

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
División CSH**

**LA MUJER EMPRESARIA:  
UNA FUERZA EMPRENDEDORA**

*Tesis que para obtener el título de  
Licenciado en Administración  
presentan:*

**NÁPOLES AGUILAR MARÍA DEL PILAR  
COVARRUBIAS GONZÁLEZ JOSÉ YOSER  
MARTÍNEZ AMÉZQUITA VÍCTOR HUGO  
MARTÍNEZ MANCILLA JOSÉ**

*Directora de Tesis: Lic. Alma Patricia Aduna Mondragón*

***UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA***

***LA MUJER EMPRESARIA:  
UNA FUERZA EMPRENDEDORA***

***Tesis que para obtener el título de  
Licenciado en Administración  
presentan:***

***NÁPOLES AGUILAR MARÍA DEL PILAR  
COVARRUBIAS GONZÁLEZ JOSÉ YOSER  
MARTÍNEZ AMÉZQUITA VÍCTOR HUGO  
MARTÍNEZ MANCILLA JOSÉ***

## AGRADECIMIENTO

Deseamos manifestar muy especial agradecimiento a una persona extraordinaria:

\*Lic. Alma Patricia Aduna Mondragón, por su incondicional apoyo, dedicación y tiempo otorgados para el desarrollo de este proyecto.

Pero gracias sobre todo por su amistad.

# **CONTENIDO**

## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPITULO 1**

#### **ANTECEDENTES**

- 1.1 LOS COMIENZOS
- 1.2 INVESTIGACIONES REALIZADAS EN MEXICO

### **CAPITULO 2**

#### **LA EMPRESA**

- 2.1 MOTIVOS POR LOS QUE LA GENTE EMPRENDE
- 2.2 PERCEPCIÓN Y COMUNICACIÓN INTERPERSONALES.
- 2.3 EL GRUPO EN LA ORGANIZACIÓN.
- 2.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

### **CAPITULO 3**

#### **LAS MUJERES COMO LIDERES.**

- 3.1 AUSENCIA DE MODELOS DE ROL,
- 3.2 CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO.
- 3.3 LAS MUJERES COMO LIDERES EN LA FAMILIA.
- 3.4 LAS MUJERES EN EL MANEJO DE EMPRESAS.
- 3.5 LAS BUENAS EMPRESARIAS
- 3.6 HERRAMIENTAS A LA DISPOSICIÓN DE LAS EMPRESARIAS
- 3.7 LA RELACIÓN CON LOS SUBORDINADOS.

### **CAPITULO 4**

#### **EL TIEMPO DE LAS MUJERES.**

- 4.1 FORMACIÓN DE LA RED.
- 4.2 RESPONSABILIDAD Y CONFIABILIDAD.
- 4.3 ¿CUÁLES SON LAS MOTIVACIONES DE LAS MUJERES?.
- 4.4 INGREDIENTES BÁSICOS DE LAS MUJERES.

## **CAPITULO 5**

### **LAS MUJERES EMPRESARIAS.**

- 5.1 ¿QUIENES SON LAS EMPRESARIAS?.
- 5.2 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESARIAS
- 5.3 HÁBITOS DE LAS EMPRESARIAS
- 5.4 COMPROMISO EMPRESARIAL

## **CAPÍTULO 6**

### **CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

- 6.1 DOS PANORAMAS DIVERGENTES
- 6.2 RITMO DE CAMBIO ACELERADO
- 6.3 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL
- 6.4 LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO
- 6.5 EL EMPRESARIO DEL FUTURO

### **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA E HIPÓTESIS**

### **MÉTODO**

### **PROCEDIMIENTO**

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

### **DISCUSIÓN.**

### **CONCLUSIONES**

### **REPRESENTACIÓN DE DATOS**

**BIBLIOGRAFÍA**

**HEMEROGRAFÍA**

**NOTAS**

## INTRODUCCIÓN

Debido al enorme interés que ha presentado recientemente la actividad empresarial femenina en el mundo entero y especialmente en nuestro país, además como un intento de dar un justo valor al papel que la mujer juega hoy en día, como actor de los cambios económicos más importantes que se han gestado en este tiempo, se inició este Proyecto, que puede ser considerado como pionero, en el campo de estudios empresariales.

Actualmente se está produciendo un fenómeno en que las mujeres empiezan a alcanzar un éxito merecido y disfrutar de sus roles de liderazgo, aunque esta tarea no es fácil, debido al creciente ambiente competitivo que impera en contexto laboral.

La idea de este proyecto nació como parte de un conjunto de investigaciones que vienen realizándose en América. Es así que se consideró muy importante el estudio de la mujer empresaria. Se decidió asumir el compromiso de analizar a la empresaria dentro de dos marcos ambientales:

1. Ambiente Familiar
2. Ambiente Laboral.

El contenido de la presente investigación se divide en cinco capítulos, en los que se analiza al sujeto, su ambiente y algunos datos que hacen referencia al trabajo.

Posteriormente se define un proceso experimental de investigación, que trata de relacionar los ambientes mencionados en los que interactúa la empresaria.

Finalmente se representan los valores de los datos obtenidos en este proceso, mediante gráficas simples, y se exponen las conclusiones.

## **CAPÍTULO 1**

### **ANTECEDENTES**

Algunos estudios que se han realizado en diversos países, han mostrado, que durante los últimos veinte años, ha habido un aumento sin precedente en el número de mujeres empresarias.

La importancia mundial de este fenómeno, y en ausencia de estudios sobre el tema en México, se ha considerado conveniente iniciar este trabajo destacando algunos datos sobre la actividad empresarial femenina en otros países.

La información de Inglaterra muestra, por ejemplo que, entre 1981 y 1987 las actividades relacionadas con el autoempleo crecieron en un índice del 30% entre la población masculina, mientras que en la femenina el índice alcanzó el 70%.

En lo referente a Estados Unidos, país al que nos referimos más ampliamente, debido al alto grado de sistematización de este tipo de información, los datos proporcionados por la National Association of Women Business Owners (NAWBO) señalan que el número de mujeres dueñas de empresas alcanzan los 5.4 millones.

Las cifras de mujeres propietarias de empresas en Estados Unidos ha crecido aceleradamente. En sólo cinco años, de 1982 a 1987, su porcentaje aumentó en un 57%.

Así nos encontramos con que cada vez es más común que se abran empresas cuyos propietarios y dirigentes son mujeres. Sin embargo, no se trata de un fenómeno nuevo. La propia NAWBO ha encontrado que el 40% de las empresarias tienen una antigüedad de doce o más años en su trabajo.

El gran porcentaje de las mujeres empresarias en Estados Unidos se concentra en las pequeñas empresas, de hecho el 30% de éstas son propiedad de mujeres.

## 1.1 LOS COMIENZOS

Las mujeres empresarias de Estados Unidos hace algún tiempo sentían que nadie compartía sus puntos de vista. El tiempo no les alcanzaba para cumplir con todas sus responsabilidades, de tal manera que no podían ni pensar en salir a buscar a otras personas que compartieran su situación y sus aspiraciones.

Royne Kozmetsky, autora del libro *La Mujer en los Negocios*, en cierta ocasión participó en una mesa redonda sobre temas de management para mujeres ejecutivas. Fue sorprendente la cantidad de mujeres que se le acercaron para agradecerle que hubiera expresado sus sentimientos. Convocó a unas cuantas amigas y ellas a su vez invitaron a otras conocidas que ocupaban posiciones de liderazgo en alguna profesión o en los negocios. El resultado fue impactante porque entre ellas diseñaron un esquema de una nueva organización. A medida que expresaban sus problemas y frustraciones se daban cuenta que era urgente hacer algo y juntas idearon la manera de hacerlo. Para empezar resolvieron que el grupo se llamaría **Women in Management**, es decir, **Mujeres Ejecutivas**.

La finalidad del grupo es ofrecer contacto, apoyo y ayuda mutua a través de la transmisión de experiencias. Además el grupo ofrece a las integrantes una oportunidad con otras mujeres para intercambiar ideas.

Se descubrió que el grupo era un impresionante conjunto de expertas. Tenían mucha información práctica, que no puede obtenerse en los textos o haciendo cursos. Podían asesorar sobre problemas de todo tipo, porque como

mujeres de negocios, profesionales o empresarias, se habían enfrentado a casi todos. Desde entonces, el grupo ha sido una agrupación femenina fluida y dinámica.

La gama de profesiones es grande, como también la de edad y experiencia. Las áreas representadas en el grupo son:

1. Actividades contables.
2. Relaciones Públicas.
3. Abogacía.
4. Empresariado en diversos campos

Las actividades preponderantes en que actúan las empresarias son:

1. Bienes Raíces
2. Investigación
3. Sociedades sin fines de lucro
4. Educación
5. Comercio minorista
6. Seguros y Finanzas
7. Actividad bancaria
8. Agencias gubernamentales
9. Salud
10. Medios
11. Industrias de Soft y Hardware
12. Psicología
13. Arquitectura
14. Construcción
15. Manufactura
16. Industria del vestido
17. Servicios Públicos

18. Alimentación

19. Consultoría en diferentes áreas.

Hay mujeres que están iniciándose y tienen entre veinte y treinta años, y otras entre treinta y cincuenta.

Lo que todas las empresarias tienen en común es entusiasmo por el trabajo, la decisión de llegar y la convicción de que en las áreas de trabajo que han elegido, tienen pocos modelos femeninos en los cuales inspirarse.

Todas las mujeres empresarias se han beneficiado con el grupo, obteniendo conocimientos a través de experiencias valiosas para sus pares. Así la continuidad de grupo beneficia constantemente a un número cada vez mayor de mujeres.

## **1.2 INVESTIGACIONES REALIZADAS EN MÉXICO**

A partir del mes de febrero de 1991 se lleva a cabo en la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Nacional Autónoma de México un proyecto sobre Mujeres Empresarias en México. Para la realización de dicho proyecto se ha contado con el apoyo complementario de otras instituciones. El Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer de El Colegio de México otorgó apoyo financiero para una parte del Proyecto.

Gina Zabludovsky Kuper investigadora oficial del mencionado proyecto, en su estancia de investigación durante el verano de 1992 en el Institute for Research of Women and Gender (Instituto de Investigación sobre mujeres y género) de la Universidad de Columbia en Nueva York, le fue muy útil para obtener bibliografía sobre el tema. Para la realización de entrevistas en esa ciudad, obtuvo apoyo del Departamento de Asuntos Hispánicos del Gobierno de la Ciudad de Nueva York, y de las directivas de la National Association of

Women Business Owners (Asociación Nacional de Mujeres Propietarias de Empresas de Estados Unidos).

Gina Zabudovsky aplicó una serie de cuestionarios a empresarias mexicanas, que pudieron realizarse gracias al invaluable apoyo y colaboración de las asistentes al I Congreso Nacional de Mujeres Empresarias que se llevó a cabo en Guadalajara en el año de 1991, así como de algunas mujeres que se reunieron poco tiempo después en la ciudad de México.

Los avances de investigación hasta ahora obtenidos han sido presentados como ponencias en diversos foros: en el International Council for Small Business (Consejo Nacional para la Pequeña Empresa) que se llevó a cabo en Viena en junio de 1992; el encuentro sobre Empresarios y Empresas en México, en la Universidad de Colima en marzo de 1992; el Congreso de la Latin American Studies Association que se realizó en la ciudad de Los Ángeles en septiembre de 1992; y el II Coloquio del Programa Universitario de Estudios de Género que tuvo lugar en noviembre y diciembre de 1992 en la Universidad Nacional Autónoma de México.

## **CAPÍTULO 2**

### **LAS EMPRESA**

La empresa como sistema debe ser entendida como un conjunto de diversos elementos, mismos que están interrelacionados e interactúan a través de un proceso. Uno de los elementos clave, participante directo de este sistema es el elemento humano, cuyo desarrollo dentro de la empresa, depende del grado de comunicación eficaz y percepción que tenga de las relaciones imperantes dentro de los grupos que se forman, ya que a partir de éstos, el individuo entenderá cuál es su misión dentro de la empresa.

Este capítulo tiene por objetivo destacar las relaciones existentes entre los miembros de la empresa así como las variables que afectan la actuación y comportamiento del individuo, a fin de entender cómo el empresario puede percibir a su organización la cual está constituida por unidades integrales, dentro de las que cualquier cambio afecta a la estructura misma y a su medio en conjunto. Puede parecer extenso el desarrollo de este capítulo, sin embargo, es de fundamental importancia comprender los motivos por los que las personas se comprometen hacia la búsqueda de objetivos personales y organizacionales, para que el empresario, y especialmente del sexo femenino, se involucre intensamente en los cambios que se discutirán en capítulos posteriores, y reconozca que es más que la dueña de su negocio: es líder y directora de un grupo de personas, y como tal su labor es motivarlas, impulsarlas y reconocer su trabajo

#### **2.1 MOTIVOS POR LOS QUE LA GENTE EMPRENDE**

¿Cómo y qué motivos principales tiene la gente para emprender, trabajar y comportarse del modo que lo hace?

Existen varias razones, la primera es la de sobrevivir, otra es que la sociedad espera de nosotros, al ser ésta orientada al trabajo, incluso para personas cuya sobrevivencia no depende de que se ganen la vida. También el trabajo puede ser divertido, retador y emocionante, cuyos esfuerzos pueden ser placenteros para la persona que lo realiza.

Gran cantidad de gente cree que el trabajo es una situación penosa, sin embargo, el trabajo puede proporcionar grandes satisfacciones y placer, ya sea en el empleo o fuera de él. Los análisis al respecto, están orientados a definir la motivación y las actitudes analizando su influencia en el comportamiento.

Para que el individuo logre el equilibrio debe existir una multiplicidad de subsistemas de complejidad, apertura y esfuerzo y muy diversos propósitos y objetivos. Un gran número de variables afectan la cantidad o calidad del rendimiento muscular o laboral. Entre estas variables está la motivación que se define como las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento. Este comportamiento tiene su origen en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades. El sistema por el cual se motiva al individuo requiere una función de dirección. Esta función de dirección se inicia en los niveles más altos de la empresa, por lo tanto, la empresaria deberá tomar real importancia al asunto.

Cualquier comportamiento específico tiene una interrelación compleja de las percepciones que tiene el individuo del objetivo y de su propia actuación. El individuo puede estar muy motivado para alcanzar el éxito, pero si la tarea parece demasiado difícil o poco remuneradora, quizá ni siquiera la inicie.

Como el individuo no existe solo, vive en una constante interacción con un sistema mayor, la organización social, este sistema recíproco con la organización tiene dos elementos clave:

1. La interacción es siempre un proceso de cambio bilateral, a menos que ambas partes se beneficien con el intercambio, la interacción se reducirá a ser obtenida por la parte insatisfecha.

2. La interacción entraña siempre un sentido de obligación mutua. Si cualquiera de las dos personas de una interacción falla a sus obligaciones, la otra relación se interrumpirá. Para el equilibrio en la organización este proceso de obligación mutua o interdependencia es esencial.

Este contrato psicológico de mutuo intercambio es la reciprocidad entre el individuo y la organización, se logra un proceso de influencia para reconciliar el conflicto entre los objetivos de la organización y los empleados. Este contrato psicológico constituye la suma total de las expectativas recibidas por el individuo y la organización acerca de su relación.

El empleado espera la remuneración por su trabajo y un trato justo y correcto por parte de la Organización. Si la organización no corresponde a las esperanzas del individuo, éste es probable que rescinda su compromiso o adopte una actitud de alejamiento y apatía.

En los últimos años, la naturaleza de este contrato psicológico ha tendido a cambiar lentamente de coercitivo-utilitario a utilitario-normativo, circunstancia que se ha puesto particularmente de manifiesto en las organizaciones de investigación y desarrollo. Como quiera que las organizaciones esperan cada vez más que sus miembros se entreguen a los objetivos organizacionales y se comprometan a valorar su propio trabajo, la dirección debe cambiar su papel en el contrato psicológico para dar a los trabajadores más oportunidades de compromiso personal, de tomar decisiones y de crecimiento.

## **2.2 PERCEPCIÓN Y COMUNICACIÓN INTERPERSONALES**

La Comunicación es un proceso por medio del cual se envían y reciben mensajes. El emisor codifica un mensaje y el receptor lo descodifica.

La variación perceptiva por parte del emisor y receptor es uno de los grandes obstáculos para la comunicación eficaz. El mensaje del emisor puede no estar claro y el receptor, por su parte, puede estar preocupado por otras cosas, oír lo que espera e ignorar la información contradictoria.

### **2.2.1 Naturaleza de la información**

Al proceso de comunicación le afectan factores tales como quiénes somos nosotros, nuestras motivaciones, educación y prejuicios personales. La naturaleza de la información se ve afectada por la cantidad en que se recibe, la forma en que se presenta y percibe y el proceso de realimentación.

### **2.2.2 Sobrecarga**

Según Miller existen siete tipos de reacciones ante la sobrecarga de información:

1. El individuo puede simplemente dejar de advertir la información cuando está muy ocupado en demasiadas actividades.
2. Incurrir en errores por olvido de la información.
3. La demora, aplazando indefinidamente todo lo que se pueda aplazar.
4. Proceso filtrador por el que parte de la información se omite.
5. Generalización de las categorías de información, exponiendo las situaciones en forma general.
6. Designación de otra persona u organización para que se encargue de la sobrevivencia de la información.

7. Evitación deliberada de la información, para no saturarse de ella.

### **2.2.3 Comprensión**

La naturaleza de la información se ve afectada por la comprensión del que recibe el mensaje.

La interacción de la comunicación verbal y la no verbal puede dar lugar a un sinnúmero de significados múltiples. Con frecuencia, el estricto mensaje verbal se altera a causa del elemento no verbal. Frecuentemente el receptor de la información puede no haber oído todo lo que se ha dicho, pero quizá no sea lo que el emisor quería que se oyera.

Los factores no verbales desempeñan evidentemente un papel importante en las comunicaciones a través de un sistema de gestos. Además existen frases comunes no verbales que se usan en la vida cotidiana.

### **2.2.4 Realimentación**

Realimentación o comprobación de la realidad es el proceso por el que se informa al emisor de lo que se dijo o pretendía decir para comprobar su validez.

En un estudio sobre los efectos de la realimentación, Leavit y Mueller observaron que aunque la realimentación mejora la exactitud de la ejecución de la tarea, retarda el proceso.

La realimentación puede obtener resultados positivos o negativos según que el objetivo sea la exactitud o la velocidad. Sin embargo, la insistencia en la velocidad puede tener como consecuencia la frustración tanto para el emisor como para el receptor del mensaje. La provisión de realimentación, por parte, mitiga estas frustraciones.

### **2.2.5 Influencia en la estructura de grupo en las comunicaciones**

La elaboración de la información puede ser afectada por la estructura de grupo. Davis averiguó que aunque la norma prescrita era la comunicación vertical a lo largo de la cadena de mando, una gran cantidad de comunicaciones tenía lugar atravesando las líneas departamentales, junto con la comunicación informal de rumor que pasa de uno a otro con gran rapidez. Se correlaciona con la red de comunicación formal: siempre que aumenta la comunicación formal, aumenta la comunicación informal.

Davis afirma que la organización debe desarrollar un tipo horizontal de red de comunicación que cruce los departamentos junto con el tipo vertical de cadena de mando de red de comunicación.

### **2.2.6 Efectos del clima sobre las comunicaciones**

Gibb ha descrito dos tipos fundamentales de clima: el que amenaza al receptor o lo pone a la defensiva y el que es sustentador. Sin embargo, toda comunicación amenazadora se puede hacer sustentadora o por lo menos no juzgadora.

Los dos tipos finales de comunicación, según Gibb son la certidumbre a la provisionalidad; el primero crea un clima amenazador, reservando; el segundo, un clima sustentador.

Rogers admite que uno de los obstáculos para la comunicación de las otras y otro experimento serán las emociones intensificadas.

La solución a esos problemas, dice Rogers consiste en escuchar con interés permitiendo la persuasión, haciendo falta la valentía, pues se requiere una mente libre de prejuicios.

Puede escucharse con comprensión haciendo que una persona escuche con énfasis, tratando de comprender el contenido como el marco de referencia de lo que se está diciendo.

### **2.2.7 Técnica para mejorar la comunicación**

La empresaria puede valerse de los siguientes métodos hacia la búsqueda de mejorar la comunicación dentro de su organización:

1. Método brainstorming, por el cual se resuelven problemas en reuniones, mediante sugerencias de ideas.

2. Siodrame, por medio del cual dos o más personas representan una situación conflictiva para una mejor comprensión de por qué alguien opina de cierto modo.

3. Realimentación a cargo de un observador. Consiste en que una persona neutral y ajena al asunto observa una discusión y a intervalos regulares informa de lo que ha transpirado en el grupo.

Davis ha descrito varios procedimientos que pueden seguir los directores para mejorar la comunicación entre los trabajadores y la gerencia. Primero, el director puede adoptar una política de puerta abierta. Davis sugiere también que las reuniones sociales en los que están presentes los familiares de los ejecutivos y de los trabajadores puedan facilitar las comunicaciones.

## **2.3 EL GRUPO EN LA ORGANIZACIÓN SOCIAL**

Dentro de la estructura formal existe un patrón de relaciones sociales que no aparecen en el organigrama y que pueden ser no reconocidas formalmente e incluso ni siquiera informalmente por la organización. Los grupos informales pueden influir en la productividad restringiéndola o mejorándola.

En la terminología de los sistemas, un grupo es un conjunto de sistemas de comportamiento mutuamente interdependientes que no sólo se afectan entre sí, sino que responden también a influencias exteriores.

Como Devis señala, hay tres clases de variables que afectan a la actuación y comportamiento del grupo: los factores personales tales como los motivos y las percepciones, las aptitudes y los rasgos de la personalidad; el entorno espacial y social en que tiene lugar la acción del grupo; y las variables relacionadas con las tareas o metas inmediatas del grupo.

Como sistema social, el grupo tiene inputs, incluidas las expectativas de dentro y fuera de los límites del sistema: transformaciones, incluidas en la estructura, las interacciones y el mando del grupo; y outputs incluidas la productividad y la satisfacción. Hay además una realimentación positiva y otra negativa, mediante las cuales se intenta conseguir cambios y mantener el equilibrio, respectivamente.

El fin de un grupo particular puede o no estar bien definido. Puede ser fundamentalmente social, estar muy orientado hacia el trabajo o incluso no ser bien comprendido.

### **2.3.1 Por qué y cómo se forman los grupos**

El grupo formado a través y por la estructura organizacional formal se denomina grupo formal; el formado para realizar tareas en el puesto de trabajo es un grupo de trabajo o de tarea; el formado dentro de la estructura de la organización, pero sin ser sancionado oficialmente es un grupo informal; y el formado por razones puramente sociales es un grupo social. Además existen otros grupos tales como la familia y los de interés.

### **2.3.2 Grupos formados partiendo del punto de vista del diseño estructural**

El grupo formal, que se halla fundamentalmente en el diseño estructural, existe para alcanzar objetivos organizacionales, es la organización la que lo establece. Las tareas suelen estar definidas y sus miembros las tienen sin tener en cuenta sus deseos personales o su aptitud para trabajar juntos.

### **2.3.3 Grupos formados partiendo del punto de vista del flujo de información**

Los grupos informales tienden a formarse espontáneamente como consecuencia de la interacción de las personas en el trabajo. Los grupos informales no patrocinados, existen fundamentalmente para mejorar el flujo de los procesos de información y comunicación. En la mayoría de las organizaciones existe una red informal de personas que consigue que el trabajo se efectúe evitando los canales burocráticos de comunicación formal. Las consecuencias del comportamiento del grupo, desde el punto de vista de la organización pueden ser buenas o malas. Algunas veces los grupos informales trabajan activamente contra el progreso de los objetivos organizacionales.

Además de nacer a causa de las exigencias organizacionales del proceso de flujo de trabajo, los grupos pueden surgir porque satisfacen ciertas necesidades personales. Dado que muchas de ellas no pueden ser satisfechas por el propio individuo, deben serlo por los otros, generalmente en grupos.

Las necesidades sociales y del ego del hombre se satisfacen y se refuerzan mediante su participación en los grupos. Determinadas necesidades no pueden ser satisfechas por ellos, por lo que el hombre recurre al grupo para satisfacerlas. Al proporcionar realimentación, el grupo puede ayudar al

individuo a satisfacer sus necesidades de nivel más elevado: de autorrealización.

Los valores comunes a los intereses compartidos son, por tanto, un factor poderoso en la determinación de la causa de la formación de los grupos.

#### **2.3.4 El funcionamiento interno de los grupos**

El grado de eficacia de la estructura interna determina, en gran parte, el grado en que el grupo operante tiene éxito en la consecución de su fin, en la realización de sus objetivos y en la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

#### **2.3.5 Actividades de grupo**

La función básica de un grupo es alcanzar sus objetivos. Además de sus objetivos globales, cada uno de sus miembros tiene los suyos propios. Todo grupo tiene multiplicidad de objetivos: explícitos, implícitos, reconocidos y discutidos. Benne y Sheats han identificado por lo menos tres actividades distintas que tienen lugar en un grupo como consecuencia de esos objetivos: actividades en tareas de grupo, actividades constructivas y actividades para su propio provecho.

#### **2.3.6 Liderazgo de grupo**

El liderazgo no es una función o rasgo de un solo individuo sino que se distribuye entre todo el grupo y cualquier miembro puede ser líder en un momento dado. Los grupos con frecuencia tienen por lo menos dos líderes comúnmente reconocidos: uno que es el que con más frecuencia emprende la tarea de hacer progresar el grupo hacia la realización del trabajo y otro que es el que con más frecuencia se hace cargo de la misión de mantenimiento.

### **2.3.7 Normas y comportamiento del grupo**

La semejanza de actitudes y valores de los miembros de la organización se denomina norma y respecto a ella se puede juzgar la propiedad del comportamiento de los miembros. Las normas del grupo se pueden traducir en tipos específicos de comportamiento resultantes de las relaciones mutuas e interdependientes de los miembros. La existencia de normas ejerce una presión sobre los miembros en el sentido de que se adapten a ellas.

### **2.3.8 Importancia de la cohesión y solidaridad en el grupo**

La cohesión está relacionada con el comportamiento; cuanto más cohesivo es el grupo, mayor es la probabilidad de que sus miembros tengan actitudes, valores y pautas de comportamiento semejantes. El hecho de que sea muy cohesivo aumenta la probabilidad de que sus miembros puedan influir en otros para que modifiquen su comportamiento. Cuanto más cohesivo es el grupo, mayor es el número de miembros que se ajustan a sus normas. La cohesión del grupo y la conformidad con las normas son factores que se refuerzan entre sí.

### **2.3.9 Cooperación entre los grupos**

Las causas fundamentales de la cooperación entre los grupos emanan del mutuo deseo de conseguir realizar el trabajo o de unirse contra un enemigo común. Las causas de los conflictos entre los grupos provienen del intento de alcanzar objetivos que se excluyen mutuamente por recursos limitados, por el status o por el poder.

### **2.3.10 Reducción de conflictos y competencia entre grupos**

Existen varios modos de reducir los conflictos entre los grupos, algunos de los cuales son imposibles si previamente no se diseña de nuevo la organización y de ellos se buscan soluciones satisfactorias. Existen métodos para reducir al mínimo los conflictos dentro de la estructura organizacional de la empresa:

1. Conseguir que los datos para la resolución de problemas se generen en común.
2. Turnar a las personas entre los diferentes grupos.
3. Reconocer la interdependencia de los grupos y establecer métodos para situarlos en un contacto más estrecho.
4. Localizar un enemigo común.
5. Desarrollar un conjunto común de objetivos.

## **2.4 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Los objetivos de cualquier organización son complejos y ninguno tiene un sólo conjunto de objetivos. Aunque las personas quizá digan que los beneficios son el principio objetivo de una organización, no actúan en consonancia, ni en los ejercicios ni por lo que se observa en sus acciones en la organización. Además los objetivos cambian, según el tipo de organización en que la persona está trabajando.

### **2.4.1 Las organizaciones tienen objetivos múltiples**

Drucker Perrow identifica cinco categorías de objetivos organizacionales:

1. Objetivos de la sociedad: se refieren a la sociedad en general y a las clases grandes de organizaciones más que en las organizaciones sencillas, es decir, a la generación de los valores culturales, al mantenimiento del orden y a la producción de bienes y servicios.

2. Objetivos de producción: funciones del consumidor tales como servicios comerciales, bienes de consumo, educación y asistencia sanitaria.

3. Objetivos de sistema: los métodos de planeación y funcionamiento de la organización.

4. Objetivos de producto: cantidad, calidad, estilo, coste, tipo y disponibilidad.

5. Objetivos derivados: los modos en que la organización usa su poder para perseguir otros objetivos.

#### **2.4.2 Objetivos oficiales frente a objetivos reales**

Entre los objetivos de una organización pueden hallarse tanto los objetivos oficiales ( redactados pra consumo público por un comité de expertos) y los objetivos reales ( aquellos hacia los cuales la organización está dirigiendo realmente sus energías). Sea cual sea el criterio que se usa para categorizar los objetivos de una organización, debe tenerse presente que en sí mismas, las organizaciones no tienen objetivos; son las personas quienes los tienen, y emanan de sus propias intenciones y motivaciones. Los objetivos organizacionales son realmente compromisos inestables y cambiantes entre los individuos de la organización y las demandas que hace el entorno exterior.

#### **2.4.3 Necesidades múltiples en las organizaciones**

Michels advirtió que las organizaciones tienden a desplazar unos objetivos en favor de otros y que a veces los medios para lograr un objetivo se convierten en un objetivo y el objetivo original se convierte en medio. Una organización establecida originalmente para resolver un problema ( objetivo ) puede convertirse en un fin en sí mismo: manteniendo empleados a sus miembros.

1. Necesidades fisiológicas y de seguridad. Aun cuando las organizaciones carecen de necesidades fisiológicas propiamente dichas, sus miembros tienen necesidades de seguridad y supervivencia

2. Necesidades sociales. Cuando la organización ha crecido y prosperado hasta el punto de haber quedado asegurada su supervivencia, surgen las preocupaciones sociales. En esta fase, la organización empieza a afiliarse a las asociaciones gremiales, organiza fiestas navideñas y giras campestres, empieza a enviar a sus directivos a programas exteriores de formación.

3. Necesidades del ego y estimación. La organización trata de mejorar su reputación y de ser estimada por las otras organizaciones y por la comunidad. En ese nivel, algunas organizaciones tienen actividades que no tienen relación visible con los beneficios.

4. Necesidades de autorrealización. Existe cierto paralelismo entre la jerarquía de necesidades de un individuo y la de una organización. Los objetivos, fines y valores de la organización cambian a lo largo del tiempo, según su fase de desenvolvimiento.

#### **2.4.4 Dirección por Objetivos**

Cualquier decisión sobre determinación de objetivos debe acompañarse de la decisión sobre determinación de los medios para alcanzar dichos objetivos. Este conjunto de medios, se convierte en conjunto de subobjetivos y deben establecerse en en una cadena de medios y fines .

La dirección por objetivos hace a éstos operacionales. Motiva y da fuerza a las empresarias y consigue que el trabajo se haga, que se alcancen los objetivos globales y que los objetivos organizacionales se ajusten mejor a los individuales, con lo que motiva también al individuo. Odiorne define este proceso como un modo de conseguir que el supervisor y sus directores

subordinados definan conjuntamente los objetivos comunes de la organización así como las áreas principales de responsabilidad del individuo desde el punto de vista de los resultados que se espera de él, usando estas medidas como guías para la aportación de cada miembro.

La correcta utilización de la dirección por objetivos puede influir sobre el desenvolvimiento de la dirección. La investigación efectuada por Huse y Kay ha demostrado que como consecuencia de la implantación adecuada del enfoque de la dirección por objetivos, los subordinados dan cuenta de una mayor adhesión a la consecución del objetivo y de que existe un acuerdo mayor entre el jefe y el subordinado en cuanto al trabajo y a los modos de mejorar su actual ejecución de la tarea.

#### **2.4.5 Valoración de la actuación**

La expresión de valoración de la actuación es más amplia e implica un juicio de los demás que puede ser más completa e ir más allá que la dirección por objetivos. Todas las organizaciones usan algún tipo de valoración de la actuación, las personas siempre juzgan la actuación de los otros: iguales, subordinados y directores.

Kay observa lo siguiente: los sistemas de valoración tienen fines múltiples; la razón fundamental de las valoraciones no es clara, ni fuerte, ni convincente; la medición o juicio de la actuación sigue siendo un problema; hay pocas pruebas de que los sistemas de valoración estén alcanzando sus objetivos.

Huse observa que la razón fundamental del fracaso de la valoración de la actuación es el hecho de que la dirección no ha logrado definir claramente los objetivos y establecer técnicas específicas de valoración de la actuación

destinadas a alcanzarlos. Para él los fines de la valoración de la actuación son:

1. Alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar la actuación: el subordinado necesita saber cuáles son sus objetivos.

2. Lograr una correcta determinación de los salarios: el director necesita examinar la actuación de sus subordinados para sus salarios

3. Recoger y almacenar información para el futuro proceder administrativo en relación con ascensos, traslados y despidos.

4. Identificar las necesidades de capacitación.

5. Mejorar la selección de nuevos empleados.

## **CAPÍTULO 3**

### **LAS MUJERES COMO LÍDERES**

La interpretación de la idea de liderazgo es muy amplia. Toda persona que influye sobre el comportamiento de los demás en un grupo es un líder en potencia. A veces las cuestiones o los grupos humanos sobre los que influye un líder son grandes, a veces no, y pueden existir en cualquier organización social. Una mujer que dirige una organización necesita poseer todas las aptitudes y todos los atributos de liderazgo.

Es muy frecuente encontrar mujeres que creen que sus proyectos no tienen valor, por lo que existe una tendencia a minimizar la importancia de los roles empresariales femeninos. Es posible que las mujeres no puedan visualizarse como figuras de autoridad, sin embargo esta actitud es deshonesta, ya que las mujeres se niegan a reconocer el grado de autoridad que se les ha dado y que han asumido.

Las mujeres empresarias deben enfrentarse con el hecho de que ellas son las precursoras de las nuevas generaciones de mujeres emprendedoras. Las mujeres jóvenes de hoy se enorgullecen de sus éxitos, y no se sienten obligadas a disfrazar sus logros por miedo de que su capacidad pueda generar rechazo. Es un progreso alentador que las mujeres deben favorecer regocijándose con los éxitos de sus pares.

#### **3.1 AUSENCIA DE MODELOS DE ROL**

La razón de la dificultad para percibir como líderes a las mujeres podría ser la ausencia, en sus carreras, de modelos de rol a quienes emular. Simplemente no hay muchas mujeres en los campos más innovadores empresariales, con las que se puedan comparar. Se tienen problemas para ver hasta dónde han llegado las mujeres empresarias, sin embargo, siempre están dispuestas a

reconocer sus limitaciones. La falta de modelos de rol que sirvan como punto de referencia para evaluar sus éxitos tiene un curioso efecto secundario: se aprende más de los fracasos que de los éxitos. A medida que las mujeres se puedan evaluar más objetivamente en función de la comparación con otras mujeres que han triunfado, y logren sentir un verdadero placer por sus logros, la tendencia a minimizarse irá decreciendo. Aprenderán a apreciar la importancia y el valor de lo que saben y de lo que han hecho, y se darán cuenta que no hay prácticamente límites para lo que puedan hacer si existe en sus interiores la motivación y los deseos de triunfar.

Las mujeres empresarias deben creer firmemente en la importancia de ganarse el respeto como líderes, y de conservarlo, siendo mejores seres humanos, preocupándose honestamente por sus subordinados y reconociendo sus méritos toda vez que lo merezcan. Este proceso es el camino más arduo y a veces más frustrante hacia la obtención de un respeto duradero; pero es también el más gratificante. El líder que alcanza y mantiene este tipo de éxito moral y ético se eleva enormemente, y desde ese punto de vista parece despegar y seguir ascendiendo de éxito en éxito.

### **3.2 CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO**

Si bien las mujeres no necesariamente se visualizan como líderes, tienen ideas muy claras acerca de las características de liderazgo en otras personas. Las cualidades que distinguen a las mujeres líderes son:

1. Autoconfianza: la mujer debe fomentar su confianza en sí misma. Y es interesante señalar que ponemos énfasis en esta característica basándonos en los resultados obtenidos por Christina Banks y sus colegas en un estudio de la participación de la mujer en el Proyecto Leadership Texas (2). El 77% de las mujeres entrevistadas en este estudio identificaron a la autoconfianza

como el rasgo más importante para llegar a convertirse en líder. Y el 100% la mencionó como característica del liderazgo.

2. Disposición a asumir la responsabilidad por las consecuencias de sus actos y de sus subordinados: no se debe aceptar el puesto si no se está dispuesto a asumir la responsabilidad por todo lo que pueda suceder en el trabajo.

3. Capacidad para motivar a otros: es importante estimular a los otros a esforzarse a alcanzar determinados objetivos.

4. Trabajar duro: largas jornadas, vacaciones perdidas, todo contribuye a afianzar el territorio.

### **3.3 LAS MUJERES COMO LÍDERES EN LA FAMILIA**

La mujer a lo largo de la historia, ha desempeñado un papel importante y crucial en el desarrollo de la humanidad: ha sido la fuente principal y el móvil de la educación de ésta. Ha tenido que luchar en contra del conservadurismo y acoso sexual. Sin embargo, lejos de abatirse, ha demostrado que es capaz de realizar cualquier actividad por más compleja que esta sea, ha mostrado al mundo que existe igualdad de capacidades, derechos y oportunidades tanto para hombres y mujeres.

En el tradicional papel de madres, las mujeres han aceptado siempre la obligación social de civilizar y mejorar al mundo. Y a medida que la mujer toma consciencia de su naciente poder y de las crecientes y cambiantes expectativas de la sociedad hacia ellas, las mujeres empresarias se esfuerzan por caminar hacia la confiabilidad, es decir, hacia un compromiso profundo de ejercer ese poder sensatamente.

Aun más, la mujer puede compaginar perfectamente los roles de madre, esposa y jefa de empresa. La mujer empresaria además de ser líder de su

empresa, lo es también de su familia, ya que gracias a su sensibilidad puede influir sobre el comportamiento de los miembros de su familia y empresa.

La mujer debe plantearse como objetivo ideal el dirigir por medio de la persuasión amable para modificar comportamientos indeseables y conservar los deseables. Lo anterior deberá aplicarlo en su ambiente familiar y su ambiente laboral.

### **3.4 LAS MUJERES EN EL MANEJO DE EMPRESAS**

Hay dos enfoques posibles para evaluar el progreso que han hecho las mujeres para llegar a posiciones de liderazgo. Muchas mujeres perciben cierta ausencia de grandes pasos hacia esa dirección, y lamentan las injusticias que aún subsisten. Otras en cambio, sienten que algo se ha avanzado y que es necesario reconocerlo y gratificarse por ello. Es contraproducente meditar demasiado sobre lo que no se ha conseguido y es preferible señalar los logros efectivos de las mujeres empresarias.

En algunas áreas como gestión comercial y finanzas, las puertas de la oportunidad se han abierto de par en par para las mujeres. Además se han tornado accesibles nuevos e interesantes campos en ciencia y tecnología.

Algunas mujeres de WIM, Women in Management, señalan que sólo un 3.5% de los puestos de dirección de las empresas que aparecen en la revista Fortune están ocupados por mujeres; sin embargo, otras replican que casi la mitad de las mil compañías más grandes de los Estados Unidos, tienen al menos una mujer en el directorio. En 1986 había 395 mujeres en los directorios de las corporaciones más importantes.

Más de la mitad de las mujeres designadas para puestos de dirección en 1986 tenían experiencia previa en el mismo nivel. Y lo que es aún más notable, las mujeres que hoy acceden al directorio ya no son elegidas

exclusivamente entre las parientes del presidente del directorio, ni son las viudas de los principales accionistas. Ahora se las busca porque son profesionales o mujeres de negocios experimentadas, que pueden aportar contribuciones positivas a sus corporaciones.

### **3.5 LAS BUENAS EMPRESARIAS**

Es importante para aquellas empresarias comprender que de hecho son líderes. En la sociedad actual se considera líder a una persona que ejerce una influencia importante sobre su comunidad, restringida o amplia. Las líderes están en situación de afectar las vidas de los demás modificando las actitudes y el comportamiento de la organización o comunidad en que actúan.

Las mujeres han alcanzado posiciones de dirección, el liderazgo está implícito en esto. Cuando las mujeres alcanzan relevancia en un campo se les concede preeminencia en otros. Y junto con sus roles de liderazgo aparecen ciertas obligaciones. Una de ellas consiste en hacer que las cosas sean diferentes o mejores para otras personas. Un aspecto de la vida profesional de las empresarias en el que puedan hacer una verdadera contribución es la supervisión y la capacitación de las personas que trabajan para ellas.

Ya sea que elijan ser empresarias o hacer sus carreras en grandes corporaciones, en instituciones gubernamentales o en agencias de servicios, casi todas las que llegan a líderes se convierten también en jefas. En ese papel, tienen una doble responsabilidad: usar sus dotes femeninas, además de las destrezas que han adquirido como personas de negocios, para llegar a ser empresarias o ejecutivas capaces y ejemplares; y encarnar modelos de rol para las mujeres que habrán de seguirlas, y posiblemente también para

algunos hombres que quieren trascender ciertos estereotipos que se han enseñado a esperar de ellos. Lo anterior es una tarea bastante ardua.

### **3.6 HERRAMIENTAS A LA DISPOSICIÓN DE LAS EMPRESARIAS**

Las empresarias tienen a su disposición dos herramientas importantes. Una es la formación de una red. A medida que progresen en su trabajo, deben valorar y mantener sus contactos. Cada persona que se conoce que reúne ciertas condiciones, se convierte en miembro de la red. El grado de diligencia que pongan en ayudar a construir ese tejido social y en utilizarlo dará la medida del éxito que alcancen en la carrera. Además será una medida de su eficacia como modelos de rol. Las jóvenes que trabajan para ellas, y que están empezando a abrirse camino, deben sentirse motivadas para incorporarse a la red, y pensar que se beneficiarán con ello. En el capítulo siguiente se describe lo que es una red y cómo se forma.

Al expandirse la red las empresarias ganan y para sus subordinadas, nuevas oportunidades y perspectivas se les presentarán.

La otra herramienta es la función docente, de orientación, de guía. En esta área las mujeres tienen biológica y culturalmente, una ventaja enorme. Son por instinto y por educación, las mentoras, las educadoras de la generación que nos sigue. Históricamente, las mujeres que salieron del hogar para trabajar se desempeñaron primero como enfermeras o maestras, o en otros puestos donde la capacidad para cuidar de otros fuera un atributo conveniente. ¿Podría haber entonces algo más natural que extender esa inclinación y ese don a las personas que trabajan bajo nuestra supervisión? Sus colegas hombres están culturalmente preparados para ver a los miembros de la generación siguiente, a las estrellas nacies, como competidores. ¿Por qué no habrían de seguir las mujeres, su inclinación

natural y visualizar a las más jóvenes como beneficiarias potenciales de todo lo que han aprendido? Por otra parte, sus capacidades pueden aumentar las tuyas, la gente joven enriquece las nuevas empresas que acometen las empresarias. Si cooperan y enseñan, en vez de competir y reprimir, ¿no se benefician todos? Si se acercan a sus futuras sucesoras con una actitud amable y solidaria, en lugar de competir con ellas y virtualmente amenazarlas, las ayudarían a crecer y desarrollarse. Y en última instancia, los éxitos y logros de las jóvenes, serán un reflejo de los de las empresarias. Por otra parte, al fomentar su creatividad y su sesgo innovador, las empresarias también podrán aprender, crecer y prosperar.

### **3.7 LA RELACIÓN CON LOS SUBORDINADOS**

Las empresarias quieren destacar en la gestión gerencial. No quieren caer en la conocida trampa de usar la autoridad como poder, para reemplazar el auténtico liderazgo. No quieren que la autosuficiencia sustituya a la autoconsciencia, o la dictadura a la legítima autoridad. Quieren influir sobre las personas, y cuando es necesario modificar su conducta, por medio de la persuasión amable. La gestión gerencial por persuasión amable es básicamente una herramienta de marketing: es una técnica para tomar decisiones que los demás quieran atacar. Lo que al empresario le importa es que su idea sea aceptada, no quien se atribuye el mérito. Si el proyecto tiene éxito, el mérito se extenderá con efecto ondulatorio, y todos se beneficiarán.

Se quiere hacer de la labor empresarial un arte, no un oficio. Como directivas las empresarias quieren alcanzar el nivel del arte: inspirar a otros para que expresen su potencial creativo; y recompensarlos por ello. Al tomar consciencia de que son modelos de rol en la actividad empresarial y, por lo tanto en liderazgo, deben tener siempre presente la influencia que tienen

sobre los demás. Deben esforzarse por usar su status de un modo responsable, y ejercer una influencia positiva sobre sus subordinados, familias, organizaciones y comunidades, a través de sus actos y de sus actitudes.

Toda empresaria debe esforzarse por obtener la lealtad y la dedicación de sus empleados. En toda iniciativa empresaria esto es absolutamente indispensable. Los empleados deben estar interesados en el éxito de la gestión como el empresario mismo, y todos deben estar dispuestos a emplearse a fondo en la demanda.

## **CAPÍTULO 4**

### **EL TIEMPO DE LAS MUJERES**

Hoy en día se está produciendo un fenómeno llamado "tiempo de la mujer" (3). Nos referimos a esta época, en que las mujeres ejecutivas y empresarias empiezan a alcanzar un éxito merecido y a disfrutar de sus roles de liderazgo.

En el tiempo de las mujeres se buscan nuevas maneras de reunirse y de poner a prueba su paciente poder. Y al explorar nuevas vías de comunicación con mujeres, éstas se dan cuenta que son cada vez más numerosas las que desarrollan relaciones vinculadas con el trabajo, algo que parecía, hace algunos años, sólo para los hombres. Las mujeres han descubierto las gratificaciones de la conexión. No les fue fácil captar, y después implementar, el concepto de formación de una red, pero lo han logrado y están empezando a apreciar su valor. Pero al mismo tiempo, como mujeres, les gusta tener la oportunidad de ponerle su sello al concepto. La formación de una red, consiste en entrar en contacto con otras mujeres que trabajan a su nivel, en compartir, a través de una interacción informal. de grupo, lo que cada una de ellas conoce mejor, en hacer preguntas y dar consejos.

La red puede contribuir a que las mujeres reconozcan, entiendan y valoren lo que saben y lo que hacen bien. Y muchas veces favorece el progreso en sus carreras profesionales. Y sobre todo la red suele ser muy útil para aquellas empresarias que no quieren esperar demasiado para llegar a los niveles más altos y están dispuestas a aceptar el desafío de llegar pronto. Al lograr sus objetivos, se abre ante las empresarias una nueva dimensión laboral: lograr la eficiencia empresarial.

Muchas mujeres que están en plena carrera ascendente no tienen ni el tiempo ni los recursos para seguir estudiando por las vías tradicionales: volver a la Universidad para hacer un posgrado o participar en programas de

actualización y perfeccionamiento profesional. Sin embargo, son también muchas las que han descubierto que la red, que recoge la enorme riqueza de experiencia y talento organizativo de un grupo de empresarias ambiciosas e innovadoras, puede llegar a ofrecerles un atajo, una solución al problema del tiempo. A través de las redes las mujeres pueden avanzar periódicamente en pos de objetivos laborales concretos, en vez de prepararse para aprovechar futuras oportunidades imaginarias. La organización de las relaciones les servirá para ampliar sus horizontes, perfeccionar sus ideas y sus conocimientos de las técnicas de la actividad empresarial y reforzar su autoestima.

#### **4.1 FORMACIÓN DE LA RED**

Para que las mujeres pongan en acción su potencial necesitan apoyo y refuerzo. Una manera de descubrir quiénes son y qué pueden hacer es iniciar y mantener una interacción constante con otras mujeres que tengan similares experiencias y expectativas.

El beneficio que las mujeres pueden obtener del espacio en blanco es que no tienen malos hábitos de gestión ni actitudes obsoletas que superar. Dado que carecen del bagaje intelectual de una tradición de gestión femenina, están libres de ideas preconcebidas acerca de cómo deben hacerse las cosas. Pueden, pues, empezar adoptando los mejores modelos de liderazgo de ambos sexos, e insuflando después a su actividad un sesgo creativo singular, que les sea propio.

#### **4.2 RESPONSABILIDAD Y CONFIABILIDAD**

Uno de los aspectos más abrumadores de los roles femeninos de liderazgo es la necesidad de asumir la responsabilidad y tener la confiabilidad que son

ingredientes fundamentales del liderazgo en la vida profesional. Si bien muchas mujeres que acometen importantes tareas voluntarias asumen una enorme responsabilidad, no siempre experimentan el alto grado de confiabilidad que deben exhibir para desempeñar un cargo directivo. Las mujeres son sensibles a la total confiabilidad que es inherente al rol directivo. Las empresarias están tratando de cambiar su manera de pensar, de modo de acelerar su progreso como líderes y desempeñar los nuevos roles eficaz y eficientemente.

La sociedad mexicana, al igual, que el mundo en general, espera y reclama que la mujer asuma una responsabilidad personal por la construcción de un mundo más civilizado.

#### **4.3 ¿CUÁLES SON LAS MOTIVACIONES DE LAS MUJERES?**

¿Qué es lo que motiva a las mujeres que triunfan en los negocios, la actividad empresarial o las carreras profesionales? ¿Qué impulsa a aquéllas que acceden a elevados cargos públicos o establecen imperios en el campo inmobiliario, las inversiones o las artes? ¿Cómo se explica que las mujeres estén dispuestas a afrontar las presiones, la responsabilidad, y hasta la amargura que acompañan a la condición de jefa de empresa? ¿Por qué se exponen? ¿Cuáles son las fuerzas que las empujan a abandonar carreras cómodas, seguras y no demasiado exigentes, que dejan tiempo libre para la familia y para otras actividades placenteras?

Estas preguntas tienen más del mil respuestas diferentes, sin embargo todas tienden hacia una aspiración profunda de asumir un rol de liderazgo. Para algunas mujeres, la motivación para aspirar a un rol de liderazgo es la gratificación interior. Muchas de las mujeres enérgicas y triunfadoras acceden a una posiciónh directiva para recibir una gratificación monetaria. Con

frecuencia la actividad empresaria es la única vía que estas mujeres consideran viable para ganar dinero al nivel que aspiran. Para cada mujer el dinero significa algo diferente: independencia, dignidad, una manera de sobrevivir como cabeza de familia, una forma de liberarse de un mal matrimonio, una suerte de demostración de igualdad con los colegas hombres. Además en casi todo el mundo el dinero es el emblema del éxito. El deseo de tener más dinero impulsa a muchas mujeres a llegar a puestos directivos o a salir del mundo de las corporaciones para ingresar en el mundo empresario, donde pueden huir de las limitaciones e injusticias que suelen sufrir las mujeres en las compañías. Una vez tomada la decisión y abierto el negocio, casi todas las flameantes empresarias se sienten deleitadas por haberse atrevido a dar el salto. En ese punto, es probable que el dinero en sí pueda tornarse secundario respecto de la satisfacción laboral y la gratificación personal.

#### **4.4. INGREDIENTES BÁSICOS EN LAS MUJERES**

Alcanzar el éxito requiere algo más que iniciativa, sacrificio y trabajo duro. ¿Qué cualidades aportan las mujeres de éxito a sus carreras? ¿Qué hay de especial en ellas?

Hay un ingrediente clave que toda mujer debe tener: un fuerte instinto de supervivencia. Con esta cualidad se logra también la resistencia, la capacidad de aguantar. Estas características son casi innatas en las mujeres, y se expresan con fuerza en las que triunfan. En éstas el instinto de supervivencia se extiende a los que de ellas dependen. La aptitud de sobrevivir va de la mano del grado de ambición necesario para llegar a convertirse en líder. Sobre todo las mujeres empresarias deben estar imbuidas de un fuerte

instinto de supervivencia. Sin la capacidad de sobrevivir y de aguantar, las ambiciones no se realizan.

Las mujeres se destacan en la cualidad positiva de la expresividad, porque con frecuencia demuestran gran sensibilidad hacia las personas, y además son comunicativas. También poseen ingenio, deseo permanente de aprender y orientación laboral.

La sensibilidad es un ingrediente esencial que facilita la interacción con los empleados, ser sensible a la condición humana requiere estar constantemente alerta. El sentido de oportunidad es una ayuda para facilitar la comunicación con la gente, una comunicación intuitiva que le permita saber cuándo un subordinado necesita ayuda, apoyo o estímulo para aceptar un desafío y liberar sus energías creativas. No tiene sentido abrir la puerta de la oportunidad antes de que el subordinado esté preparado para franquearla y avanzar hacia el éxito. La insensibilidad, que se refleja en la incapacidad de captar el momento adecuado y aprovecharlo o, por el contrario, en una tendencia a forzar la situación antes de que se presente el momento oportuno, es una lamentable característica de las malas empresarias.

Los ingredientes anteriores son elementos de importancia fundamental para adquirir la autoconfianza necesaria para realizar eficientemente la labor empresarial.

## **CAPÍTULO 5**

### **LAS MUJERES EMPRESARIAS**

Los empresarios, en general, son personas que abren un negocio o montan una fábrica y después la dirigen. También se considera incluida en la actividad empresarial a la persona que inicia una actividad productiva o de servicios, la lleva adelante, y después la vende e inicia otra tarea. ¿Qué es lo que distingue a estas personas de aquellas otras que hacen carrera en una firma y ascienden hasta llegar a ocupar puestos directivos? ¿O de quiénes se destacan en las instituciones académicas o gubernamentales hasta llegar a ser líderes políticos o directores de universidades? ¿Los empresarios son en realidad diferentes o sólo están en situaciones diferentes?

Este fenómeno, el de la actuación de las mujeres en el campo empresario, está adquiriendo una creciente importancia en el mundo entero.

Algunas de las razones básicas por las que los hombres y mujeres deciden dedicarse a la actividad empresarial son:

1. Están insatisfechos con sus empleos.
2. Creen que existe una buena oportunidad .
3. Sienten el impulso de intentar algo nuevo
4. Un cambio en la economía y en la política abre nuevas posibilidades.
5. No resisten la tentación de poner en práctica una idea innovadora.
6. No tienen alternativa, si es que desean mantener cierto nivel de vida.

Ahora bien, ¿cuáles de estas razones se aplican a las mujeres empresarias? ¿A caso a todas?

La mayoría de las personas que están dentro de la actividad empresarial, sobre todo si son mujeres, tienen ciertas características particularmente bien desarrolladas. Refiriéndose específicamente a las mujeres, éstas poseen:

1. Fuertes aptitudes para la supervivencia

## 2. Un elevado nivel de energía.

Las mujeres de baja energía no pueden triunfar como empresarias, porque no tendrán tiempo para hacer todo lo que es necesario. Existe una íntima relación entre nivel de energía y manejo del tiempo. Las mujeres con bajo nivel de energía, por lo general, tienen también baja eficacia de supervivencia. Manejan mal su tiempo; cada tarea les insume tanto tiempo y energía que se agotan antes de cumplirla. Las mujeres de alta energía son muy eficientes y casi siempre también muy exitosas.

### 5.1 ¿QUIÉNES SON LOS EMPRESARIOS?

Los empresarios ( usamos la forma masculina para referirnos a ambos sexos) son personas que se comprometen totalmente en el esfuerzo de alcanzar sus objetivos, en situaciones en las que otros tomarían un camino más lento y, aparentemente, más seguro para progresar en su trabajo. Se trata de personas muy resueltas, que no tienen miedo de correr riesgos. Son individuos activos, no pasivos, prefieren participar. Asumen el riesgo en situaciones en que pocos lo harían. Un verdadero empresario aprovecha las oportunidades casi automáticamente. Las personas con mentalidad empresaria no teorizan, más bien actúan.

Existe la convicción de que la disposición para arriesgarse es diferente en los hombres que en las mujeres. También es diferente en las mujeres casadas que en las solteras; para las divorciadas con hijos y para las solteras sin hijos; y diferente para las que tienen algún respaldo económico y para las que no lo tienen. Es mucho más fácil correr riesgos cuando se tiene en quien apoyarse.

Debido a las diferencias culturales y emocionales, la mujer estuvo escasamente representada en el campo empresarial de la sociedad hasta hace poco tiempo. La mujer empresaria es un ejemplo humano reciente. La

resistencia de las mujeres a iniciar su propia empresa reflejaba, en parte, la falta de capital inicial, pero también un intenso miedo al fracaso. Es alentador observar que hoy en día, las mujeres empiezan a darse cuenta de que el fracaso no es una situación mortal, sino es una experiencia de la que se puede aprender. Como grupo las mujeres están asumiendo cada vez más los riesgos y las trampas inherentes a la condición de propietarias de firmas, en vez de seguir buscando la seguridad de un empleo.

## 5.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESARIAS

¿Cuáles son las características que las mujeres de éxito en general aportan a su actividad? Son las siguientes:

1. **Carácter fuerte:** Las empresarias son mujeres con una personalidad fuerte y una voluntad férrea.

2. **Necesidad de demostrar su valía:** No pueden aceptar que se les relegue a un segundo término con su contraparte masculina. Saben que tienen muchos atributos y capacidad y los deben demostrar.

3. **Comunicativas y extrovertidas:** A las mujeres empresarias les gusta platicar de sus logros, tanto económicos, como de liderazgo y tamaño de la empresa que fundaron.

4. **Alto interés en aprender:** La preparación de la mujer es fundamental para su desarrollo personal. Siempre existe en las empresarias el deseo de aprender cosas nuevas y diferentes.

5. **Toque femenino:** La inmensa mayoría de las empresarias sabe darle su toque femenino a todo lo que le rodea. Ejemplos: flores, decoración más suave, vestido y maquillaje.

6. **Asertivas:** Las mujeres empresarias demuestran continuamente con actos externos y detalles su liderazgo.

**7. Energía y eficiencia:** Las mujeres con alto nivel de energía son especialmente eficientes para utilizar y coordinar sus cuerpos, es decir, coordinan automáticamente ambas manos con ambos pies.

**8. Práctica constante de economizar energía:** Las mujeres de éxito se vuelven más eficientes por medio de la práctica constante, esforzándose siempre por ahorrar un minuto o dos, mejorar su productividad y conservar su energía. En una palabra las mujeres actúan como planificadoras minuciosas, que han alcanzado una gran capacidad de economizar su energía física y mental para poder desarrollar al máximo sus potencialidades.

**9. Estilo personal:** Comunica realmente el estilo en general de la empresa.

Permite palpar y entrar en contacto con lo que sienten las empresarias, sus empleados y clientes.

**10. Orgullo legítimo:** Es necesario sentir orgullo de lo que la empresaria vende, de ese su producto o servicio genuino, ya que de lo contrario, no se llevarán a cabo buenos negocios.

**11. Integridad:** La empresaria confía en su instinto. La dignidad con que se alcancen los fines es tan importante como los fines mismos.

### **5.3 HÁBITOS DE LAS EMPRESARIAS**

Según Salo Grabinsky las empresarias deben tener o adquirir los siguientes hábitos:

**1. Manejo del tiempo:** Muchas mujeres empresarias todavía están sujetas al doble papel de mujeres de negocios y el de madres-esposas. Uno de los principales conflictos internos que tienen, a diferencia de los hombres, es que deben compaginar ambos roles sin perder control de ninguno, ya que es terrible ser exitosa en su empresa a costa de su vida familiar y viceversa, no poder atender su empresa por cuidar la unidad familiar. Es necesario que la

empresaria afronte este rol dual con un estricto manejo del tiempo para ser efectiva en los dos campos.

**2. Organización:** Una mujer empresaria debe ser organizada al extremo. Si pierde los controles en un área podrá tener graves problemas. Para lograr tal organización se recomienda la capacitación extensiva en áreas de Administración tales como las finanzas, comercialización y en la propia organización del personal.

Por otra parte las necesidades de educación y atención de hijos desde infantes hasta el nivel profesional ( y en algunos casos el resto de su vida), deben ser prioritarios para la pareja y recaen principalmente en la madre. Si se organizan bien, es posible darle atención a los dos campos.

**3. Sensibilidad y tacto:** La sensibilidad para el manejo de los negocios en manos de mujeres es un hábito muy saludable.

El tacto es muy valioso para detectar problemas personales u oportunidades en los negocios.

**4. Fuerza de voluntad férrea:** También aplicable a cualquier persona dedicada a hacer cumplir un proyecto, sea hombre o mujer. La tenacidad y el alto grado de terquedad como lo llama Salo Grabinsky (4) para crear un negocio y hacerlo crecer es un hábito indispensable.

Aún estando preparadas y capacitándose para las lides de una empresa, existen todavía áreas desventajosas para las mujeres en los negocios. De su voluntad para sobrevivir y triunfar depende mucho la empresa.

**5. Optimismo y sentido del humor:** Debe existir un optimismo a toda prueba y un excelente sentido del humor, para ser exitosas emprendedoras.

**6. Administración de Recursos y Patrimonio:** Hábito clave en las mujeres que, como depositarias de la estabilidad en casa adquieren el deber de manejar recursos y que el presupuesto existente cubra todas las necesidades.

#### **5.4 COMPROMISO EMPRESARIAL**

Para las empresarias sus negocios representan un fuerte compromiso. Por naturaleza la empresaria quiere hacerse cargo de todo. Quiere tomar las decisiones y afrontar las consecuencias. Cada vez que emprende una nueva actividad piensa en que podría ser un éxito.

Fundar una empresa es una experiencia de aprendizaje en todos los casos, antes habrá que reconocer las virtudes y debilidades existentes para evaluar alternativas e iniciar el proceso de decisión. Es ideal poseer autosuficiencia, sin embargo, es necesario saber cuándo y dónde pedir ayuda.

Las empresarias más comprometidas con sus negocios obtienen el éxito, ya que se mantienen íntegras y productivas al mismo tiempo que generan operaciones de despegue y cambio.

## **CAPÍTULO 6**

### **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El contexto actual, en realidad no puede definirse de manera general, sin embargo, la tendencia a considerar es la existencia de una característica específica: EL CAMBIO. Este cambio se manifiesta en todas las actividades y actitudes humanas. En este capítulo se analizan aspectos fundamentales y opciones que podrían seguir los empresarios y sus empresas como un camino hacia la adaptación a este cambio.

#### **6.1 DOS PANORAMAS DIVERGENTES**

##### **1. El panorama pesimista:**

George Orwell previó una creciente despersonalización del individuo, el control del pensamiento y la pérdida de la identidad individual, tanto en el trabajo como en la familia. Los controles cada vez más estrechos que se ejercen sobre el individuo y la sociedad tendrán como consecuencia que el hombre quede encerrado en un molde rígido y hermético y que se castigue severamente a los que se resistan.

Muchos críticos consideran que las organizaciones y las familias de hoy están cada vez más despersonalizadas, es decir, el individuo que entra en una organización sufre una pérdida de identidad y se ve obligado a convertirse en el hombre organización que se rinde y conforma al sistema con lo que su personalidad se reduce cada vez más. Con referencia a la familia cada miembro se convierte en un elemento individual y actúa conforme a sus propias reglas e ideología. No coexisten los miembros de la familia a través de la unión familiar.

## **2. El panorama optimista:**

Los optimistas predicen que las organizaciones como grandes sistemas y las familias como microsistemas del futuro, abandonarán rápidamente sus estructuras autoritarias y tradicionales para poder sobrevivir en un mundo rápidamente cambiante. Por consiguiente, la burocracia, resultaría disfuncional en las organizaciones, aunque con algunas excepciones. Este punto de vista se basa en la premisa de que la velocidad o ritmo de cambio se está acelerando con rapidez y en que las nuevas estructuras organizacionales deben sustituir a las más tradicionales.

Warren Bennis predice la decadencia de la burocracia y la aparición de nuevos sistemas flexibles que se adaptarán mejor al acelerado proceso de cambio, según él, la burocracia se basa en un alto grado de división del trabajo, una autoridad jerárquica detallada con reglas y procedimientos que subrayan las relaciones impersonales y el uso de una competencia técnica fundamental para el ascenso y el cambio. Por consiguiente, la burocracia origina el desarrollo del pensamiento colectivo que ni facilita el crecimiento y desarrollo personal, ni el adecuado tratamiento del conflicto. Las estructuras organizacionales del futuro serán muy distintas, de las de hoy y el empleo de los grupos provisionales aumentará.

## **6.2 RITMO DE CAMBIO ACELERADO**

**1. LA EXPLOSIÓN DEL SABER .** El resultado de la explosión del saber es que los conocimientos de un individuo pueden convertirse rápidamente en obsoletos. Es casi imposible estar al día en lo que se refiere al nuevo saber.

**2. LA RÁPIDA OBSOLESCENCIA DE LOS PRODUCTOS.** Los productos se vuelven obsoletos cuando se adquieren nuevos conocimientos. Se inventan y desarrollan nuevos productos que al poco tiempo estarán anticuados.

**3. LA CAMBIANTE COMPOSICIÓN DEL POTENCIAL LABORAL.** El empleado del futuro estará mejor educado que el de hoy, independientemente del tipo de organización en el que esté empleado. Desde el punto de vista práctico este cambio educativo significa que el empleado del futuro no aceptará estilos de dirección pasados de moda.

**4. MAYOR PREOCUPACIÓN POR LAS CUESTIONES SOCIALES.** Esta creciente preocupación pública por las cuestiones sociales ha originado una reducción de la aceptación de la autoridad burocrática. La fuerte campaña en pro de derechos civiles, huelgas, el hincapié de una enérgica acción legal para salvaguardar el ambiente, son indicios de la creciente preocupación pública por las cuestiones sociales y por los métodos burocráticos tradicionales para hacer frente a estos problemas.

**5. CRECIENTE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS.** Stone subraya la necesidad de adaptar a las comunicaciones interpersonales e interculturales para salvar las barreras culturales en la dirección internacional. Ofrece normas de procedimientos para dicho enfoque y señala la necesidad de construir una cultura mundial en la que se puedan lograr el bienestar y la cooperación internacionales.

### **6.3 EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El ritmo rápidamente creciente de cambio social afectará a la organización del futuro aún más que a la de hoy. El equilibrio organizacional se puede alterar aumentando un conjunto de fuerzas en la dirección deseada o reduciendo el conjunto de variables opuestas.

Argyris cree que las fuerzas reactivas más fuertes se hallan no sólo dentro de los directivos, sino también dentro de los demás individuos de la organización social. Opina que la mayoría de los individuos son sistemáticamente ciegos para su comportamiento y por consiguiente están culturalmente programados para comportarse de una forma que reduce la probabilidad de cambio.

Gellerman determina que las estrategias de control de coste comprenden el comportamiento restrictivo mediante reglas, informes y normas. Las acciones que originan el cambio a través del uso de fuerzas proactivas tales como el enriquecimiento de los puestos de trabajo y una mayor participación.

Buckley distingue entre las características del sistema que mantienen la estructura y las que la elaboran y la cambian. La organización moderna debe trasladar el comportamiento de la estructura, al comportamiento elaborador de la misma para que sobreviva, crezca y prospere.

Greiner revisó 18 estudios del cambio organizacional y averiguó que los intentos más afortunados implican seis etapas importantes:

1. Presión. Se siente la necesidad del cambio en la alta dirección.
2. Intervención y reorientación. Introducción de un recién llegado, generalmente asesor ajeno a la empresa que ve las cosas con más objetividad.
3. Diagnóstico y reconocimiento. El recién llegado ayuda a la organización en todos los niveles a perfeccionar la búsqueda de problemas.
4. Invención y compromiso. El esfuerzo se encamina hacia soluciones eficaces de los problemas.
5. Experimentación y búsqueda. En los enfoques de cambio que tuvieron éxito se usó la verificación de la realidad para solucionar problemas.

6. Refuerzo y aceptación. Cuando el cambio tiene éxito, se producen mejoras en la actuación organizacional con apoyo en los niveles de organización.

#### **6.4 LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO**

La organización del futuro tendrá la misma firma de hoy, aunque habrá de ser planeada para que se adapte a su ambiente y mantendrá mecanismos para la rápida adaptación al cambio. Las organizaciones del futuro tendrán las siguientes características:

1. Más hincapié en el enfoque sistemático total: Las organizaciones se interesarán de modo creciente por su diferenciación e integración en cuanto sistemas sociales. Al mismo tiempo se hará hincapié en un punto de vista equilibrado que incorpore las perspectivas formal de los flujos y humana, de modo que la organización pueda alcanzar la eficacia y la eficiencia óptimas.

2. Mayor uso de los modelos y de su construcción: Vendell afirma que las organizaciones que prosperarán serán aquellos cuyos empresarios hayan dominado las técnicas para generar y usar respectivamente la información que pueden proporcionar los bancos de datos. Forrester denomina comportamiento contraintuitivo de los sistemas sociales cuando los individuos no son capaces de manejar los datos disponibles porque carecen de modelos con los que pueden trabajar.

3. La evolución de la estructura orgánico - adaptable: Tanto Bennis como Toffler vaticinan que surgirán nuevas formas organizacionales en rápida evolución. El mayor empleo del enfoque de los grupos de proyectos, de los grupos de trabajo y otros similares se convertirá en la norma.

4. La organización matriz: Argys describe la organización matriz como la compuesta por equipos de proyecto que se crean para resolver problemas. Se

pretende que los miembros del grupo trabajen juntos como una unidad cohesiva y compartan la responsabilidad y el poder de la resolución del problema.

5. Recompensa a los directivos por la consecución de los objetivos sistemáticos totales: Para recompensar a los directivos que alcanzan los objetivos sistemáticos totales será necesario reconsiderar los sistemas contables y otros sistemas de control y conseguir que las mediciones de la realización supongan la consideración del sistema total.

## **6.5 EL EMPRESARIO DEL FUTURO**

El papel del empresario en la compleja organización de hoy es triple, pues ha de actuar como partícipe en los procesos de flujo de trabajo, como líder de sus subordinados y como monitor dentro y fuera de su propio subsistema. Como líder, el empresario puede ejercer varios tipos de influencia y poder: legítimo, experto, carismático, premiador y coercitivo; de acuerdo con la teoría de la contingencia, cada uno de estos tipos de poder es apropiado en momentos distintos. El empresario del futuro debe poseer las siguientes características:

1. Mayor capacidad para ocuparse del conflicto y del cambio: tendrá que ser capaz de trasladarse rápidamente a nuevos grupos, desarrollar regímenes de trabajo y estar preparado para ser más eficaz con mayor rapidez.

2. Educación y visión más amplias: la rápida expansión de los conocimientos técnicos exigirá que todos los empresarios continúen su educación administrativa desde el inicio hasta el fin de su carrera profesional

3. Mayor tolerancia para la ambigüedad: el empresario que es miembro de grupos temporales y cambiantes no puede operar con un conjunto de reglas, deberá tolerar la ambigüedad y tomar decisiones basándose en su saber.

## **MÉTODO**

### **A. PARTICIPANTES:**

En la investigación las mujeres que amablemente participaron en el proyecto son socias de la Asociación Mexicana de Mujeres Jefas de Empresa A. C. (AMMJE).

La muestra utilizada (20 socias), se definió mediante el método de muestreo no probalístico accidental, debido a que se aprovechó una lista ya elaborada (proporcionada por la presidenta de la AMMJE). La muestra presenta un rango de 21 a 56 años de edad. Las actividades preponderantes en que actúan las empresarias son:

1. Bienes Raíces.
2. Construcción.
3. Comercio Minorista.
4. Comercio Intermedio.
5. Consultoría en diferentes áreas.
6. Psicología.
7. Manufactura.
8. Servicios.

### **B. INSTRUMENTOS:**

Los instrumentos utilizados para recolección de datos, de nuestra investigación fue la Entrevista personal con cuestionario estructurado, se utilizaron dos tipos: la Escala de Ambiente Familiar FES y la Escala de Ambiente Laboral WES. El autor de estos instrumentos es Rudolf H. Moss.

### **C. DISEÑO:**

Debido a la naturaleza de las variables nuestra investigación es considerada como Ex- post-facto, en ella las variables no pueden ser manipuladas.

El método de recolección de datos que decidimos utilizar, por ser el más conveniente, fué el de la Entrevista.

La definición del problema y la hipótesis de nuestro proyecto es la siguiente:

**PROBLEMA:** ¿Influye la percepción que tiene la empresaria de su ambiente familiar directamente, en la percepción que tenga de su ambiente laboral?

**HIPÒTESIS:** Si la percepción que tiene la mujer empresaria de su ambiente familiar es positiva, entonces la percepción que tenga de su ambiente laboral será positiva.

Las variables que intervienen en la investigación son :

#### **I. LA PERCEPCION DEL AMBIENTE FAMILIAR**

Está es la variable explicativa, y se evaluará a través de las subescalas de las tres dimensiones, del instrumento Escala de Ambiente Familiar FES, a continuación se explica su operacionalización.

##### **Dimensión: RELACIONES.**

\* **COHESION.** Se refiere al grado de confianza, ayuda y apoyo que los miembros de la familia dan uno a otro.

\* **EXPRESIVIDAD.** Se refiere a que tanto cada miembro de la familia es estimulado para actuar abiertamente y expresar sus sentimientos de la misma manera.

\* **CONFLICTO.** Se refiere a la cantidad de angustia, agresión y conflicto expresada entre los miembros de la familia.

**Dimensión: CRECIMIENTO PERSONAL.**

\* INDEPENDENCIA. Se refiere a la cantidad en que cada miembro de la familia es afirmativo, autosuficiente y toma sus propias decisiones.

\* ORIENTACION A METAS. Se refiere a que tanto cada actividad es orientada a una meta o trabajo competitivo.

\* ORIENTACION CULTURA-INTELECTUAL. Se refiere al grado de interes en actividades politicas, sociales, intelectuales y culturales.

\* ORIENTACION DE ACCION-RECREACION. Se refiere a la participación en actividades sociales y recreativas.

\* ENFASIS MORAL-RELIGIOSO. Se refiere al grado de énfasis en valores éticos y religiosos.

**Dimensión: MANTENIMIENTO DEL SISTEMA.**

\* ORGANIZACIÓN. Se refiere al grado de importancia de una organización y estructura clara en planeación de actividades familiares y toma de responsabilidades.

\* CONTROL. Se refiere a que tanto se usan las reglas y procedimientos en la vida familiar.

**II. LA PERCEPCION DEL AMBIENTE LABORAL.**

Esta es la variable respuesta y se divide en tres dimensiones, y estas a su vez en varias subescalas, será evaluada mediante el instrumento Escala de Ambiente Laboral WES.

**Dimensión: RELACIONES.**

\* **COMPROMISO.** Se refiere a que tanto cada miembro de la empresa se interesa o preocupa por su puesto.

\* **COHESION DE PAR.** Se refiere a que tanto cada miembro de la empresa es amigable y sustenta relaciones con otro.

\* **MANTENIMIENTO DE LA SUPERVISIÓN.** Se refiere a que tanto se mantiene en supervisión a los empleados.

#### **Dimensión:CRECIMIENTO PERSONAL.**

\* **AUTONOMIA.** Se refiere a que tanto cada empleado se encarga de realizar sus actividades y tomar sus propias decisiones.

\* **ORIENTACION HACIA EL TRABAJO.** Se refiere al grado de énfasis sobre una buena planeación, eficiencia y un trabajo competitivo.

\* **TRABAJO BAJO PRESIÓN.** Se refiere al grado en que cada situación de presión trabajo y urgencia de tiempo dominan el ambiente laboral.

#### **Dimensión: MANTENIMIENTO DEL SISTEMA.**

\* **CLARIDAD.** Se refiere a que tanto cada empleado sabe cuales son sus actividades diarias y cuales son las reglas y políticas a seguir.

\* **CONTROL.** Se refiere a que tanto se utilizan reglas y procedimientos de control sobre los empleados.

\* **INNOVACIÓN.** Se refiere al grado de énfasis que se tiene sobre la variedad, el cambio y nuevas oportunidades y propuestas.

\* **CONDICIONES FISICAS.** Se refiere a que tanto cada lugar físico de la empresa contribuye a la estancia placentera en el trabajo.

#### **PROCEDIMIENTO:**

La manera de recolectar los datos se realizó de la siguiente manera:

La Presidenta de la Asociación Mexicana de Mujeres Jefas de Empresa (AMMJE), nos proporcionó un directorio que contiene las direcciones y los teléfonos de las socias integrantes.

Posteriormente se procedió a realizar las citas vía telefónica, para realizar el levantamiento de cuestionarios, a través de las entrevistas personales.

Una vez que se confirmaron las citas con las empresarias, se inició la aplicación de los cuestionarios efectuados durante la entrevista. Así fue como se obtuvieron los datos para la realización de esta investigación.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Las subescalas utilizadas en la operacionalización de la hipótesis, se interpretan en la muestra de la siguiente manera:

La variable **Percepción sobre su Ambiente Familiar** medida por el instrumento **FES**, y en cuyas dimensiones se observa:

### **DIMENSIÓN: RELACIONES**

#### **SUBESCALAS:**

**1. COHESIÓN:** Muestra como valor positivo un 65%, como valor neutro un 20% y como valor negativo un 15%, por lo que se considera globalmente positiva.

**2. EXPRESIVIDAD:** Los datos arrojaron los siguientes valores: 50% como positivo, 30% como neutro y 20% como negativo, por lo que fue considerada en general esta subescala como positiva.

**3. CONFLICTO:** Cabe aclarar que en esta subescala se consideraron los valores de forma inversa a los que se muestran en la tabla de tabulación. Se observó un valor positivo del 65%, uno neutro del 30% y un negativo del 5%, por lo tanto, se considera el valor de esta subescala como positivo.

La dimensión Relaciones, medida por el FES es considerada como positiva en términos generales.

## **DIMENSIÓN: CRECIMIENTO PERSONAL**

### **SUBESCALAS:**

**4. INDEPENDENCIA:** Los valores de esta subescala fueron como positivo un 45%, como neutro un 40% y negativo un 15%. En este caso no se alcanzó un valor positivo mayor a 50%, aunque sí muy cercano, por lo que decidimos considerar a toda la subescala como positiva.

**5. ORIENTACIÓN A METAS:** Los datos obtenidos fueron: 80% de valor positivo, 20% de valor neutro y sin existencia de valor negativo, por lo que se considera en términos globales a esta subescala como positiva.

**6. ORIENTACIÓN CULTURAL-INTELLECTUAL:** Los valores observados registraron un valor positivo del 15%, un valor neutro del 50% y un valor negativo del 35%, por lo tanto, a esta subescala se le consideró como neutra.

**7. ORIENTACIÓN DE ACCIÓN-RECREACIÓN:** Como valores positivos se obtuvo un 30%, como neutro un 25% y como negativo un 45%, por lo tanto se considera negativa esta subescala.

**8. ÉNFASIS MORAL-RELIGIOSO:** Los datos obtenidos arrojaron los siguientes valores: como positivo un 35%, como neutro un 40% y como negativo un 25%, por lo que se considera en general esta subescala como neutra.

La dimensión Crecimiento Personal del instrumento FES fue considerada por nosotros de manera global como positiva.

## **DIMENSIÓN: MANTENIMIENTO DEL SISTEMA**

### **SUBESCALAS:**

**9. ORGANIZACIÓN:** Se obtuvieron los siguientes valores: como positivo un 55%, como neutro un 20% y como negativo un 25%, así pues, se considera esta subescala como positiva.

**10. CONTROL:** Esta subescala observó un valor positivo del 45%, un valor neutro del 30% y un valor negativo del 25%, por lo que concluimos considerarla como positiva de manera global.

La dimensión Mantenimiento del Sistema la consideramos de manera global como positiva.

La variable **Percepción del Ambiente Laboral**, medida por el instrumento **WES**, obtuvo los siguientes valores en sus respectivas subescalas:

#### **DIMENSIÓN: RELACIONES**

##### **SUBESCALAS:**

**1. COMPROMISO:** Los datos arrojaron los siguientes valores: 85% como valor positivo, 15% como valor neutro y sin existencia de valor negativo, por lo que consideramos de manera global a esta subescala como positiva.

**2. COHESIÓN DE PAR:** Como valor positivo se obtuvo un 75%, valor neutro del 5% y valor negativo del 20%, es así que la consideramos como positiva.

**3. MANTENIMIENTO DE LA SUPERVISIÓN:** En esta subescala todos los datos arrojaron valores positivos, es decir, que son 100% positivos, por lo que esta subescala es positiva.

La dimensión Relaciones, medida por el instrumento WES es considerada como positiva.

#### **DIMENSIÓN: CRECIMIENTO PERSONAL**

##### **SUBESCALAS:**

**4. AUTONOMÍA:** Se obtuvo un valor del 90% como positivo, un valor neutro del 10% y sin existencia de valor negativo, por lo que se considera como positiva en forma general.

**5. ORIENTACIÓN HACIA EL TRABAJO:** Como valor positivo esta subescala observó un 80%, como valor neutro un 10% y como negativo un 10%, es así que se considera de manera global como positiva.

**6. TRABAJO BAJO PRESIÓN:** En esta subescala los valores obtenidos por el instrumento se consideraron de manera inversa, así entonces los datos arrojaron un valor positivo del 40%, un valor neutro del 25% y un negativo del 35%, entonces la consideramos en general como positiva.

La dimensión Crecimiento Personal, del instrumento WES, la consideramos en general como positiva de manera global.

#### **DIMENSIÓN: MANTENIMIENTO DEL SISTEMA**

##### **SUBESCALAS:**

**7. CLARIDAD:** La muestra arrojó como valor positivo un 90%, como valor negativo un 5% y como valor neutro un 5%, así entonces se considera a esta subescala en forma global como positiva.

**8. CONTROL:** Se obtuvieron valores positivos por un 75%, neutro por un 5% y negativos por un 20%, por lo que se considera globalmente positiva.

**9. INNOVACIÓN:** Los valores que se o

# **INSTRUMENTOS**

## ESCALA DE AMBIENTE FAMILIAR

**INSTRUCCIONES:** Escuche cuidadosamente cada pregunta, es muy importante que relacione cada pregunta con su **FAMILIA**.

Conteste cada pregunta con un "SI" o "NO".

Rudolf H. Moos.

- 1.-¿En su familia, realmente se ayudan unos a otros?
- 2.-¿Acostumbran hablarse de lo que sienten?
- 3.-¿Se pelean mucho entre ustedes?
- 4.-¿Cada quién hace sus cosas sin recibir ayuda de nadie?
- 5.-¿Creen ustedes que ser el mejor en cualquier cosa que hagan es importante?
- 6.-¿Hablan de política y problemas del país frecuentemente?
- 7.-¿Cuándo tienen tiempo libre salen de su casa?
- 8.-¿Van a la iglesia con frecuencia?
- 9.-¿Preparan con mucho cuidado las actividades de su casa?
- 10.-¿Se dan órdenes entre ustedes?
- 11.-¿Pasan muchos momentos juntos en casa?
- 12.-¿Pueden ustedes hablar libremente de lo que pasa en su familia?
- 13.-¿Se enojan muy fuerte entre ustedes frecuentemente?
- 14.-¿Los dejan ser libres en lo que hacen y en lo que piensan en su familia?
- 15.-¿Para su familia es muy importante salir adelante en la vida?
- 16.-¿Van seguido a conferencias, teatro o conciertos?
- 17.-¿Frecuentemente van amigos a visitarlos a su casa?
- 18.-¿En su familia acostumbran rezar?
- 19.-¿Generalmente son ustedes muy limpios y ordenados?
- 20.-¿En su familia, hay mucha disciplina?
- 21.-¿Se esfuerzan mucho en los quehaceres de la casa?
- 22.-¿Cuándo alguien se enoja es su casa, generalmente otro se molesta?
- 23.-¿Algunas veces llegan a estar enojados que se arrojan cosas entre ustedes?
- 24.-¿En su familia, cada quien decide lo que hace?
- 25.-¿Creen ustedes que la gente vale por el dinero que tiene?
- 26.-¿Es muy importante en su familia aprender cosas nuevas y diferentes?
- 27.-¿Alguno de ustedes esta en equipos de futbol, beisbol, etc?
- 28.-¿Hablan ustedes con frecuencia del significado religioso de la Navidad?
- 29.-¿En su casa es fácil encontrar las cosas cuando se necesitan?
- 30.-¿Una persona en su familia es la que toma la mayor parte de las decisiones?
- 31.-¿Se sienten muy unidos en su familia?
- 32.-¿Se cuentan ustedes sus problemas personales unos a otros?
- 33.-¿Cuando tiene problemas explotan con facilidad?

- 34.-¿Pueden salir de la casa cada vez que quieran?
- 35.-¿Creen ustedes que se debe luchar por ser el mejor en cualquier cosa que haga?
- 36.-¿Están ustedes interesados en actividades culturales?
- 37.-¿Van al cine, eventos deportivos o de excursión muy seguido?
- 38.-¿Creen ustedes en el cielo y en el infierno?
- 39.-¿En su familia, son puntuales?
- 40.-¿Las cosas en casa se hacen como se debe?
- 41.-¿Son ustedes comedidos en las cosas que se necesitan en casa?
- 42.-¿Si tienen ganas de hacer algo de repente, lo hacen?
- 43.-¿Seguido se critican unos a otros?
- 44.-¿En su familia, pueden realizar cualquier actividad personal sin que nadie los moleste?
- 45.-¿Ustedes siempre tratan de hacer las cosas un poco mejor en cada ocasión?
- 46.-¿Seguido discuten de arte, cultura, política, etc.?
- 47.-¿Todos ustedes tienen uno o dos pasatiempos?
- 48.-¿En su familia, tienen ideas estrictas acerca de lo que es bueno o malo?
- 49.-¿En su familia, las personas son firmes en sus decisiones?
- 50.-¿En su familia, se preocupan mucho por hacer solamente lo que está permitido?
- 51.-¿Realmente se apoyan unos a otros?
- 52.-¿Cuándo alguien se queja en su familia, otro se molesta?
- 53.-¿Se golpean entre ustedes alguna vez?
- 54.-¿En su familia cada uno resuelve sus propios problemas?
- 55.-¿Se preocupan por mejorar el trabajo o por sacar mejores calificaciones en la escuela?
- 56.-¿Alguien de su familia toca algún instrumento musical ?
- 57.-¿Aparte de sus obligaciones tiene actividades de diversión?
- 58.-¿Creen ustedes que hay algunas cosas que se tiene que aceptar de buena fe?
- 59.-¿Tratan de tener ustedes la casa limpia?
- 60.-¿En su casa, hay poca oportunidad de opinar sobre las decisiones familiares?
- 61.-¿Hay mucha unión entre su familia?
- 62.-¿Los asuntos de dinero y deudas, se hablan delante de todos ustedes?
- 63.-¿Si hay desacuerdos entre ustedes, terminan discutiendo y peleándose?
- 64.-¿Entre ustedes se ayudan para defenderse de los demás?
- 65.-¿En su familia, trabajan duro para mejorar y salir adelante?
- 66.-¿Van a la biblioteca frecuentemente?
- 67.-¿Van a cursos o clases que no son parte de la escuela, por pasatiempo o interés?
- 68.-¿En su familia cada persona tiene ideas diferentes acerca de lo que es bueno o malo?
- 69.-¿Cada uno de ustedes sabe bien cuáles son las obligaciones?

- 70.-¿Es difícil que puedan hacer cualquier cosa que quieran?
- 71.-¿Verdaderamente se llevan bien entre ustedes?
- 72.-¿Pueden decirse cualquier cosa entre ustedes?
- 73.-¿Tratan ustedes de sobresalir sobre las demás personas de su casa?
- 74.-¿Cuándo algún miembro de la familia hace lo que quiere, lastima los sentimientos de los demás?
- 75.-¿En su familia, primero es el trabajo y luego la diversión?
- 76.-¿Ustedes dedican más tiempo a leer que a ver televisión?
- 77.-¿Salen ustedes a pasear muy seguido?
- 78.-¿La Biblia es un libro muy importante en su casa?
- 79.-¿El dinero lo manejan muy cuidadosamente en su familia?
- 80.-¿La disciplina en su casa es muy estricta?
- 81.-¿En su familia a todos se dedica tiempo y atención?
- 82.-¿En su familia, discuten mucho?
- 83.-¿Creen ustedes que gritando consiguen lo que quieren?
- 84.-¿En su familia, se permite que cada quien diga lo que piensa?
- 85.-¿A ustedes les gusta estar comparando con los demás?
- 86.-¿Realmente les gusta la música, la lectura, la pintura, la danza, etc.?
- 87.-¿La forma principal de entretenerse en su familia es ver t.v. o escuchar la radio?
- 88.-¿En su familia, creen que cuando alguien comete un pecado, será castigado?
- 89.-¿Los platos se lavan rápidamente después de comer?
- 90.-¿En su familia, se respetan las cosas que no están permitidas?

## **ESCALA DE AMBIENTE LABORAL**

PAUL M. INSEL Y RUDOLF H. MOOS

### **INSTRUCCIONES:**

**Lea cuidadosamente cada afirmación de la escala y después, en la hoja de respuestas, marque con una X en el renglón señalado con letra C (cierto), si cree que la afirmación es cierta para su ambiente de trabajo, o una X en renglón señalado con la letra F (falso), si la afirmación no es cierta para su ambiente de trabajo.**

- 1.-El trabajo es verdaderamente algo que te reta.
- 2.-Los compañeros de trabajo se desviven para ayudar a hacer sentir bien al nuevo empleado.
- 3.-Acostumbra hablar condescendentemente con sus empleados.
- 4.-En su empresa pocos empleados tienen responsabilidades importantes.
- 5.-La gente presta mucha atención en terminar su trabajo.
- 6.-En su empresa existe una presión de trabajar continuamente.
- 7.-Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
- 8.-Hay un estricto énfasis sobre seguir políticas y reglamentos.
- 9.-Se valora hacer las cosas de manera diferente.
- 10.-En general, en su empresa hace mucho calor.
- 11.-No hay mucho espíritu de trabajo.
- 12.-El ambiente social en su empresa es algo impersonal.
- 13.-Acostumbra elogiar los logros de sus empleados.
- 14.-Los empleados tienen libertad para hacer lo que quieren.
- 15.-Su empresa gasta mucho debido a la ineficiencia.
- 16.-Siempre parece haber urgencia en todo.
- 17.-Las actividades están bien planeadas.
- 18.-Las personas de su empresa pueden usar ropa extravagante si así lo desean.
- 19.-Siempre se están ensayando ideas nuevas y diferentes.
- 20.-La iluminación de su empresa, en general, es extremadamente buena.
- 21.-Muchos de sus empleados sólo vienen a cumplir con sus horas de trabajo.
- 22.-La gente toma un interés personal con cada uno de los demás.
- 23.-Tiende a desalentar la crítica de sus empleados hacia su persona.
- 24.-Sus empleados son alentados a tomar sus propias decisiones.
- 25.-Raramente las cosas se dejan para mañana.
- 26.-Su gente no tiene posibilidad de relajarse durante las horas de trabajo.
- 27.-Las reglas y los reglamentos son algunas veces vagos y ambiguos.
- 28.-Usted espera que la gente siga reglas al trabajar.
- 29.-Esta empresa se motiva a participar y tener iniciativa.
- 30.-El espacio de trabajo está muy congestionado de gente.
- 31.-La gente parece enorgullecerse de pertenecer a su empresa.
- 32.-Sus empleados, muy raramente, se reúnen después del trabajo.

- 33.-Usualmente usted da todo el crédito a las ideas que aportan sus empleados.
- 34.-Su personal puede usar su propia iniciativa para hacer las cosas
- 35.-Su empresa es altamente eficiente y orientada hacia el trabajo.
- 36.-Nadie trabaja en exceso.
- 37.-La responsabilidades de los supervisores de su empresa están claramente definidas.
- 38.-Sus empleados son vigilados constantemente por los supersvisores.
- 39.-La variedad y el cambio no son particularmente importantes en su empresa.
- 40.-Su empresa tiene una apariencia estilizada y moderna.
- 41.-La gente pone mucho esfuerzo en lo que hace.
- 42.-La gente es generalmente franca sobre lo que siente.
- 43.-Usted a menudo critica a sus empleados sobre cosas sin importancia.
- 44.-Usted alienta a los empleados a confiar en sí mismos en la resolución de problemas
- 45.-Hacer mucho trabajo es muy importante para la gente.
- 46.-No hay presiones de tiempo.
- 47.-Los detalles de los trabajos que se asignan se explican a los empleados.
- 48.-Se siguen las reglas y reglamentos estrictamente.
- 49.-Los mismos métodos de trabajo se han empleado desde hace mucho tiempo.
- 50.-A su empresa le harían bien algunos nuevos decorados interiores.
- 51.-Poca gente se presta como voluntario.
- 52.-Sus empleados, en ocasiones, comparten sus alimentos
- 53.-Los empleados generalmente se sienten libres para pedir un aumento.
- 54.-Los empleados generalmente no tratan de ser únicos y diferentes.
- 55.-En su empresa se enfatiza que lo primero es trabajar y después descansar.
- 56.-Es difícil mantener al mismo ritmo la carga de trabajo.
- 57.-Los empleados a veces están confundidos sobre qué es lo que tienen que hacer exactamente.
- 58.-Usted frecuentemente supervisa a sus empleados.
- 59.-Raramente se ensayan nuevas formas de solucionar las problemas.
- 60.-El color y la decoración hacen a su empresa un lugar agradable, cálido y jovial para trabajar.
- 61.-Su empresa es realmente un lugar lleno de vida.
- 62.-Los empleados que tienen diferencias de ideas no se llevan bien.
- 63.-Usted espera demasiado de sus empleados.
- 64.-A sus empleados se les alienta a aprender cosas nuevas, aun cuando no estén relacionadas con el trabajo.
- 65.-Sus empleados trabajan muy duro.
- 66.-Los empleados pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión.
- 67.-Las prestaciones se les explican claramente a sus empleados.
- 68.-En ocasiones usted cede a las presiones de los empleados.

- 69.-Siempre es igual todo en su empresa.
- 70.-En algún lugar de su empresa se sienten corrientes de aire.
- 71.-Es difícil hacer que la gente realice trabajo extra.
- 72.-Sus empleados, a menudo, hablan con otros de sus problemas personales.
- 73.-Los empleados discuten sus problemas personales con usted.
- 74.-Los empleados funcionan independientemente de los supervisores.
- 75.-La gente parece ser bastante ineficiente.
- 76.-Siempre hay límites de tiempo que cumplir.
- 77.-Las reglas y las políticas cambian constantemente.
- 78.-Se espera que los empleados se apeguen estrictamente a las reglas y las costumbres.
- 79.-Hay un ambiente agradable y novedoso en su empresa.
- 80.-Los muebles están usualmente bien arreglados.
- 81.-El trabajo es muy interesante.
- 82.-A menudo, la gente causa problemas al hablar a espaldas de sus compañeros.
- 83.-Usted realmente defiende a su gente.
- 84.-Usted se reúne regularmente con sus empleados para discutir sus metas de trabajo futuras.
- 85.-Existe una tendencia a que sus empleados lleguen tarde a trabajar.
- 86.-La gente a menudo tiene que trabajar tiempo extra para terminar su trabajo.
- 87.-Usted alienta a sus empleados a ser limpios y ordenados.
- 88.-Si un empleado llega tarde, usualmente puede reponer el tiempo quedándose más tarde.
- 89.-En su empresa todo parece estar cambiando constantemente.
- 90.-Las condiciones de ventilación de su empresa son inmejorables.

## CONCLUSIONES

Ante los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos utilizados nos atrevemos a deducir que la mujer empresaria percibe a su familia y a su empresa como una dirección en un mismo sentido, es decir, la idea que ella considera de un ambiente familiar puede expresarlo, y de hecho lo hace, para el desarrollo de su ambiente laboral.

Esto es que el microsistema que representa el Ambiente Familiar actúa y se interrelaciona de manera directa con el sistema (más grande) que representa el Ambiente Laboral.

Por lo que respecta a la Hipótesis obtuvimos su comprobación positiva, sin embargo, como es posible apreciar en la interpretación de los datos obtenidos, la asignación de positividad no fue enteramente satisfactoria. En este sentido lo que consideramos, y que por tal motivo de manera global nos fue posible apreciar con valores satisfactoriamente positivos, es que esta variación en los valores obtenidos respecto a los valores esperados, se debió principalmente a que en estas subescalas de la dimensión Crecimiento Personal: Orientación Cultural-Intelectual, Orientación Acción-Recreación y Énfasis Moral-Religioso, medidas dentro de la Escala de Ambiente Familiar, se refieren a aspectos que en la última década han perdido la enorme importancia que merecen, ya que en la familia de hoy, difícilmente existen las actitudes y comportamientos a los que se refieren estas subescalas, es decir no están vivas, tal vez por el cambio del concepto de la familia que encontramos actualmente y por lo que está en crisis. Por tal motivo nuestro

sujeto de estudio, integrante de esta sociedad, difícilmente no caería dentro de este marco contextual.

Un acontecimiento revolucionario en esta época, a nivel mundial, es el papel de la mujer empresaria en la economía y en los negocios. Su rol es ya clave en muchas áreas y crece a una gran velocidad.

La mujer empresaria requerirá de fuertes aptitudes así como de un elevado nivel de energía que aplicará tanto en su familia como en su empresa. Las claves del éxito, una cultura empresarial moderna y de calidad, una mente competitiva y ganadora: todo ello se conjunta para que las empresarias micro, pequeñas y medianas constituyan la columna vertebral de la economía nacional.

Ahora bien, creemos justo también concluir respecto a la satisfacción que nos brindó la realización de este proyecto, ya que la actividad empresarial en nuestro país se ha dado paulatinamente. Finalmente, las mujeres de negocios y profesionales están llegando a ocupar el espacio que les pertenece y que hasta ahora les había sido negado, explorando y disfrutando su nuevo liderazgo.

Existen tres razones por las que nos sentimos complacidos y contentos:

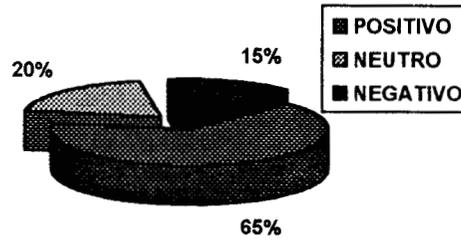
1. Resultados obtenidos en el Proyecto.
2. Convivencia y trabajo en equipo, presentes durante toda la ejecución del Proyecto.
3. Enriquecimiento personal y como grupo.

Reconocemos que "**La Mujer Empresaria**" es un Proyecto muy ambicioso y debido a circunstancias ajenas, fuera de nuestro control, no fue posible extenderlo ampliamente. Sin embargo, consideramos que lo realizado es una aportación que contribuye al análisis de estudios similares, sobre la misma temática.

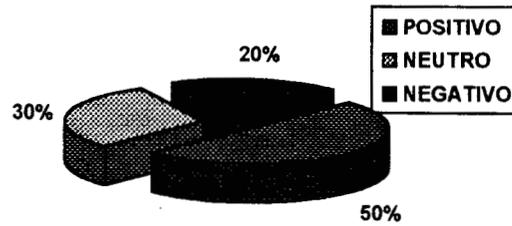
# **REPRESENTACIÓN DE DATOS**

## GRAFICAS DE LA ESCALA DE AMBIENTE FAMILIAR DIMENSION RELACIONES

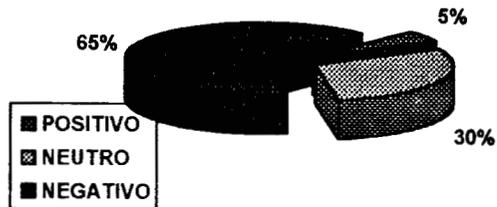
Escala de Ambiente Familiar.  
COHESION



Escala de Ambiente Familiar.  
EXPRESIVIDAD

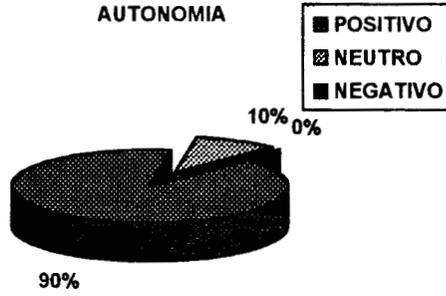


Escala de Ambiente Familiar.  
CONTROL

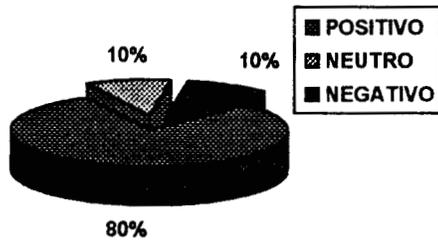


## DIMENSION CRECIMIENTO PERSONAL

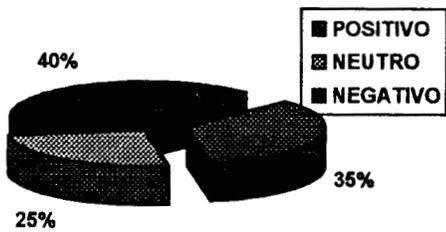
Escala de Ambiente Laboral.  
AUTONOMIA



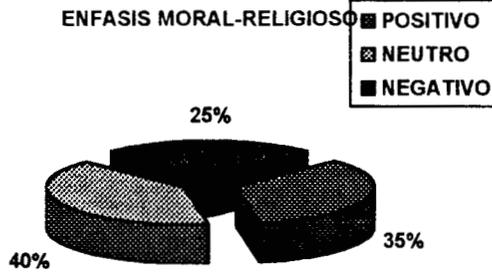
Escala de Ambiente Laboral.  
ORIENTACION AL TRABAJO



Escala de Ambiente Laboral.  
TRABAJO BAJO PRESION

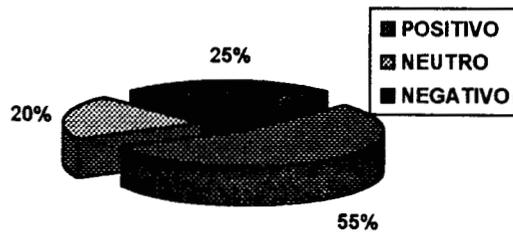


Escala de Ambiente Familiar.  
ENFASIS MORAL-RELIGIOSO

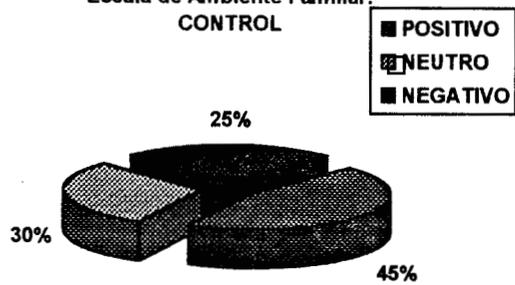


### DIMENSION MANTENIMIENTO DEL SISTEMA

Escala de Ambiente Familiar.  
ORGANIZACION

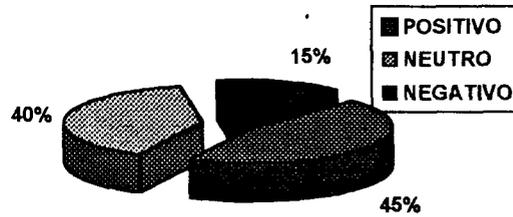


Escala de Ambiente Familiar.  
CONTROL

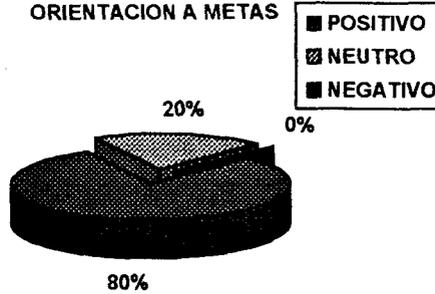


## DIMENSION CRECIMIENTO PERSONAL

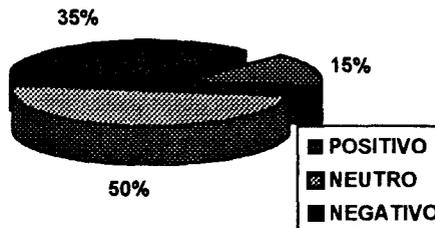
Escala de Ambiente Familiar.  
INDEPENDENCIA



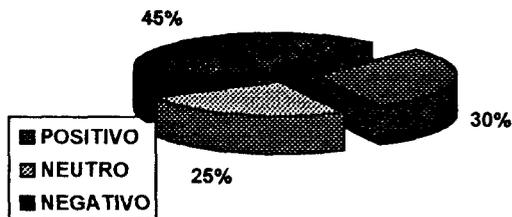
Escala de Ambiente Familiar.  
ORIENTACION A METAS



Escala de Ambiente Familiar.  
ORIENTACION CULTURAL-INTELLECTUAL



Escala de Ambiente Familiar.  
ORIENTACION ACCION-RECREACION



## BIBLIOGRAFÍA

- \* Grabinsky, Salo, Mujeres y sus Empresas, Del Verbo Emprender, México, 1993.
- \* Huse, El Comportamiento del Individuo en la Organización, FEI, España, 1976.
- \* Kozmetsky, Ronya, La Mujer en los Negocios, GRANICA, Buenos Aires, 1992.
- \* Moss, Rudolf H., Family Environment Scale, Manual, Stanford University, 1981.
- \* Moss, Rudolf H., Work Environment Scale, Manual, second edition, Veterans Administration Medical Center, Palo Alto, California, 1986.

## HEMEROGRAFÍA

- \* Mota Martínez, Fernando, "La Empresa del Futuro", MUNDO EJECUTIVO,  
núm. 22, vol 2, febrero 1993, México, pp.19
  
- \*Villalobos Bueno, M. Angel, "Calidad Total", EXCELLENTIA, núm. 16, vol.  
14, septiembre de 1992, México, pp.13-18.
  
- \*Casas Iñiguez, Mauricio, "¿Ha escuchado a otros empresarios? Aprenda de  
los exitosos", EL EMPRESARIO, año 2, núm. 53, semana del 7 al 13  
de junio de 1993, México, pp. 7-9.

## NOTAS.

(1) Comunicación, Administración de Recursos Humanos, Arias Galicia.

(2) Chiristina O. Banks, et. al., "Motivations, Aspirations, Perceptions, Opinions, and Work Styles of Leadership Texas Women", in fáme inédito, Departament of Managment. Graduate School of Business, University of Texas at Austin, 1983.

(3) Ronya Kametsky, RGK Foundation Austin, Texas, "The Role of Women Managers and Women Entrepreneurs in Today's American Society, Conferencia, Quinto Congreso Anual de Las Mujeres y el Trabajo, Arlington, Texas, 12-13 de mayo de 1988.

(4) Salo Grabinsky, "La Mujer Empresaria", Conferencia, México D.F., junio de 1993.