboral y su relación con el estrés de la empresaria tamaulipeca, a fin de conocer la problemática presente en estos dos aspectos en un estudio descriptivo. Los resultados demuestran las características de liderazgo, compromiso laboral, sensibilidad hacia los empleados y capacidad de decisión. Igualmente la tendencia a mantener todo bajo control, una menor propensión al riesgo, preocupación por el negocio, la conservación de las fuentes de empleo, entre otros.

Palabras clave: *Ambiente laboral, estrés, justicia organizacional, mujer empresaria.*

Introducción.

Existen en la actualidad mujeres que además de ser madres y esposas, tienen un empleo en donde se desempeñan, o bien han iniciado o tienen en marcha un negocio que les permite ser autónomas tanto en el sentido económico, como en la toma de decisiones, pero el entorno laboral o empresarial en el que se desenvuelven presenta, además, complicaciones de adaptación o de tensión debido a las exigencias propias del mismo.

De acuerdo con estudios presentados en la Conferencia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1995), las mujeres empresarias en Latinoamérica tienen el siguiente perfil: son de edad mediana, mayores de treinta y cinco años, con tendencia a cada vez más jóvenes, sobre todo en los niveles ejecutivos, son casadas con hijos, aunque existe prevalencia de jóvenes solteras o casadas sin hijos, poseen un alto nivel educativo, dedican más de 48 horas a la semana al trabajo empresarial, son dueñas o socias de micro, pequeñas y medianas empresas, y son proclives a la innovación.

Lo anterior tiene como consecuencia la generación de estrategias empresariales, la satisfacción con su trabajo, pero también traen consigo las dificultades que tienen que enfrentar, ya sea por la ausencia de experiencia empresarial suficiente o la deficiente o nula información en temas económico, administrativos y financieros. (Daeren, 2000)

El ambiente laboral y el estrés son parte del diario vivir de estas mujeres que muestran un gran interés en salir adelante, por diversas razones que pueden ser: sostener por si mismas una familia, porque están luchando junto a su esposo para el progreso familiar y empresarial, por el deseo de sobrevivir o crecer en el mercado, obtener ingresos propios, o por alcanzar la autorrealización, incluido en ello la generación de empleo y ocuparse de terceras personas.

A todo esto se añade, con frecuencia, el hecho que las mujeres se encuentran en una posición de desventaja en cuanto a la proporción de empleo vulnerable como son los trabajos familiares no remunerados y trabajos por cuenta propia (OIT, 2009). Otro factor que influye es la exigencia de tener que equilibrar su trabajo remunerado con el rol que le ha tocado por naturaleza: la reproducción y, socialmente, el cuidado y atención a la familia: esposo, hijos y en muchos casos, los padres de uno u otro cónyuge.

Partiendo de lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar el ambiente laboral y su relación con el estrés de la empresaria tamaulipeca, a fin de conocer la problemática presente en estos dos aspectos. El estudio se lleva a cabo en las principales ciudades del estado de Tamaulipas, México.

El proceso seguido consistió en la revisión del estado del arte, la aplicación de una encuesta a mujeres empresarias tamaulipecas, el análisis descriptivo con SPSS para posteriormente, concluir con las principales aportaciones al conocimiento.

Ambiente laboral y estrés.

Es conocida la necesidad, y hasta el deber, de mantener en la empresa un ambiente laboral agradable, que motive un desempeño que coadyuve a la obtención de los objetivos organizacionales en armonía con los particulares de los empleados y de los dueños de la misma.

En este sentido, existen estudios que analizan el ambiente laboral y los motivos del estrés así como las consecuencias del mismo. Entre éstos se encuentra el llamado *burn-out* en el que de acuerdo con Maslach y Leiter (2005) los principales factores que impactan en el comportamiento laboral y personal son la carga de trabajo, el control, la recompensa, el bien común, la imparcialidad y los valores.

Para cada uno de los factores anteriores han sido estudiadas diversas variables, siendo los conceptos más significativos referidos al ambiente laboral y al estrés, los siguientes: (Syed y Farah, 2009; Ahmed, Mir y Bingi, 2005; Maslach y Leiter, 2005).

- i) Para carga de trabajo, el trabajo excesivo y recursos insuficientes.
- ii) Referido al control, la microgestión, la carencia de influencia y la responsabilidad sin autoridad.
- iii) Respecto a la recompensa, la paga insuficiente y la falta de reconocimiento o satisfacción.
- iv) En cuanto al bien común, se consideran tanto el aislamiento como el conflicto y falta de respeto.
- v) En imparcialidad, el favoritismo y la discriminación.
- vi) Para los valores, los conflictos éticos y las actividades carentes de significado.

Además, se tiene que considerar que el estrés es causa de enfermedades y falta de concentración, lo cual conduce a tomar decisiones equivocadas. Este estado provoca falta de oxigenación hacia el cerebro, situación que lleva a la persona estresada a utilizar solo entre el 20% y el 40% de su capacidad intelectual (Syed y Farah, 2009; Hanson, 2006). Al momento de realizar las actividades diarias, la falta de serenidad impide un desarrollo adecuado ya que no hay un desempeño de la total capacidad y, por lo tanto, el trabajo que pudiera realizarse en diez minutos en un estado relajado, lleva a ocupar hasta una hora del tiempo.

Por otro lado, están los estudios sobre *justicia organizacional*, considerados dentro de la teoría de liderazgo y los modelos de comportamiento del líder, en los que se estiman aspectos de percepción de justicia por el trabajador (De Cremer, 2006) a la que, dentro de la literatura especializada, se ha denominado *justicia interpersonal*, la cual, involucra el sentimiento de dignidad y respeto

con la que es tratado el subordinado por su supervisor (Colquitt, 2001). De estos estudios se han desprendido otros que analizan el comportamiento del líder y si éste muestra un estilo de transformación, por medio de su comportamiento y ejercicio de la *justicia organizacional*.

Dichos estudios evidencian la existencia de una interacción entre la *justicia procedimental* y el estilo de liderazgo transformacional influyendo en la autoestima (el amor propio) de los seguidores y sus emociones. Igualmente la *justicia procedimental* está positivamente relacionada con las medidas afectivas que, se enfatizan más, cuando el estilo de liderazgo tiene un alto comportamiento transformacional. (De Cremer, 2006)

Método.

El método utilizado fue descrito inicialmente, consistió básicamente en el diseño de un instrumento en la Red CUMex, el cual fue aplicado como estudio piloto para validarlo, aunado a ello, fue la incorporación de expertos en el área. El punto crucial fue el contacto que se tuvo con la AMMJE para aplicar la versión definitiva a mujeres empresarias en las principales ciudades de Tamaulipas, México. Con la ayuda del software estadístico SPSS versión 15, se hicieron los análisis descriptivos correspondientes presentando a continuación algunos de ellos.

Resultados sobre ambiente laboral.

Los elementos sociales presentes en la empresa son factores que influyen en la conducta y desempeño de los trabajadores, sin embargo, se deben tomar en cuenta los aspectos sociales dentro de los que se han desarrollado. Así, el análisis de las respuestas actitudinales, afectivas y de comportamiento, han sido estudiadas de acuerdo al ambiente laboral en el que se presentan.

Se considera la *justicia organizacional*, en la que se hace referencia a la percepción de los empleados del concepto de justicia o injusticia dentro de la empresa (Noe, y Jackson, 2002; Colquitt, 2001; Cohen-Charash y Spector, 2001; Greenberg, 2001; Colquitt,) y a la interferencia de los patrones culturales predominantes, esto es: los valores de cada individuo que inciden en sus percepciones que tiene

en cuanto a la justicia, y que tienen efecto en las variables actitudinales y de comportamiento inmersas en el contexto de una organización. (Omar, 2006)

Además, la percepción de *justicia organizacional* es considerada un alto determinante en el estrés laboral. De acuerdo con el estudio realizado por Omar (2006), los resultados obtenidos indican que, aún cuando de confirmarse lo anterior, los coeficientes de correlación justicia-estrés laboral negativos demuestran que independientemente de las características sociodemográficas de los trabajadores, todos sin excepción, experimentan elevados niveles de tensión cuando perciben escasa justicia en sus lugares de trabajo. Sin embargo, se aprecia que el colectivismo actúa como una variable moderadora en estos casos.

Por otro lado, De Cremer (2006) observa el comportamiento de los empleados en relación con la *justicia organizacional* y el liderazgo transformacional, en el cual menciona que entre más alto es el comportamiento transformacional del líder, los lazos afectivos dentro del ambiente laboral se fortalecen mejorando la percepción del empleado en cuanto a la *justicia procedimental*.

A lo anterior se pueden agregar los resultados del estudio realizado por Gómez, Molina y Ramírez (2007) en donde concluyen que las mujeres muestran un estilo de liderazgo distinto al de los varones y, que los proyectos liderados por mujeres, presentan una menor propensión al riesgo, lo cual se ve reflejado en un menor empleo de recursos que los proyectos liderados por los hombres, sin embargo, las rentabilidades suelen ser similares.

Las respuestas reflejadas en la Figura 1 referida a *mantener una relación estrictamente laboral con sus empleados*, demuestran en concordancia con De Cremer (2006), que dentro de la empresa los lazos afectivos se fortalecen debido al comportamiento transformacional del líder, en este caso, la dueña de la empresa. Esta situación también generaría una baja tensión en el lugar de trabajo ya que experimentan una percepción de alta justicia laboral debido a la cercanía con la propietaria.

Por otro lado, se podría mencionar que se observan los conceptos de bien común e imparcialidad estudiados por Maslach y Leiter (2005), aunque de manera positiva. Además, se reforzaría la afirmación de Gómez, et al. (2007), en cuanto a que las mujeres tienden a considerar en mayor medida los valores humanos y sociales, situando el negocio como red de cooperación. Esto también podría ser factor de la creación de un equilibrio razonable en cuanto al manejo de la comunicación con los empleados del negocio. (Campbell, 2002)

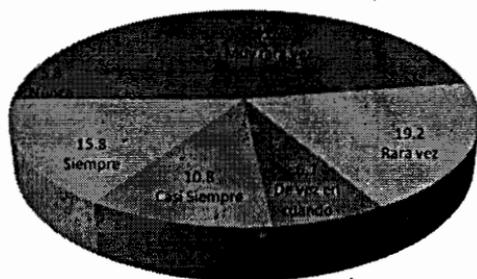


Figura 1.- Mantengo con mis empleados una relación estrictamente laboral.

En cuanto a la afirmación *prefiero que los empleados me tengan miedo a que me tengan aprecio*, los resultados muestran que 74.2% dice preferir esta circunstancia siempre, este alto porcentaje podría estar dado por la necesidad de la empresaria, en su característica de ser mujer y por la experiencia de sucesos anteriores de desventaja en el ámbito de negocios a fin de mantener el control y la autoridad. (Briskin y Eliasson, 2007)

En un 7.5% se ubicó la respuesta a casi siempre mientras que de vez en cuando alcanzó el 6.7%; para rara vez el 10%, muy rara vez y nunca coincidieron en un 0.8%. Estos resultados podrían reflejar el interés y la proximidad que la empresaria pudiera tener debido al tamaño del negocio que le permite manejar de forma cercana la relación con los empleados, reforzando con esto, la práctica de *justicia procedimental*. (Omar, 2006)

Siguiendo con el análisis, se puede decir que en las actividades empresariales se alcanzan objetivos debido al esfuerzo de todos los integrantes del negocio, así, el hacerlos partícipes del éxito de una

operación influye de manera positiva en la percepción de la *justicia organizacional* lo que, de acuerdo con Omar (2006), provocará en los empleados la certeza de ser tratados justamente por los jefes y supervisores, generando en ellos actitudes positivas que se reflejarán en el desempeño laboral y en la organización. Igualmente, se puede ver reforzada la *justicia interpersonal*, el sentimiento de dignidad y respeto con los que es tratado el subordinado por su supervisor. (Colquitt, 2001)

En la Figura 2 se presentan los resultados en cuanto a *celebrar con los empleados los logros obtenidos* teniendo un 30% en casi siempre y con 29.2% siempre, porcentajes casi iguales en los que se podría apreciar un alto comportamiento transformacional de la empresaria, transmitiendo con ello seguridad a los empleados, situación que podría reforzar que la mujer concibe el negocio como una red de cooperación, más que como un centro de beneficios, incluyendo otros objetivos vitales aparte de los meramente económicos (Gómez et al., 2007), provocando con ello, una percepción de trato justo, aceptación de la microgestión, sentimiento positivo de influencia en el negocio y ejercicio de valores. (Syed y Farah, 2009; Ahmed et al., 2005)

Mientras que la respuesta para: de vez en cuando es del 11.7%, para rara vez del 13.3%, muy rara vez 7.5% y nunca 8.3%, estaría observándose un comportamiento dudoso de liderazgo en las dueñas de estos negocios. Esta situación se podría manejar con información hacia la empresaria, a fin de que se mejoren las relaciones personales con sus empleados ya que, de no ser así, podría existir una percepción de injusticia por parte de los trabajadores (Noe y Jackson, 2002; Colquitt, 2001; Cohen-Charash y Spector, 2001; Greenberg, 2001; Colquitt,) y, como consecuencia, la interferencia de patrones culturales del individuo, afectando el comportamiento y actitudes del mismo en el entorno de la organización.

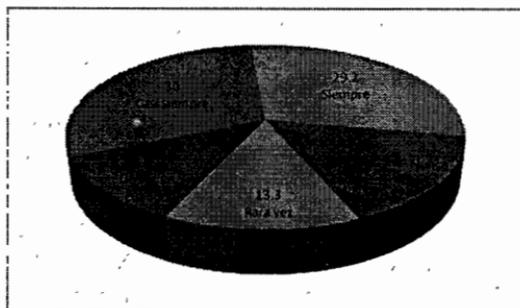


Figura 2.- Celebró con los empleados los logros obtenidos.

En cuanto a la afirmación de que *es importante que las empresas cuenten con tradiciones y celebraciones muy propias*, el 45% de las encuestadas están de acuerdo, el 21.7% totalmente de acuerdo, el 17.5% parcialmente de acuerdo, en el 5% coincide la opinión de parcialmente en desacuerdo y en desacuerdo mientras que, para totalmente en desacuerdo, es un 3.3%.

En este caso, se verían reforzados de manera positiva los conceptos de bien común, la imparcialidad y los valores manejados por Maslach y Leiter (2005), en los que habría un sentimiento de cercanía afianzando además la *justicia organizacional* de la empresa (De Cremer, 2006), al igual que el sentimiento de *justicia interpersonal* (Colquitt, 2001). Se confirmaría también, que la mujer empresaria le presta más atención a aspectos vitales distintos, más allá de los puramente empresariales o profesionales. (Gómez et al., 2007)

Por lo antes analizado se puede apreciar que las mujeres empresarias tamaulipecas procuran, en su mayoría, tener acercamiento con sus empleados por medio de una comunicación fluida, trato justo, respeto por la cultura además de la afirmación de los valores.

Resultados sobre estrés.

Tomando en cuenta el estudio pionero de Selye (1956), en el que plantea el concepto del estrés como la suma de cambios no específicos causados por el desgaste del cuerpo, incluyendo lo que sería una reacción, estímulo e interacción, estar dentro de la organización y elaborar toda la agenda del día provoca una serie de síntomas que deben considerarse. También se ha definido al estrés como el proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuáles debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. (Cano, 2002)

Desde un punto de vista psicológico, cuando la demanda del ambiente laboral, social o familiar es excesiva frente a los recursos que el individuo tiene para afrontarlos, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica (Cano, 2002). Esta situación de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas. Sin embargo, este síntoma no es algo que deba ser evitado ya que la ausencia del mismo, es la muerte. (Selye, 1956)

Por otro lado, de acuerdo con algunos estudios realizados (Jex, 1998; Elkin y Rosh, 1990; Stewart, 1990) el estrés puede ser causante de ausentismo, accidentes laborales, incremento en el costo de seguridad social, baja productividad, depresión y sentirse emocionalmente exhausto lo que, según Stewart (1990), tiene como resultado una pérdida de dieciséis días laborales por empleado al año. Aunado a esto también existe evidencia de que es causal de un pobre desempeño organizacional. (Fisher, 1992)

De lo anterior, se han desprendido estudios con el fin de implementar soluciones estratégicas factibles como lo es el de Karim, Mir y Bingi (2005), en el que se hace un análisis de la actitud de los dirigentes empresariales hacia el empleo y resultados de estos sistemas. Además, debido a los cambios en los modelos de vida como la industrialización, urbanización, crecimiento poblacional, transformación cultural y los múltiples roles que las personas deben realizar, el estrés es un fenómeno psicológico incluídible. (Vasumathi, Govindarajalu, Anuratha, y Amudha, 2003)

Así, en la Figura 3 se presentan los resultados de las respuestas en el que las empresarias tamaulipecas admiten que *la preocupación por la empresa les afecta emocionalmente* siempre en un 16.7%; mientras que en un porcentaje similar dice sentirse así, de vez en cuando, un 18.3% acepta que casi siempre, un 13.3% muy rara vez, un 30% rara vez y solo el 5% dice nunca sentirse emocionalmente afectado por la preocupación de la empresa.

Estas respuestas podrían estar dadas en razón de que las mujeres empresarias prefieren mantener todo bajo control, una actitud de menor propensión al riesgo y, como consecuencia, un empleo menor de recursos (Gómez et al., 2007). Por otro lado, se debe considerar la experiencia de cada una de las mujeres encuestadas además de la antigüedad de la propia empresa. Aunado a lo anterior, se podría mencionar que algunas se sienten presionadas debido a la carga de trabajo, control y recompensa (Maslach y Leiter, 2005), dentro de los que se consideran sentimientos de tener trabajo excesivo, carencia de influencia y falta de satisfacción respectivamente.

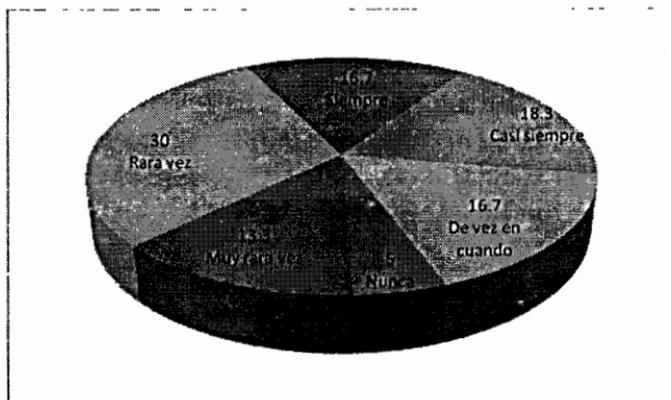


Figura 3.- La preocupación por la empresa me afecta emocionalmente.

Por otra parte, los resultados en cuanto al sentimiento de preocupación que atender el negocio provoca en la mujer empresaria tamaulipeca, el 30.8% dice sentirse preocupada siempre y el 27.5% casi siempre. Sumando los dos resultados se aprecia un porcentaje elevado, lo que podría estar dado por la necesidad de la mujer empresaria de atender tanto su vida laboral como su vida familiar, sus expectativas empresariales, sus deseos y ambiciones. Conciliar todo esto resulta de alguna manera, altamente estresante. (Vasumathi et al., 2003)

El comportamiento personal y laboral de la empresaria podría verse impactado por la responsabilidad implícita de su carácter emprendedor. Además, de la carga de trabajo, el bien común en el que se incluiría el sentimiento de aislamiento y el conflicto y, en muchos casos los valores, considerando los conflictos éticos y algunas actividades carentes de significado. (Maslach y Leiter, 2005)

Por otro lado, se puede mencionar que muchos de los detonantes del estrés vienen del contexto económico en el que se desenvuelve la empresa, tales como los cambios gubernamentales, las políticas de globalización, la liberalización y la privatización. Estos factores afectan especialmente a los dueños de pequeñas empresas y a los nuevos emprendedores. (Vasumathi et al., 2003)

Sin embargo, hay quienes, al parecer, tienen un mejor dominio del entorno ya que el 14.2% dice estresarse de vez en cuando, el

21.7% rara vez, el 3.3% muy rara vez y el 2.5% nunca. Esto también podría ser parte de la experiencia de la empresaria, algo que también podría estar relacionado con su forma de liderazgo o *comportamiento transformacional*, haber conseguido sus objetivos, o el haber logrado conciliar los distintos roles que le ha tocado desempeñar por su condición de mujer.

Las consecuencias del estrés se ven reflejadas en estados de ánimo y, en muchos de los casos en síntomas de enfermedades que, de no ser atendidas podrían volverse crónicas. Las mujeres empresarias tamaulipecas no escapan a la presión del trabajo precisamente por ser las responsables de llevar adelante un proyecto del que en algún momento dependen tanto su familia como las familias de sus empleados.

Así, en la Figura 4 se presentan los resultados en cuanto a *me siento fatigada cuando me levanto y todavía tengo que hacer frente a las actividades del día*. Las respuestas en este caso fueron 32.5% para siempre, 31.7% para casi siempre, coincidiendo con un 17.5% para de vez en cuando y rara vez, mientras que para muy rara vez solo es un 0.8%. Los motivos de la fatiga podrían derivarse del alto grado de responsabilidad y el sentimiento de aislamiento por estar inmersa en la dirección y la toma de decisiones del negocio, esto podría llevar a la empresaria al llamado *burn-out* estudiado por Maslach y Leiter. (2005)

Esta sensación de fatiga podría ser efecto del estrés al que se le atribuyen ser causa de ausentismo, baja productividad, depresión y sentirse emocionalmente exhausto, situación que incrementa también, la posibilidad de un accidente, ya sea dentro o fuera de la empresa, aumentando con ello el costo de la seguridad social (Jex, 1998; Elkin y Rosh, 1990; Stewart, 1990), lo que provoca un pobre desempeño organizacional (Fisher, 1992). Se debe considerar además, que la empresaria tiene la sensación de estar limitada ante la posibilidad de obtener un crédito o, generar crecimiento para la empresa intentando correr los riesgos mínimos. (Gómez et al., 2007)

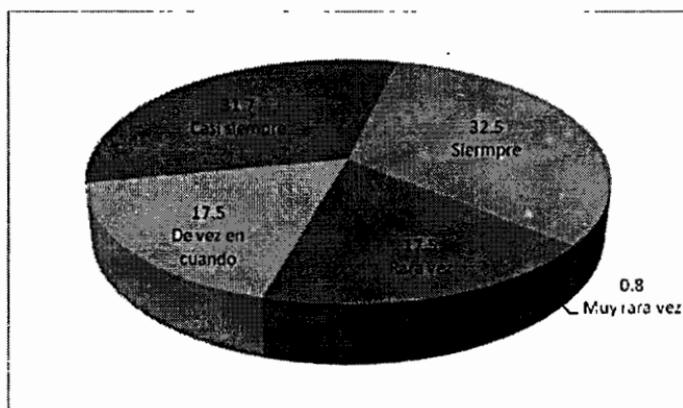


Figura 4. Me siento fatigada cuando me levanto y todavía tengo que hacer frente a las actividades del día.

Para finalizar, en la Figura 5 se presentan los resultados respecto a *cuento con muy poco tiempo para hacer las cosas* en la que se tiene 15.8% en siempre, 25% en casi siempre, 21.7% en de vez en cuando, 30% en rara vez, 6.7% muy rara vez y 0.8% en nunca. Estos resultados podrían derivarse de las múltiples actividades que tienen que enfrentar en el día a día las empresarias tamaulipecas; sin embargo, también se puede observar cierto equilibrio en la gestión del tiempo y esto podría estar dado por lo que se ha mencionado líneas arriba: la experiencia de la empresaria y la antigüedad del negocio.

Por otro lado, el sentir que *hace falta tiempo para realizar las actividades del día* podría ser igualmente un factor detonante del estrés. Esta sensación podría derivarse del punto anterior en el que la empresaria tiene un estado de fatiga el cual lleva a la persona bajo estrés a utilizar solo entre el 20% y el 40% de su capacidad intelectual (Syed y Farah, 2009; Hanson, 2006) causando con esto un desempeño lento, baja productividad y ausentismo (Jex, 1998; Elkin y Rosh, 1990; Stewart, 1990). Dicha situación podría verse reducida con un manejo eficiente del tiempo por medio de la delegación de actividades, reordenamiento de los compromisos por nivel de importancia, etc.

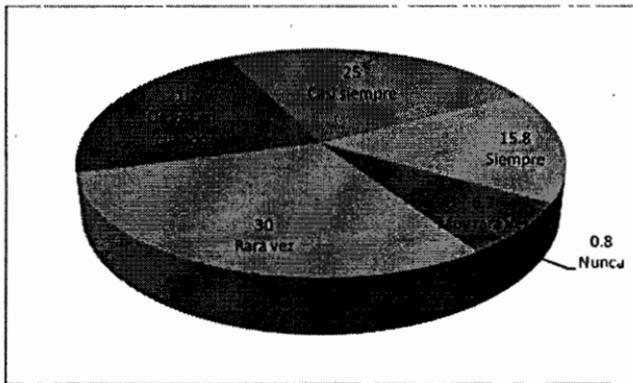


Figura 5. Cuento con muy poco tiempo para hacer las cosas.

Conclusiones.

El ambiente en el que se desenvuelven las mujeres empresarias tamaulipecas está lleno de oportunidades generadas por ellas mismas, ya que se preocupan tanto de su entorno familiar como del empresarial.

Así entonces, se ha podido constatar que la mujer empresaria en Tamaulipas además de generar empleo, está preocupada por tener un ambiente laboral agradable. Esto lo ha logrado demostrando un alto comportamiento transformacional que se ha traducido en una percepción por parte del trabajador de ser tratado con respeto y en el cual se valora su dignidad como subordinado.

El trabajo de la empresaria se ve reforzado además con un desempeño en el que promueve el fortalecimiento de los lazos afectivos dentro de la empresa debido a su cercanía con los empleados. Esta situación genera el beneficio de una actitud positiva, derivando en un mejor desempeño por parte del trabajador, quien se siente motivado porque se le hace sentir parte de la empresa. Igualmente, se alcanza a percibir una comunicación con los subordinados.

Se confirma además un estilo de liderazgo distinto al de los varones ya que emplean menos recursos y con ello un menor riesgo a la empresa por su tendencia a considerar los valores humanos y

sociales, el bien común e intentan ser imparciales al momento de tomar decisiones aún cuando esto frene de algún modo el crecimiento.

Sin embargo, prevalece el temor por parte de la empresaria de reflejar ante sus empleados poca autoridad, motivo por el cual en algunos casos podría sentirse lejana o con una personalidad áspera a fin de ganarse el respeto de las personas que se encuentran en su empresa y de este modo, mantener el control de la misma. Además, existen los factores culturales que han dejado en la educación femenina la idea de la responsabilidad en ser hija, esposa y madre y, en otros casos, que el ambiente empresarial está destinado solo a los varones.

Cabe señalar que la mujer empresaria tamaulipeca es incluyente en cuanto a celebrar con los trabajadores los éxitos alcanzados, situación que provoca una actitud positiva en los trabajadores. Con esto se refuerza también el alto comportamiento transformacional que como líder de la empresa está llevando a cabo. Esta actitud infunde seguridad en el entorno laboral del negocio y la percepción de un trato justo por parte del trabajador.

Por otro lado, el estrés al que se ve sometida en el día a día cobra sus cuentas. Aún cuando se percibe el control de los factores internos por parte de la empresaria dentro de su entorno laboral, la preocupación constante por mejorar, emprender y capacitarse, además de conciliar su vida familiar, puede ocasionar algunos conflictos internos que, si no se identifican a tiempo, se podrían convertir en graves problemas tanto para la organización como en el entorno familiar.

Aunado a lo anterior, se deben tomar en cuenta los factores externos que son en primera instancia, difíciles de asimilar, además de ser difíciles de controlar. Los efectos de la información externa en la serenidad de la empresaria tales como los cambios gubernamentales, las políticas empresariales, normativa contable, avances tecnológicos, pago de impuestos, etc., deben ser tomados en cuenta considerando sobre todo el realizar un análisis objetivo del posible impacto que esto tenga en la organización a fin de tomar las decisiones adecuadas para mantener el negocio en marcha.

A todo esto se añade el alto porcentaje de empresarias que viven en un estado de fatiga, frenando con ello el buen desempeño, minando también las mejores intenciones e ideas de creatividad de las mujeres,

que tienen bajo su responsabilidad una organización. En estos casos es conveniente realizar un análisis del día a día a fin de crear estrategias que permitan a estas mujeres iniciar con energía el día y, de este modo, llevar una dinámica, poder pensar serenamente, dar soluciones creativas a los problemas que pudieran presentarse y, además, tener nuevos proyectos.

Con todo lo que se ha mencionado y contrario a lo que se pudiera pensar, para la mayoría de las empresarias tamaulipecas, la gestión del tiempo no implica mayor problema. Sus actividades las realizan de tal forma que, de acuerdo a su experiencia personal, les permite organizar su agenda a fin de cumplir con los compromisos adquiridos, cuidar de su negocio y al mismo tiempo, atender las necesidades afectivas de su familia.

Así, de algunos estudios analizados relacionados con el tema, se han tomado una serie de recomendaciones para el manejo del estrés los cuales se incluyen a continuación con el fin de contribuir al desarrollo personal, familiar y empresarial de las mujeres tamaulipecas: tomar tiempo para relajarse, buscar asesoría especializada, realizar ejercicio con regularidad, ser asertivo, reír frecuentemente, realizar ejercicios de respiración profunda, aceptar que el estrés es parte de la vida, aromaterapia, escuchar música suave, entre otras.

Este estudio además de interesante ha sido enriquecedor; las futuras investigaciones podrían centrarse en revisar el avance de las empresarias encuestadas, realizar el estudio hacia otro tipo de empresas o de mujeres que se desempeñan profesionalmente como administradoras o, dentro del corporativo de grandes empresas.

Bibliografía.

- Ahmed, K., Mir, A., Bingi, P. (2005). Perceived Usefulness of Stress Management Strategies and Their implementation: An Empirical Investigation, *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 10(3), 21-34.
- Briskin, L. y Eliasson, M., eds. (2007). *Womens Organizing and Public Policy in Canada and Sweden*. Montreal: McGill-Queens University Press, 735.
- Campbell Clark, S. (2002). Communicating across the work/home border, *Community, Work & Family*, 5(1), 23-48.
- Cano Vindel, A. (2002). Estrés Laboral, Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés (SEAS). España.
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Noe, R.A., y Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83-110.
- Chang, J. (February, 2004). Home sweet office, *Sales and Marketing Management*, 156(2), 66. Entrepreneurship.
- Daeren, I. (2000). *Mujeres Empresarias en América Latina: El Difícil Equilibrio Entre Dos Mundos De Trabajo. Desafíos Para El Futuro*. 1er. Seminario Internacional de la Mujer Empresaria: "SIMI 2000". Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, 25 de Agosto, República de Chile.
- De Cremer, D. (September, 2006). When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership. *Journal of Work & Organizational Psychology*, 15(3), 322-351.
- Gómez, R. I., Molina, S. H. y Ramírez, S. J. (Marzo, 2007). Revisión de los estudios realizados en el ámbito internacional sobre el papel de la mujer en la toma de decisiones de la empresa familiar, *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 67, 359-376.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental Challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 365-375.

- Hanson, S. (July, 2006) New services target frazzled directors, *Director*; 59(12) 33. Entrepreneurship.
- Hinks, G. (2009). It's just no cricket, *Accountancy Insider*, 21, March.
- Karim, A., Mir, A., Bingi, P. (July, 2005). Perceived Usefulness of Stress Management Strategies and Their Implementation: An Empirical Investigation, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 3(10), 21-34.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (2005). Reversing Burn Out: How to rekindle your passion for your work, *Stanford Social Innovation Review*, 3(4), 42-43. Entrepreneurship, Winter.
- Omar, A. (Julio-Diciembre, 2006). Justicia Organizacional, Individualismo-Colectivismo y Estrés Laboral, *Psicología y Salud*, 16,(2), 207-217. Universidad Veracruzana, Xalapa, México.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2009). Tendencias mundiales del empleo de las mujeres, Ginebra, 78.
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. Ed. Mc Graw-Hill, New York.
- Syed, S. A., Farah Akmar, A. S. (December, 2009) Sources of stress and the coping mechanism for Malaysian entrepreneurs, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 5(3), 52. Tauranga.
- Vasumathi, A., Govindarajulu, S., Anuratha, E. K. y Amudha, R. (April, 2003). Stress and coping styles of an entrepreneur. An empirical study, *Journal of Management Research*, 3(1), 43-51.

Facetas de la mujer empresaria. Un modelo básico de satisfacción y compromiso con la empresa

Jannett Ayup González (*yanethay@uat.edu.mx*)
José Guillermo Díaz Figueroa (*gdiaz@uat.edu.mx*)

Resumen.

Durante las últimas décadas, los investigadores han examinado la satisfacción de los empresarios. Los estudios de género se inclinan a profundizar en las múltiples actuaciones de la mujer y su efecto en la empresa en que participa o dirige. Este estudio se fundamenta en la teoría de valor percibido de la satisfacción y pretende relacionar las facetas de la mujer empresaria tamaulipeca con los factores de satisfacción respecto de su pareja, de su familia, de su empresa y ante la vida. Los resultados cualitativos sugieren que la actividad empresarial dirigida por mujeres se mantiene por la suma de satisfacciones alcanzadas en sus diferentes roles.

Palabras clave: *Mujer empresaria, satisfacción en el trabajo, satisfacción familiar.*

Introducción.

La incursión de la mujer en la economía es cada vez mayor. Su propósito es, generalmente, crear su propia fuente de ingresos familiares, con lo cual genera empleo a su alrededor (Zabludovsky, 2002). Hace una década, el porcentaje de empresarias fue estimado en 34% por Serna (2002), quien afirma que este porcentaje es similar a las cifras mundiales, de las cuales menciona que las empresas dirigidas por mujeres en países como Canadá son del orden de 33% en 1996 y en Corea 32% en 1998. Romo y Rangel (2010), señalan que en el 2000, los sectores en los que ha incursionado la mujer como empresaria son del 11% en manufacturas, 43.5% en comercio y 41% en servicios.

Las mujeres empresarias latinoamericanas, en un 70%, son dueñas/socias de empresas micro, pequeñas y medianas, como resultado, más de una herencia familiar que de la creación de empresas propias, la cual tiende a incrementarse después de una experiencia laboral como ejecutiva. (Daeren, 2000)

En el estado de Tamaulipas, México, con una contribución al PIB nacional en 3.4% en 2008, (INEGI, 2010). Las mujeres se unen a la fuerza de trabajo y el desarrollo económico, su participación en la actividad laboral es del 37.8% de la población realizando actividades no remuneradas como ventas al menudeo, restaurantes de autoservicio y de comida para llevar, salones y clínicas de belleza y escuelas de educación preescolar. (INEGI, 2004)

La relevancia de contribuir al conocimiento sobre el compromiso que tiene una empresaria con su negocio, tiene implicaciones en la gestión, en la economía y en el aspecto social. Por un lado, la continuidad y crecimiento de una firma dirigida por una mujer tendría por naturaleza un estilo distinto y probablemente diferentes resultados a otras organizaciones administradas por sociedades o directores varones. Su contribución a la riqueza en términos económicos es evidente y, socialmente plantea un nuevo concepto de madre, esposa y empresaria.

La satisfacción en la vida de una empresaria es importante. Con actividades o trabajos desafiantes enfrenta una constante adaptación de acuerdo a sus niveles de cualificación y competencias. Las oportunidades de progreso personal son, frecuentemente, un motivador. Algunas investigaciones han explicado la satisfacción de la mujer con la vida (Ruderman, Ohlott, Panzer, y King, 2002), en el trabajo (Lovett, Hardebeck y Coyle, 2006), o la calidad de vida. (Jamal, y Molson, 2009)

El propósito de este capítulo, es describir la satisfacción de la mujer empresaria con respecto a su pareja, a su familia, a su empresa y ante la vida. Para ello, el estudio presenta la literatura de referencia, posteriormente se describe el método empleado seguido de los resultados, para finalizar con las conclusiones e implicaciones de los hallazgos.

Revisión de la literatura.

Cantidad de retos organizacionales son enfrentados por emprendedores y empresarios, la mujer lo hace en un contexto de mayores desafíos. Se enfrenta a una diversidad de problemas adicionales a los que se podrían encontrar sus contrapartes masculinas, obstáculos que merman su capacidad para crear nuevas empresas, dirigirlas y tomar decisiones empresariales (Ndemo y

Maina, 2007). Por ejemplo, Ruderman et al. (2002) afirma que el papel de la mujer como madre, esposa o miembro de una familia, club u organismo social, entre otros, la enfrenta a conflictos de restricción de tiempo.

A pesar de los desafíos que enfrenta la mujer empresaria, ella manifiesta su satisfacción en distintos ámbitos.

Campbell (1981), dice que la satisfacción, en un dominio dado, depende del saldo neto entre las aspiraciones y los logros. En cuanto al valor percibido de la satisfacción, Lovett et al. (2006) y de Locke (1976), explican que el sentido de bienestar que provoca la satisfacción de la relación con la pareja, la vida familiar y los logros personales se debe a las diferencias individuales y el nivel de importancia que le da a cada faceta o incluso a las retribuciones económicas, variedad de las tareas o las oportunidades que se presentan. Este enfoque es la base teórica para el desarrollo del presente apartado.

El apoyo de la pareja.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2003) reconoce que en los últimos decenios, la estructura y la definición de lo que es la familia se ha ampliado: familia monoparental, familias sin descendencia, cambios en los roles de género, entre otros. Para este estudio se considera que la familia, como núcleo primario, está constituida por la pareja: una mujer, un hombre y su descendencia.

La complejidad de la dirección de una empresa es clara frente a la intensa competitividad en los mercados, aunado a esto las firmas familiares, como se inicia usualmente un negocio, evidencia mayor problemática en la toma de decisiones (Gersick, Davis, Hampton, y Lansberg, 1995). Pese a ello, un ambiente que promueve la satisfacción de la familia estimula la satisfacción en el trabajo. Sinacore-Guinn, Akçali y Fledderus (1995) encontraron que hay una significativa relación entre estos factores, la cual bajo la perspectiva de la acumulación de roles se espera que enriquezcan y expandan el poder de crear, mantener y desarrollar una organización. Esto es, en la relación con la pareja de la empresaria, se espera que compartan ideales, aspiraciones. El apoyo del esposo, incentivaría el compromiso con la organización y sus procesos.

La satisfacción familiar.

No obstante algunos estudios como el de Reiner y Zhao (1999) examinan dos fuentes de satisfacción en el trabajo: 1) características demográficas como edad, raza, género, nivel de educación, y 2) características en el ambiente de trabajo como identificación con las tareas, autonomía, variedad en las habilidades, relevancia de las actividades o retroalimentación.

Si bien, la percepción de la satisfacción en el trabajo puede variar a través del tiempo por características personales, el tipo de responsabilidades, la rutina o la fatiga (Stone y Gueutal, 1985), lo interesante sería evaluar su consistencia o cambio del compromiso para la continuidad de la empresa. Un factor de influencia en la actuación empresarial, en este caso de la mujer, podría ser el haber contado con alguno de sus padres como empresario, aspecto que definiría su inclinación a un comportamiento similar.

De acuerdo con los diferentes aspectos y situaciones en el trabajo, el individuo explica su satisfacción con la labor empresarial. Aludiendo a Zeitz (1990), la percepción de la empresaria acerca del clima gerencial, la equidad en la recompensa y las oportunidades de crecimiento explican la satisfacción con la empresa.

Aunque las condiciones incontrolables de la economía afectan los resultados de un negocio, cualquier empresario se desincentiva en la continuidad de su empresa o las bajas retribuciones y pobres perspectivas de crecimiento serían factores de insatisfacción de la empresaria (Kinzl Knotzer, Traweger, Leaderer, Heidegger, y Benzer, 2005), el estudio de Smucker, Whisenant, y Pedersen (2003) atribuyen la satisfacción en el trabajo a los ingresos retribuidos por la tarea. En palabras de Chambers (1999) aquellas mujeres con cargos directivos tienen la sensación de satisfacción con las recompensas extrínsecas y tradicionales del pago, o bien, el reconocimiento de los socios o compañeros de trabajo. Si el trabajo de una mujer empresaria es la empresa misma, estos motivadores serían el impulso para conformar y colaborar con un equipo de trabajo de alta moral de grupo, provocando la satisfacción en la empresa como un efecto acumulativo de experiencias positivas.

La satisfacción con la empresa.

En el terreno de la empresa, Lovett et al. (2006), considera la satisfacción como un estado emocional positivo o placentero que es resultado de la evaluación de las experiencias laborales. Así mismo, Chovwen (2007) afirma que la satisfacción en la carrera, es un sentimiento o una sensación de plenitud y realización.

En las empresas, la fuerza laboral tiene cada vez mayor participación de mujeres, la investigación ha atendido los conflictos trabajo-familia, con los cuales se enfrenta la organización moderna. Este aspecto se asocia a la insatisfacción en el trabajo, para este caso la empresa (Beutell y Berman, 1999). Los conflictos familia-trabajo se presentan cuando el tiempo, la energía y las demandas de los roles de la mujer tienen un dominio: el de esposa, de madre, como persona o empresaria (Perrewe, Hochwarter, y Kiewitz, 1999). La literatura de los conflictos familia-trabajo sugiere que un individuo estresado con su vida familiar puede afectar su comportamiento en el área de trabajo (Kosseck y Ozeki, 1998). Esto demanda que las organizaciones tomen medidas para reducirlos.

Howard y Frink (1996) reconocieron la satisfacción en el trabajo como un constructo multifacético que incluye sentimientos del individuo sobre una variedad de elementos intrínsecos y extrínsecos. Los determinantes intrínsecos son relativos a la naturaleza de las actividades de la posición o por sentimiento de bienestar por logros y metas alcanzadas en un ambiente desafiante. En empresas dirigidas por mujeres, aquellos determinantes intrínsecos se asocian con el resultado de las habilidades, aspiraciones, actitud hacia la vida, las metas y propósitos personales. Se espera que éstos se enfoquen a mantener el rumbo de supervivencia y continuidad de la empresa.

Respecto de los factores extrínsecos, se centran en las condiciones de trabajo, como el pago, las relaciones con los compañeros o la seguridad en el puesto –en este caso del desempeño del negocio. La empresaria en sus roles diferenciados por el género, muestra distintos grados de compromiso, responsabilidad, actitud hacia el trabajo, sensibilidad hacia las personas y al logro de propósitos comunes. La aceptación de un estilo propio para dirigir, con efectos y resultados generados también de manera diferente, provoca en ella la satisfacción que le impulsa a mantener su tarea de emprendimiento.

La satisfacción ante la vida.

Por otro lado, se ha reconocido la existencia de niveles en la satisfacción general o bienestar, los cuales tienden a elevarse cuando las personas cumplen sus metas a pesar de la escasez de recursos importantes en su trabajo. La satisfacción con la vida se refleja en sus expectativas (Porter y Steers, 1973), y se incrementa su resistencia a las carencias o adversidad.

Método.

Para profundizar sobre la satisfacción de la empresaria tamaulipeca, este estudio se ha diseñado como una investigación cualitativa/descriptiva de corte transversal. La muestra corresponde a los datos de 120 empresas con actividades relacionadas principalmente al comercio detallista y de servicios. Teniendo en cuenta que los negocios fueron fundados preponderantemente por las mismas propietarias (84.0%) por motivos de superación personal (84.9%) y con el antecedente de alguno de sus padres fuese empresario (75.2%). El estudio contempla cuatro variables de satisfacción, cuya medición y relación se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Variables y medidas.

| Variable ^a | Medida |
|-----------------------------|--|
| Satisfacción con la pareja | Ítems sobre apoyo, ambiciones y metas, atención, tareas. |
| Satisfacción con la familia | Ítems respecto de relaciones, comportamientos, vida familiar. |
| Satisfacción con la empresa | Ítems relativos a visión compartida, toma de decisiones, trabajo en equipo, calidad, definición de funciones y actitudes, pasión, orgullo, adaptación. |
| Satisfacción con la vida | Ítems de condiciones de vida, satisfacción personal, logros. |

^a Ítems en escala tipo Likert que va de "nunca" = 1 hasta "siempre" = 6

Resultados.

Satisfacción con la pareja.

La satisfacción con la pareja se integró con la satisfacción por el apoyo de la pareja, la coincidencia de ambiciones y metas, el no descuido de la familia y la ayuda en las tareas familiares. Respecto de los resultados indicados por la Tabla 2, se tiene: En cuanto al apoyo para que pueda realizar su trabajo, Ítem 1, el 65% (Siempre y Casi siempre) sugiere una tendencia hacia la vida económica compartida

de la pareja, el abandono del papel del esposo como único proveedor, una forma para mejorar los ingresos familiares y sobre todo, hay una manifestación, en el sentido de que la mujer ha encontrado, en la pareja, un cauce apropiado para satisfacer su iniciativa emprendedora.

En el Ítem 2, el 76.8% (Siempre y Casi siempre) indica una importante coincidencia de ambiciones y metas, ello favorece y explica el apoyo recibido de la pareja. Respecto al no descuido de la familia por atender la empresa, Ítem 3, el 63% (Siempre y casi siempre) evidencia que una gran parte de las mujeres, a pesar de sus actividades empresariales, está al tanto de la atención a la familia. El Ítem 4, Mi pareja me ayuda a sacar adelante las tareas familiares, se advierte un espíritu de colaboración de la pareja casi equitativo, 56.4% (Siempre y casi siempre), ello demuestra que la pareja comparte las responsabilidades para resolver las tareas familiares.

Tabla 2. Satisfacción con la pareja.

| Satisfacción con la pareja | | Siempre | Casi siempre | De vez en cuando | Rara vez | Muy rara vez | Nunca |
|----------------------------|--|---------|--------------|------------------|----------|--------------|-------|
| 1 | Mi pareja me apoya para que pueda realizar mi trabajo. | 55.40% | 9.60% | 19.30% | 13.30% | 0% | 2.40% |
| 2 | Mi pareja y yo tenemos las mismas ambiciones y metas. | 39% | 37.80% | 14.60% | 3.70% | 1.20% | 3.70% |
| 3 | Mi pareja considera que no descuido a la familia por atender la empresa. | 45.60% | 17.7% | 10.10% | 17.70% | 5.10% | 3.80% |
| 4 | Mi pareja me ayuda a sacar adelante las tareas familiares. | 38.50% | 17.90% | 34.60% | 1.30% | 5.10% | 2.60% |

Satisfacción familiar.

El rubro de la satisfacción familiar de la mujer quedó integrado por las variables: su vida familiar, su relación de pareja, el comportamiento de sus hijos y la relación que existe entre sus hijos. La Tabla 3 muestra los resultados. Me siento satisfecha con mi vida familiar acumula el 94.2% (Siempre y casi siempre). Este dato manifiesta, de manera casi definitiva, la aceptación de su familia que percibe ella con respeto a sus labores empresariales. El 90.1% de las mujeres (Siempre y casi siempre) afirma que se siente satisfecha con su relación de pareja, esto indica, de manera importante, que su pareja no representa un obstáculo para sus actividades empresariales. Referente a su satisfacción con el comportamiento de sus hijos: el 95.6% (Siempre y casi siempre) de las mujeres consideran que sus actividades empresariales poco afecta en el comportamiento de sus hijos. De igual manera, cuando el 97.7%

(Siempre y casi siempre) de las mujeres expresa estar satisfecha con la relación que existe entre sus hijos, se confirma la aceptación de los hijos respecto de su madre como empresaria.

Tabla 3. Satisfacción familiar.

| Satisfacción familiar | | Siempre | Casi siempre | De vez en cuando | Rara vez | Muy rara vez | Nunca |
|-----------------------|--|---------|--------------|------------------|----------|--------------|-------|
| 1 | Me siento satisfecha con mi vida familiar | 57.5% | 36.7% | 4.2% | 1.7% | 0% | 0% |
| 2 | Me siento satisfecha con mi relación de pareja | 58.0% | 32.1% | 4.9% | 0% | 1.2% | 3.7% |
| 3 | Me siento satisfecha con el comportamiento de mi(s) hijo(s). | 37% | 57.6% | 4.3% | 1.1% | 0% | 0% |
| 4 | Me siento satisfecha con la relación que existe entre mis hijos. | 51.7% | 46.0% | 2.3% | 0% | 0% | 0% |

Satisfacción con la empresa.

La Tabla 4, da cuenta de los resultados de la satisfacción con la empresa, para lo cual se consideraron 4 ítems. En el primero: el 53.3% de las mujeres (Totalmente de acuerdo y de acuerdo) consideran que la empresa es su pasión. Este valor deja ver cierta equidad en la mujer empresaria, por cuanto a su dedicación a la empresa y a su familia. En el segundo ítem, el 95.8% (Siempre y casi siempre) de las mujeres opina que la empresa se adapta a su forma de vida. Sin duda, esto confirma el carácter de la mujer como empresaria, pues, la moldea a su propio gusto y necesidades. Consecuente con el ítem 2, el ítem 3, mi empresa es un orgullo para mí, alcanza un valor del 98.5%, (Siempre y casi siempre), lo cual confirma la eficacia de la mujer en su papel de administradora. En el ítem 3, el 80.8% (Siempre y casi siempre) de las empresarias no piensan en traspasar o cerrar su empresa. Este dato confirma el hecho de que, si la empresa es su pasión, si la empresa se adapta a su forma de vida, si la empresa es su orgullo, por consecuencia no querría deshacerse de ella.

Tabla 4. Satisfacción con la empresa.

| Satisfacción con la empresa | | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Parcialmente en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------------|---|-----------------------|--------------|-------------------------|----------------------------|---------------|--------------------------|
| 1 | La empresa es mi pasión. | 20.0% | 33.3% | 40.0% | 2.5% | 3.3% | 0.8% |
| Satisfacción con la empresa | | Siempre | Casi siempre | De vez en cuando | Rara vez | Muy rara vez | Nunca |
| 2 | La empresa se adapta a mi forma de vida. | 50.8% | 45.0% | 4.2% | 0% | 0% | 0% |
| 3 | Mi empresa es un orgullo para mí. | 83.3% | 14.2% | 2.5% | 0% | 0% | 0% |
| 4 | No pienso en traspasar o cerrar mi empresa. | 65.8% | 15.0% | 10.8% | 7.5% | 0% | 0.8% |

Satisfacción ante la vida.

Por último, la Tabla 5 muestra la satisfacción de la mujer empresaria ante la vida, expresada por su satisfacción por las excelentes condiciones de vida que disfruta, por su satisfacción con la vida, por los logros importantes que se ha propuesto en la vida y por la afirmación de que si volviera a vivir no cambiaría casi nada de su vida. El 90.8% de las mujeres (Siempre y casi siempre) opina que las condiciones de vida que disfruta son excelentes. Esta cifra demuestra que la mujer empresaria genera riqueza económica sin el descuido de la familia. Las mujeres empresarias están satisfechas con su vida en un 95.8% (Siempre y casi siempre). Este dato altamente importante deja ver la satisfacción de lo que conlleva tener una vida plena.

Las mujeres empresarias están satisfechas en un 95% (Siempre y casi siempre), con el logro de las cosas importantes que se ha propuesto en la vida. Demuestra, sin duda, que sus logros empresariales han sido definitivamente importantes. Las mujeres empresarias están satisfechas en un 70% (Totalmente de acuerdo y de Acuerdo) en que si volvieran a vivir, no cambiaría casi nada de su vida. Aunque no tan alineado con los valores de más del 90% anteriores, es significativo que la actividad empresarial de las mujeres la seguirían considerando.

Tabla 5 Satisfacción ante la vida.

| Satisfacción ante la vida | | Siempre | Casi siempre | De vez en cuando | Rara vez | Muy rara vez | Nunca |
|---------------------------|--|-----------------------|--------------|-------------------------|----------------------------|---------------|--------------------------|
| 1 | Las condiciones de vida que disfruto son excelentes. | 40.8% | 50.0% | 5.8% | 2.5% | 0% | 0.8% |
| 2 | Estoy satisfecha con mi vida. | 60.0% | 35.8% | 3.3% | 0.8% | 0% | 0% |
| 3 | He logrado las cosas importantes que me he propuesto en la vida. | 48.3% | 46.7% | 5.0% | 0% | 0% | 0% |
| | | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Parcialmente en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| 4 | Si volviera a vivir, no cambiaría casi nada de mi vida. | 25% | 45.0% | 20.8% | desacuerdo 3.3% | 5.8% | desacuerdo 0% |

Conclusiones y discusión.

La investigación cualitativa de 120 mujeres empresarias en Tamaulipas, México, analizó, bajo la teoría de la percepción del valor de la satisfacción, el conjunto de roles satisfactorios que incentivan a la mujer a crear y mantener su empresa. De cara a la escasa literatura

encontrada, la satisfacción con la vida, familiar y con la pareja se abordó de manera indirecta para el enfoque de este estudio.

Es trascendente señalar la satisfacción en la actitud empresarial de la mujer. Primero, porque podrían presentarse resultados inesperados o irrelevantes por la participación minoritaria de la mujer, no sólo en la fuerza laboral sino en su actuación como empresaria. Esta circunstancia disminuye la probabilidad de adquirir experiencia e interés en una organización. Segundo, porque se desconocen estudios que atiendan el compromiso con la continuidad de la empresa, y tercero, debido a la necesidad de intervención y colaboración con el empresariado.

La mayor parte de la muestra se conformó por empresarias que habían iniciado operaciones alrededor de 5 años atrás. Los resultados dan mayor validez a la postura teórica de los múltiples roles de la mujer, cuyo efecto sinérgico le proporciona fortaleza para enfrentar los retos que se presentan (Ruderman et al., 2002). Así es como se comprobó la posibilidad que el compromiso de la empresaria tamaulipeca con la supervivencia de la empresa se defina por su nivel de satisfacción en general.

La afirmación anterior asume el bienestar como constructo de la satisfacción personal, familiar, de pareja y con la empresa -en el sentido del desempeño de los procesos, la calidad de productos o servicios, la integración de equipos de trabajo o la visión compartida con sus colaboradores. Sin embargo, el mayor impulsor del compromiso de la empresaria resulta, precisamente, de la satisfacción alcanzada con su familia, en primer término, seguido de la satisfacción con la vida, con su empresa y la pareja; lo cual supone la acumulación de incentivos que proporcionan bienestar y vigor para mantener la operación del negocio.

Esta investigación sugiere que la perspectiva integradora de los roles de la mujer de empresa es apropiada para evaluar la intensidad del compromiso con su actividad económica. La empresaria tamaulipeca en lugar de separar los aspectos de su vida diaria de los del negocio, integra sus relaciones comerciales con la vida familiar, las aspiraciones y compromiso con su comunidad. Este aspecto coincide con los resultados del trabajo de Aspaas y Commonwealth (2004) en el ambiente rural de hispano-americanos, afroamericanos y nativos de Estados Unidos de América.

La mujer tamaulipeca, en sus papeles de esposa, madre y como persona o empresaria ha sabido conciliar sus respectivos compromisos y le han producido efectos positivos que le confieren la fortaleza para sentirse satisfecha en los aspectos estudiados, de manera que se mantienen fieles a su compromiso con la familia, con su vida misma, con la empresa y con su pareja.

Bibliografía.

- Aspaas, H. y Commonwealth, V. (2004). Minority women's microenterprises in rural areas of the United States of America: African American, Hispanic American and Native American case studies, *GeoJournal* Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 61, 281-289.
- Beutell, N. J. y Berman, U. W. (1999). "Predictors of work-family conflict and satisfaction with family, job, career, and life". *Psychological Reports*, 85, 893-903.
- Chambers, J. M. (1999). "The job satisfaction of managerial and executive women: Revisiting the assumptions", *Journal of Education for Business*, 75(2), 69-74.
- Chowwen, Catherine. (2007). "Barriers to acceptance, satisfaction and career growth Implications for career development and retention of women in selected male occupations in Nigeria", *Women In Management Review*, 22(1), 73.
- Daeren, L. (2000). "Mujeres empresarias en América Latina: el difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo". *Desafíos para el futuro. Primer Seminario Internacional de la Mujer Empresaria "SIMI 2000"* organizado por el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa "APYME" de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, Chile.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. y Lansberg, I. (1995). *Empresas Familiares: Generación a Generación* (1a. Ed.) México, Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Howard, J. L., y Frink, D.D. (1996). "The effects of organizational restructure on employee satisfaction", *Group & Organization Management*, 21, (3), 278-303.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2010). Estadísticas Recuperado: 3 de septiembre de 2010.
<http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/Comunicados/Especiales/2010/Marzo/comunica9.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2004). Estadísticas Recuperado 3 de diciembre de 2010.
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cc/cc2004/default.aspx?&s=est&c=17041>.
- Jamal, M. y Molson, J. (2009). "Self-Employment and Quality of Work and Nonwork Life: A Study in Cross-Cultural Management" *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 22(4), 455-466.

- Kinzli, J. F., Knotzer, H., Traweger, C., Leaderer, W., Heidegger, T. y Benzer, A. (2005). "Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists", *British Journal of Anaesthesia*, 94(2), 211-15.
- Kossek, E. E. y Oseky, C. (1998). "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship": A review and directions for organizational behavior. human resources research, *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Lovett, S. Hardebeck, S. y Coyle, T. (2006). "Job Satisfaction and Organizational Tenure in Three Mexican Assembly Plants", *Journal of Applied Management Entrepreneurship*, 11(1), 36-57.
- Ndemo, B. y Maina, F. W. (2007). Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making. *Management Decision*, 45(1), 118-130.
- Organización Mundial de la Salud (2003). 37.ª Sesión del subcomité de planificación y programación del comité ejecutivo. Recuperado: 8 de agosto de 2011.
<http://www.paho.org/spanish/gov/cc/spp/spp37-06-s.pdf>.
- Perrewe, P. L. y Hochwarter, W. W. and Kiewitz, C. (1999). "Value attainment: An explanation for the negative effects of work-family conflict on job and life satisfaction", *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 318-326.
- Porter, L. W., y Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism, *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Reiner, M. D. y Zhao, J. (1999). "The determinants of jobs satisfaction among United State Air Forces Security Police", *Review of Public Personal Administration*, 19, 5-18.
- Romo, L. y Rangel, P. (2010). Estrategias internas y externas de las mujeres empresarias en Aguascalientes, para lograr que sobrevivan sus empresas. *Proceedings of the XIV Congreso Internacional de Ciencias de la Administración* Monterrey: ACACIA.
- Ruderman, M., Ohlott, P., Panzer, K. y King, S. (2002). "Benefits of multiple roles for managerial women", *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386.
- Serna G. (2002) *La actividad empresarial femenina en México: las últimas tres décadas. El mercado de valores*, No.1.- Encro.- Año LXII.- Edición en español. Ed. NAFINSA. México.
- Sinacore-Guinn, A., Akçali, F. O. y Fledderus, W. S. (1999) 'Employed Women: Family and Work-- Reciprocity and Satisfaction', *Journal of Career Development*, 25(3), 187-201.

- Smucker, M. K., Whisenant, W., y Pedersen, P. M. (2003). "An Investigation of Job Satisfaction and Female Sports Journalists" *Sex Roles*, 49(7-8), 401-407.
- Stone, E. F. y Gueutal, H. G. (1985). "An empirical derivation of the dimensions along wich characteristics of jobs are perceived" *Academy of Management Journal*, 28, 376-396.
- Zabludovsky, G. (2002). La política de diversidad y las mujeres en cargos de dirección de grandes compañías privadas. En G. Zabludovsky (Coordinadora). *Mujeres en cargos de dirección en América Latina*, México, D. F.: Miguel Ángel Porrúa-UNAM.
- Zeitiz, G. (1990). "Age and Work Satisfaction in a Government Agency: A Situational Perspective", *Human Relations* 43, 419-438.

**EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO
EN TAMAULIPAS**

Esta publicación se terminó de imprimir en enero de 2016
en los talleres del Departamento de Fomento Editorial
de la Universidad Autónoma de Tamaulipas,
Edificio Administrativo,
Centro Universitario Victoria,
Ciudad Victoria, Tamaulipas. México, con tiraje de
500 ejemplares.

Impreso en México



AVANCE DE LA CIENCIA Y PROGRESO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA de TAMAULIPAS

Elaborar un estudio sobre el comportamiento y forma de vida de las mujeres empresarias de nuestro tiempo es un trabajo que, además de enriquecedor, ha dejado una enseñanza tanto a los que hemos participado en la aplicación de encuestas y entrevistas para la recopilación de datos, como a las mujeres que han tenido la amabilidad de abrimos las puertas de sus empresas y, en algunos casos, de su corazón para darnos a conocer cómo, desde su punto de vista, han podido establecer y mantener un negocio.

En muchos casos se han iniciado los negocios a partir de un deseo particular de progresar, en otros, la necesidad de subsistencia y la sorpresa de haber establecido metas y cumplirlas mucho más allá de lo que ellas mismas habían soñado. Conocer actividades, personas, oficios, detalles, etc. de los negocios, administrarlos y saberse autosuficientes, independientes, poseedoras de un dominio de negocio, ganado a pulso, con dedicación, paciencia, esfuerzo y pasión. Esas son nuestras empresarias en Tamaulipas a quienes damos las gracias por habernos permitido vivir esta grata experiencia.

