

Capítulo 4

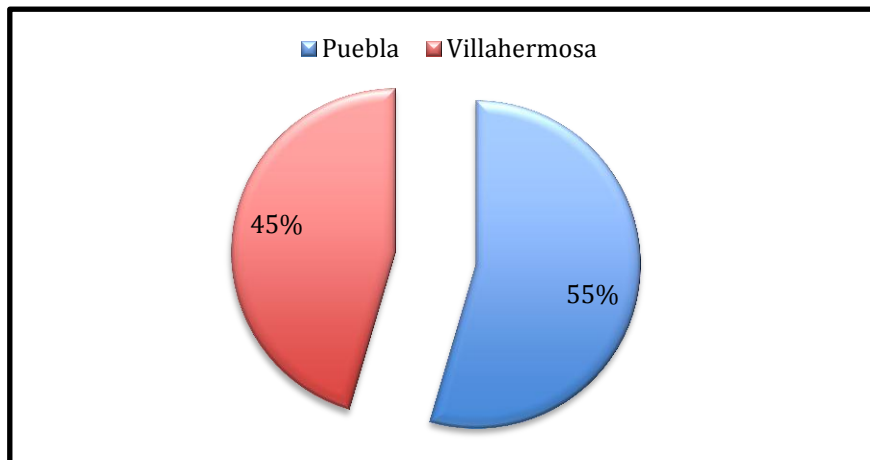
Resultados

4.1 Descripción de la muestra

En esta sección se presenta el análisis de los datos descriptivos de las personas que forman parte de este estudio.

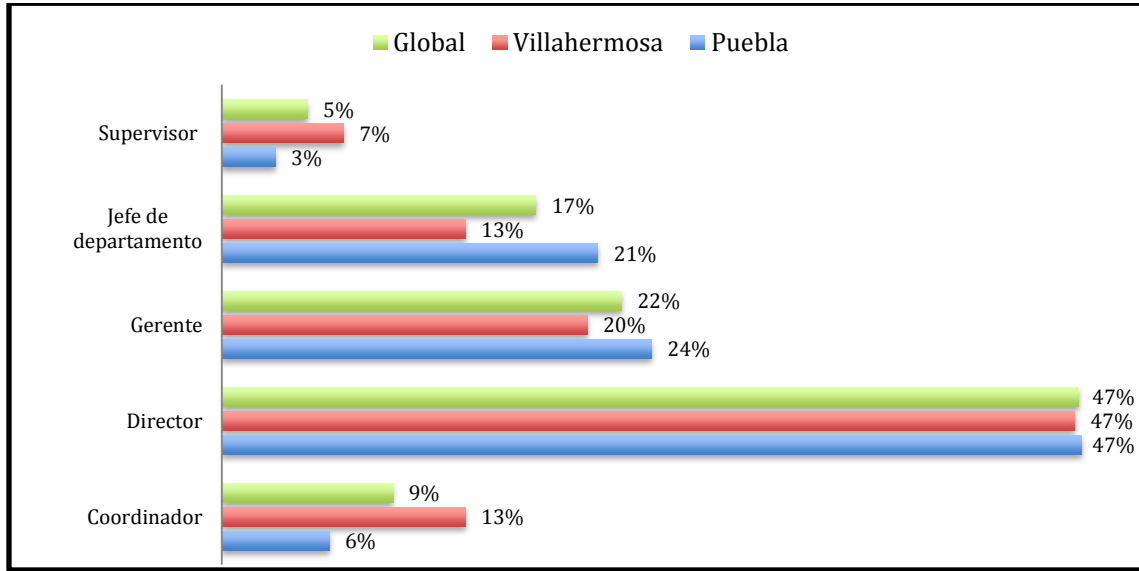
Para comenzar este apartado en la Gráfica 4.1 se observa el porcentaje de las encuestas que se realizaron en las ciudades sujetas a este estudio, los cuales fueron Puebla y Villahermosa, tomando en cuenta que se obtuvieron 66 encuestas en total, donde el 45% pertenecen a Villahermosa y el 55% a Puebla.

Gráfica 4.1 Ciudades encuestadas



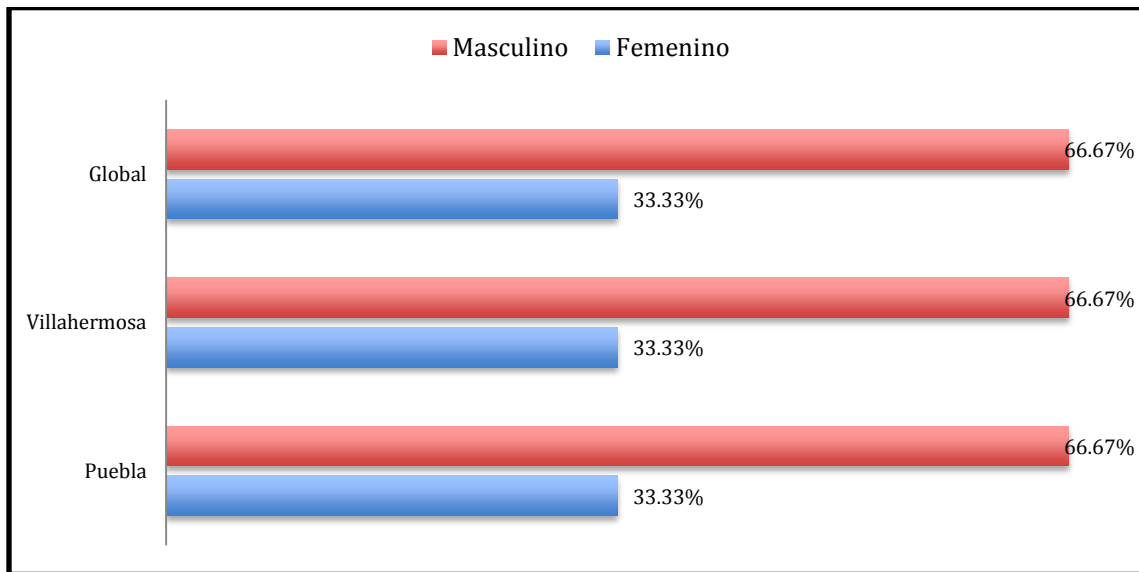
La Gráfica 4.2 muestra la distribución de los puestos que ocupan en las organizaciones las personas encuestadas, los cuales son: Directores, Gerentes, Jefes de departamento, Supervisores y Coordinadores de la empresa. Como se puede observar, en las dos ciudades la mayoría de los encuestados fungen como directores, representando en cada caso el 47%.

Gráfica 4.2 Puestos que ocupan en las dos ciudades



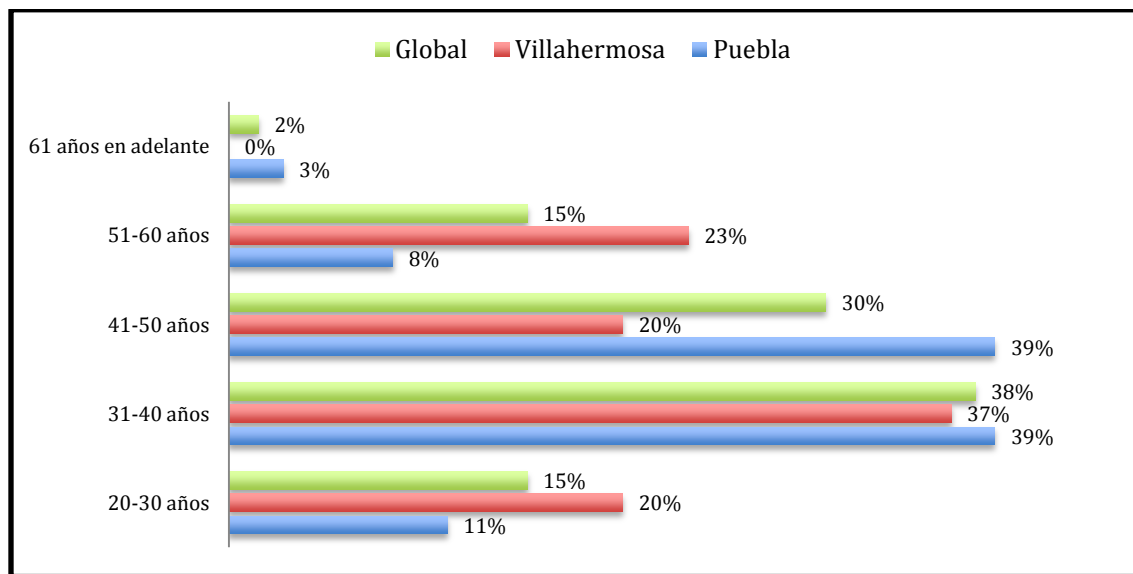
Respecto al apartado de “género” se obtuvieron los resultados que se observan en la Gráfica 4.3, donde se muestra que de los 30 encuestados en las empresas de Villahermosa el 33% son mujeres y el 67% son hombres. En el caso de Puebla de los 36 encuestados, el 33% está representado por mujeres y el 67% por hombres.

Gráfica 4.3 Distribución de género



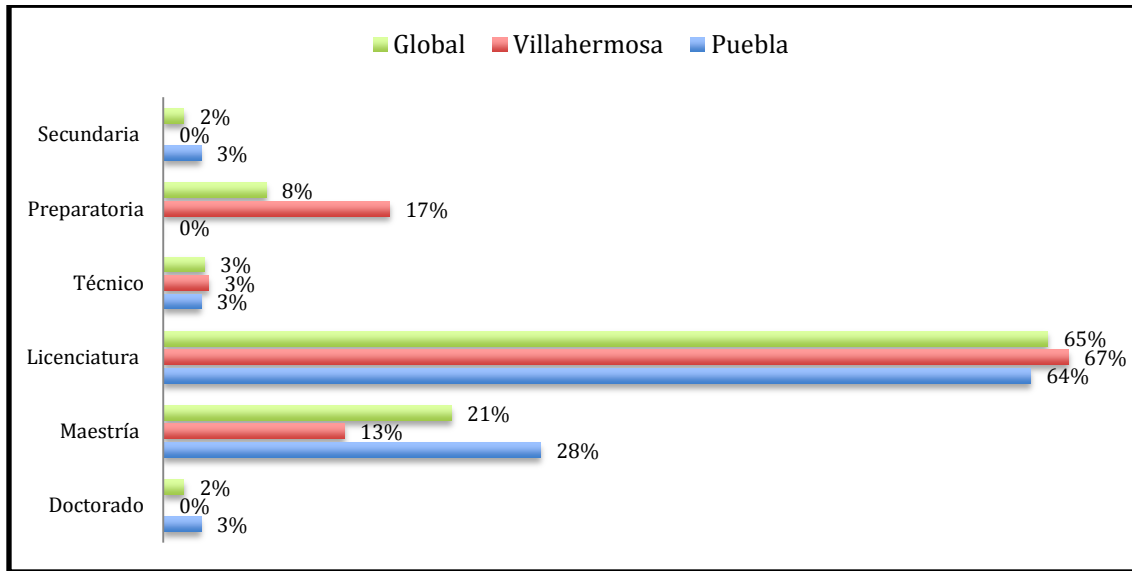
En cuanto a los datos de referentes a la “edad”, se pueden observar en la Gráfica 4.4 que en el caso de Villahermosa la mayoría se encuentra en el rango de 31 a 40 años, con un 37%. Por otra parte, en Puebla coinciden en representar el mismo porcentaje del 39% los rangos de 31 a 40 años y de 41 a 50 años. Cabe resaltar que en Villahermosa, con un 20%, existe población más joven laborando que en Puebla, en el rango de 20 a 30 años; por el contrario solo en Puebla, con un 3% laboran personas de 61 años en adelante. Sin embargo, la mayor concentración de personas en las dos ciudades, con un 38%, se encuentra entre los 31 y 40 años.

Gráfica 4.4 Edad de los encuestados



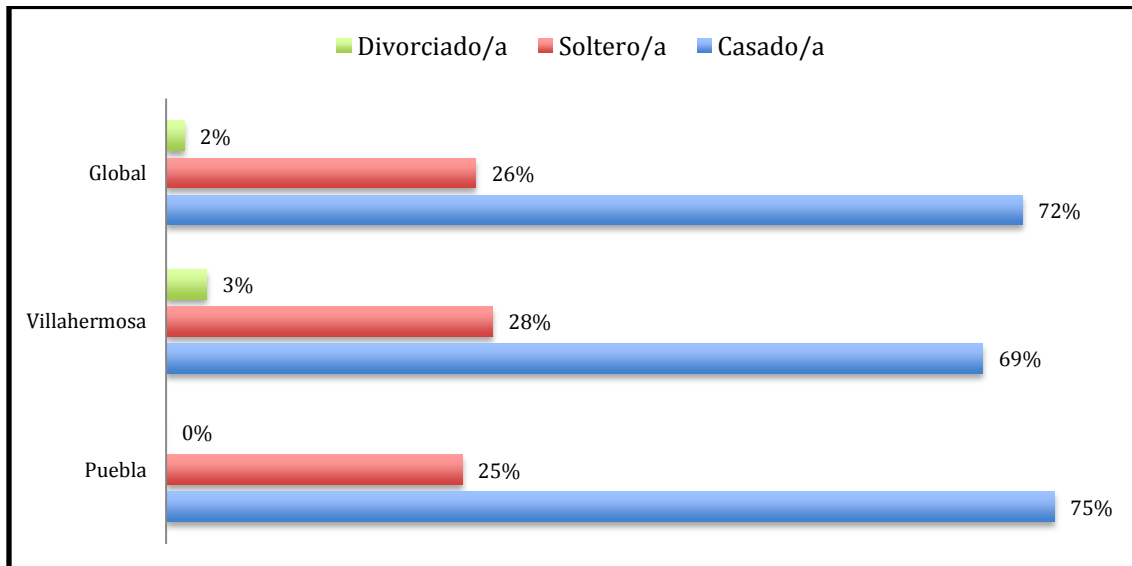
Tal como se observa, tanto en Villahermosa como en Puebla la mayoría de las personas encuestadas cuentan con un grado de licenciatura representando los porcentajes más altos; 67% y 64%, respectivamente. Por otro lado, en Villahermosa en ningún ejecutivo posee el grado de doctor, mientras que en Puebla el 3% refleja este nivel (ver Gráfica 4.5).

Gráfica 4.5 Nivel de estudios de los encuestados



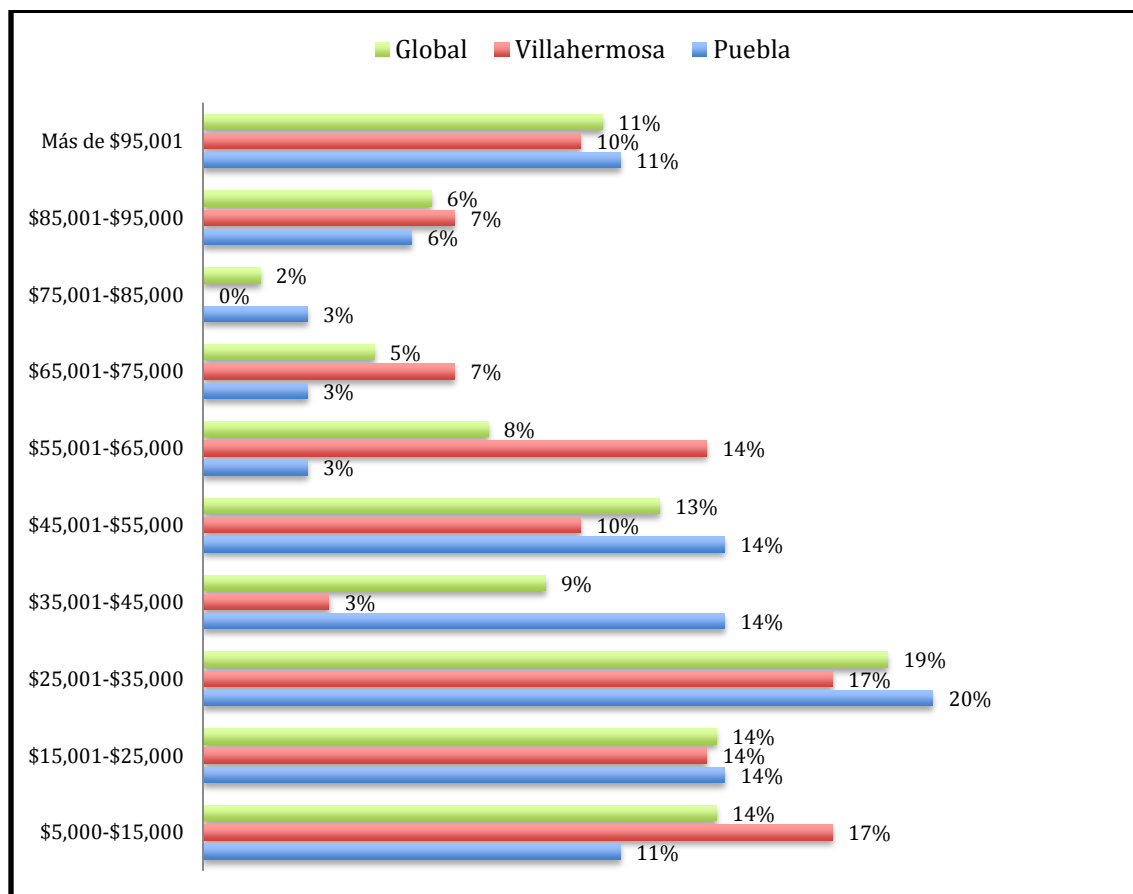
En la Gráfica 4.6 se presenta la distribución de los encuestados, en donde se destaca que en Villahermosa el 28% son solteros, 69% son casados y 3% están divorciados. En el caso de Puebla el 25% son solteros y el 75% están casados.

Gráfica 4.6 Estado civil de los encuestados



En la Gráfica 4.7 se muestran los “ingresos” de los encuestados que tienen mensualmente. En el caso de Villahermosa, en una misma proporción con el 17%, obtienen ingresos entre \$5,000-\$15,000 y entre \$55,000-\$65,000 y un 10% supera los \$95,000. Por otro parte, en Puebla se destaca que el 20% gana entre \$25,000 y \$35,00 y el 11% supera los 95 mil pesos. Resulta relevante mencionar que general tanto en Villahermosa como en Puebla con un 45% los ingresos se encuentran desde los \$45,000 hasta más de \$95,000.

Gráfica 4.7 Ingresos los encuestados



4.2 Análisis de medias

En este apartado se da a conocer el resultado de las primeras tres hipótesis por medio del análisis de medias, el cual fue realizado en el programa SPSS.

La primera Hipótesis destaca que “lo más importante para el hombre, dentro de una organización, son los resultados mientras que para las mujeres lo más importante son los

empleados”. A continuación se muestra el proceso que se realizó para analizar dicha afirmación con el total de la muestra.

Para realizar el análisis de la hipótesis mencionada anteriormente, se generó un promedio de las respuestas relacionadas con el bloque referente a la orientación en las tareas. En la Tabla 4.1 se observa que las mujeres valoran más alto dichas preguntas, ya que ellas obtuvieron una media más elevada en los resultados, a diferencia de los hombres respecto a este comportamiento de liderazgo. En este caso la media que sobresalió es de 5.0422. Cabe mencionar que la desviación típica de las mujeres (1.02321) es menor que el de los hombres (1.21444), por lo cual hay más concentración en las respuestas de la figura femenina.

Tabla 4.1 – Orientación a los resultados por género

O. Resultados				
Género	Media	N	Desv. típ.	Sig
Masculino	4.7928	44	1.21444	
Femenino	5.0422	22	1.02321	0.411
Total	4.8759	66	1.15237	

De igual forma para este análisis se realizó un promedio del bloque relativo con la orientación a las relaciones para evaluar la hipótesis, se puede destacar que las mujeres también evaluaron con una media mayor que la de los hombres, las preguntas pertenecientes a este bloque, con un 4.6717 y 5.0255 respectivamente en los resultados de orientación a las relaciones. Respecto a la desviación típica, las mujeres obtuvieron 0.93315, es decir sus resultados estuvieron más concentrados, a diferencia de los hombres, al encontrarse un número mayor de 1.31987.

Tabla 4.2 – Orientación a las relaciones por género

O. Relaciones				
Género	Media	N	Desv. típ.	Sig
Masculino	4.6717	44	1.31987	
Femenino	5.0255	22	.93315	0.266
Total	4.7897	66	1.20913	

La siguiente Tabla refleja los resultados obtenidos en ambas ciudades, tal y como se puede observar en la Gráfica 4.3, en donde Puebla (4.999) se destaca por tener más directivos orientados a los resultados que en Villahermosa (4.7281). Del mismo modo Puebla se destaca por tener una desviación típica menor que Villahermosa, lo cual da a conocer que Puebla tuvo resultados menos dispersos, al coincidir más respuestas.

Tabla 4.3 – Orientación a los resultados por entidad

O. Resultados				
Entidad	Media	N	Desv. típ.	Sig
Puebla	4.9991	36	.83394	
Villahermosa	4.7281	30	1.44766	0.345
Total	4.8759	66	1.15237	

En la Tabla 4.4 se observa que de igual forma en la ciudad de Puebla los directivos tienden a orientarse más a las relaciones que en Villahermosa, ya que se obtuvo una media de 4.9288, siendo ésta mayor que el caso de Villahermosa, con 4.6227. De igual forma existe una menor desviación típica en Puebla (0.93590) que en Villahermosa (1.47203), destacando que los resultados se encuentran más concentrados en la primer entidad mencionada.

Tabla 4.4 – Orientación a las relaciones por entidad

O. Relaciones				
Entidad	Media	N	Desv. típ.	Sig
Puebla	4.9288	36	.93590	
Villahermosa	4.6227	30	1.47203	0.309
Total	4.7897	66	1.20913	

Con las cuatro tablas anteriores se puede resaltar que no hay algún número importante que destacar, ya que en ninguno de los casos se refleja una significancia menor a 0.05; sin embargo, las mujeres destacan que tanto en la estratificación por género y por entidad proporcionan evaluaciones más altas. Dado lo anterior la hipótesis *“lo más importante para el*

hombre, dentro de una organización, son los resultados mientras que para las mujeres lo más importante son los empleados”, se rechaza.

Ahora bien, respecto a la segunda hipótesis referente a si *“las mujeres motivan más a sus trabajadores por medio de incentivos”*, se realizó un análisis de medias, del cual los resultados se muestran en la Tabla 4.5. Dicha investigación arrojó que las mujeres sobresalen por reflejar una media de 4.85 y los hombres de 4.42, destacando que las mujeres reflejan mayores valoraciones que los hombres, sin embargo, en el análisis de ANOVA se muestra que este resultado no es significativo, por lo que esta afirmación no es aceptada.

Tabla 4.5 Motivación a trabajadores

Motivo a mis trabajadores mediante recompensas y premios				
Genero	Media	N	Desv. típ.	ANOVA Sig.
Masculino	4.42	43	1.484	
Femenino	4.85	20	1.309	.270
Total	4.56	63	1.434	

De acuerdo a la tercer hipótesis la cual destaca que *“las mujeres tienden a buscar el consenso para la toma de decisiones”*, se puede observar en la Tabla 4.6 que la media para los hombres fue de 4.70 y para las mujeres al igual que en el caso anterior resulto ser más alta con 4.95, sin embargo, la significancia no es relativa al presentarse con un 0.453, por lo tanto la hipótesis se rechaza. Sin embargo, resulta importante señalar que en la desviación típica de las mujeres (0.899) muestra que sus repuestas estuvieron más concentradas a diferencia la desviación de los hombres (1.456).

Tabla 4.6 Toma de consenso por parte de los trabajadores

Tiendo a buscar el consenso para la toma de decisiones				
Genero	Media	N	Desv.	Anova

			típ.	Sig.
Masculino	4.70	43	1.456	
Femenino	4.95	22	0.899	0.453
Total	4.78	65	1.293	

4.3 Resultados de Barreras

A continuación se mostrarán los análisis respecto a los obstáculos que se presentaron ante los encuestados para llegar a un puesto directivo. Es importante destacar que el objetivo es identificar las barreras que experimento cada género al asumir un puesto de dirección, evaluando así las hipótesis:

- *H4: De las 7 barreras planteadas para esta tesis, más del 50% se presentan para mujeres que para los hombres.*
- *H5: De las 7 barreras analizadas, en Villahermosa representan más barreras para las mujeres que para los hombres.*

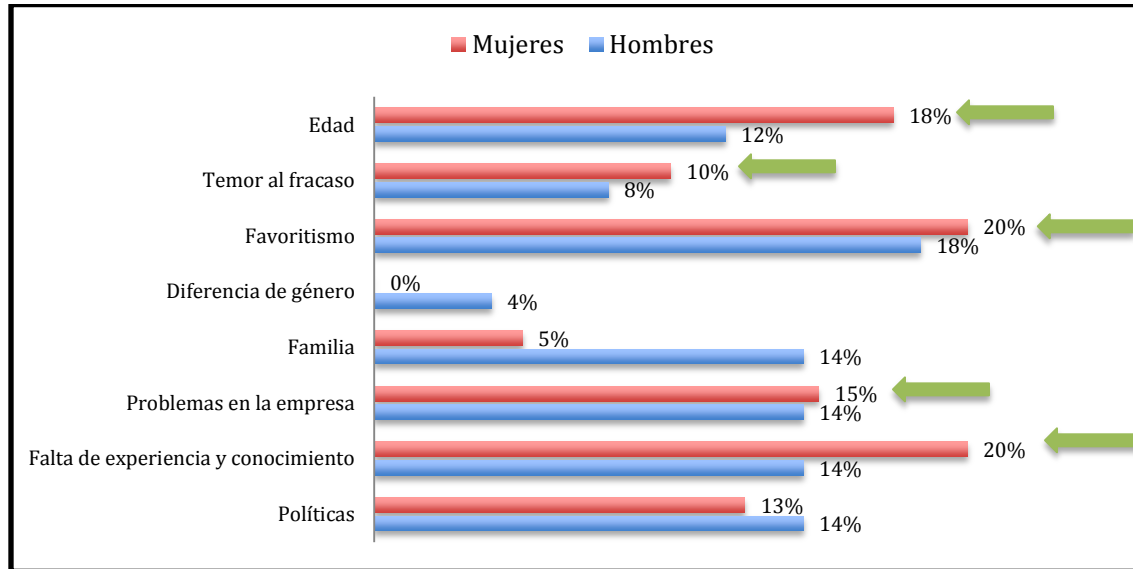
En la Gráfica 4.8 se muestran las “barreras” que enfrentaron para ascender a un puesto directivo los hombres y las mujeres, tanto en Puebla como en Villahermosa. Como se puede observar las dos principales barreras que se presentaron para las mujeres, fueron el “favoritismo” y la “falta de experiencia”, donde ambos fueron elegidos por un 20%. Por su parte para los hombres, el principal obstáculo al igual que al de las mujeres fue “el favoritismo”, sin embargo, éste es representado con un 18%.

Por otro lado, cabe resaltar que el aspecto de “diferencia de género” solo fue electo por los hombres con un 4%, además de que el factor de la “familia” se presenta en un porcentaje más elevado como un obstáculo para hombres que para las mujeres, con un 14%.

Así mismo en relación con la hipótesis “*de las 7 barreras planteadas para esta tesis, más del 50% se presentan para mujeres que para los hombres*”, se puede decir que la hipótesis es

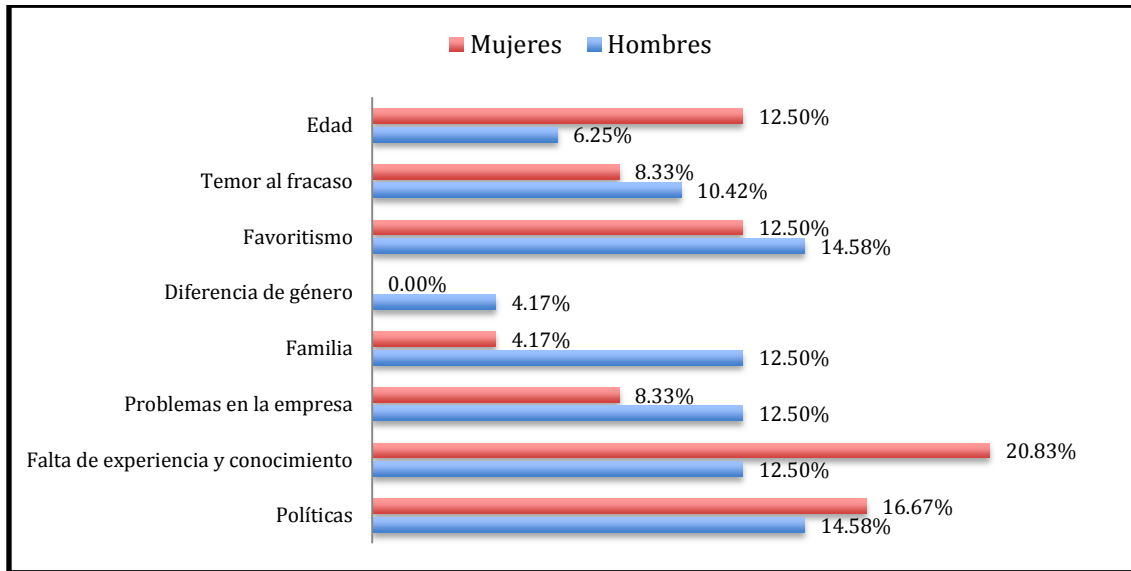
aceptada, ya que como se muestra en la misma Gráfica 4.8, las flechas destacan que 5 de las 7 barreras fueron elegidas en un porcentaje más alto por las mujeres que por los hombres.

Gráfica 4.8 Resultados Globales de las Barreras para acceder a puestos directivos



En las Gráficas 4.9 y 4.10 se puede observar los resultados obtenidos respecto a las barreras que enfrentaron los directivos por entidad. En el caso de Puebla, se observa que las dos principales barreras al asumir puestos directivos que se presentaron para los hombres fueron las “políticas” de la organización y el “favoritismo”, donde en una misma proporción del 14.58% de ellos eligió estas opciones. Por su parte, para las mujeres el principal obstáculo fue la “falta de experiencia y conocimiento” (20.83%), seguida de las “políticas” (16.67%).

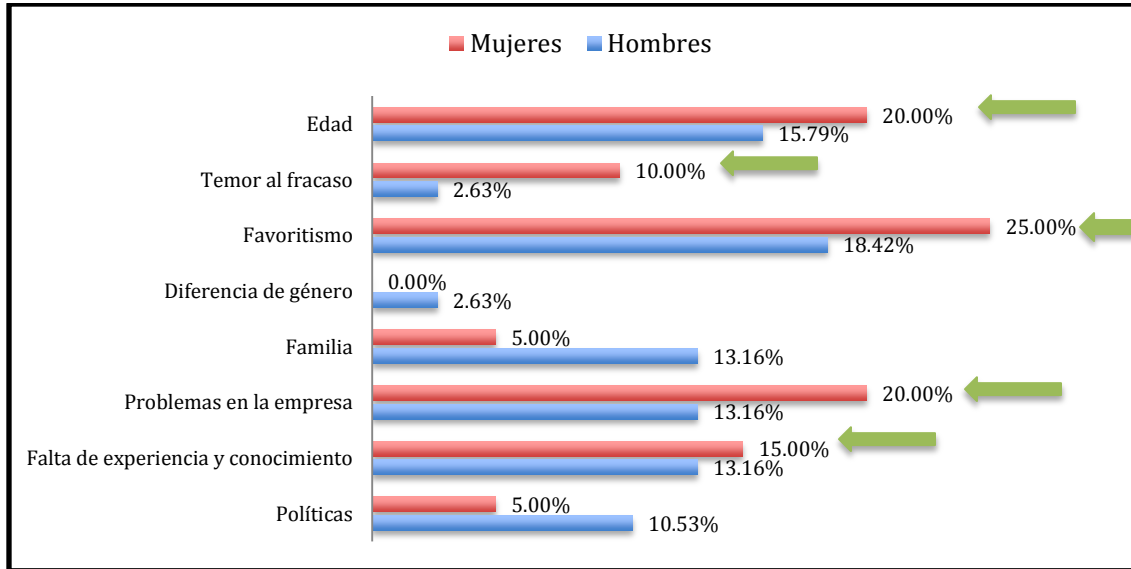
Gráfica 4.9 Resultados de Puebla de las Barreras para acceder a puestos directivos



En cuanto a los obstáculos que se presentaron en Villahermosa, se puede observar que el 25% de las mujeres indicaron que el “favoritismo” fue una de las principales barreras que enfrentaron al asumir un puesto directivo, resaltando que un 10% eligieron como barrera el “temor al fracaso”. En el caso de los hombres la barrera que fue electa con un porcentaje más alto fue el “favoritismo” (18.42%), seguida por la “edad” (15.79%).

Respecto a la hipótesis “*de las 7 barreras analizadas en Villahermosa se presentan más barreras para las mujeres que para los hombres*”, se puede destacar que esta afirmación es aceptada, dado que 5 de éstas resultaron ser las más elegidas por las mujeres que por los hombres.

Gráfica 4.10 Barreras de los encuestados en Villahermosa

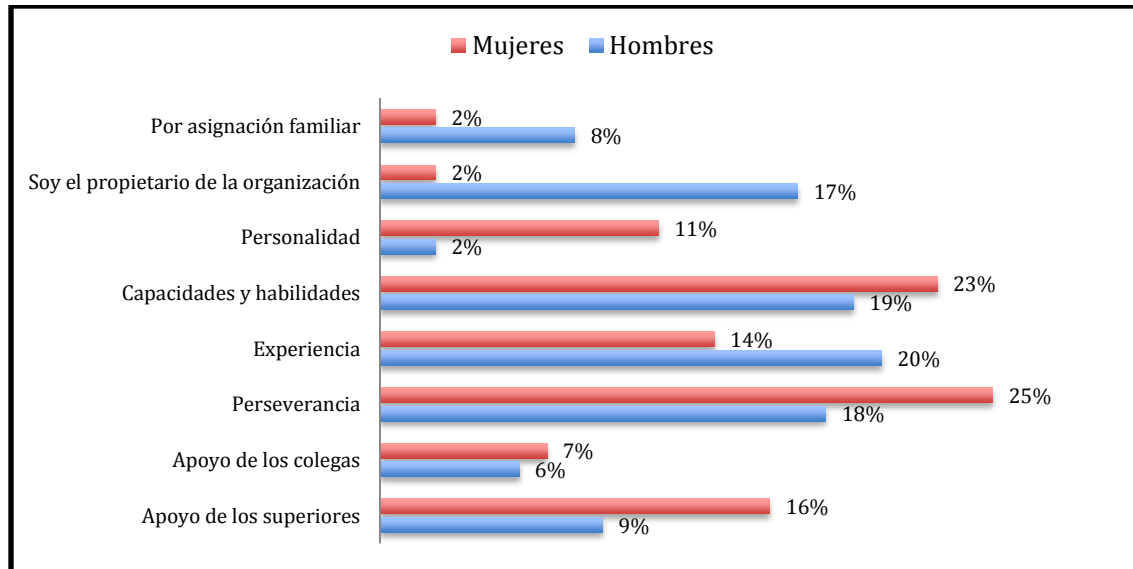


4.4 Resultados de Facilitadores

En este apartado se mostrarán algunos de los facilitadores que ayudaron a que los trabajadores pudieran ascender a un puesto de dirección de una manera más fácil, destacando que uno de los objetivos principales para esta sección es responder a la hipótesis de que *“Las capacidades y habilidades representa un mayor facilitador para las mujeres en Puebla que en Villahermosa”*.

En primer instancia en la Gráfica 4.11 se puede observar que en las dos ciudades, el factor que las mujeres consideraron como determinante para ascender a puestos gerenciales fue la “perseverancia” con el 25%, seguido de las “capacidades y habilidades”, con un 23%. Por otra parte, para los hombres, la “experiencia” fue lo que determinó y ayudó a subir un puesto de mayor jerarquía. Es importante resaltar que el ser “propietario de la organización” benefició más a hombres que a mujeres, con un 17% y 2%, respectivamente. Así mismo, respecto a la “asignación familiar” hubo más confianza para la figura masculina, ya que aunque el porcentaje de elección fue solo en un 8%, para la figura femenina se encuentra en un 2%.

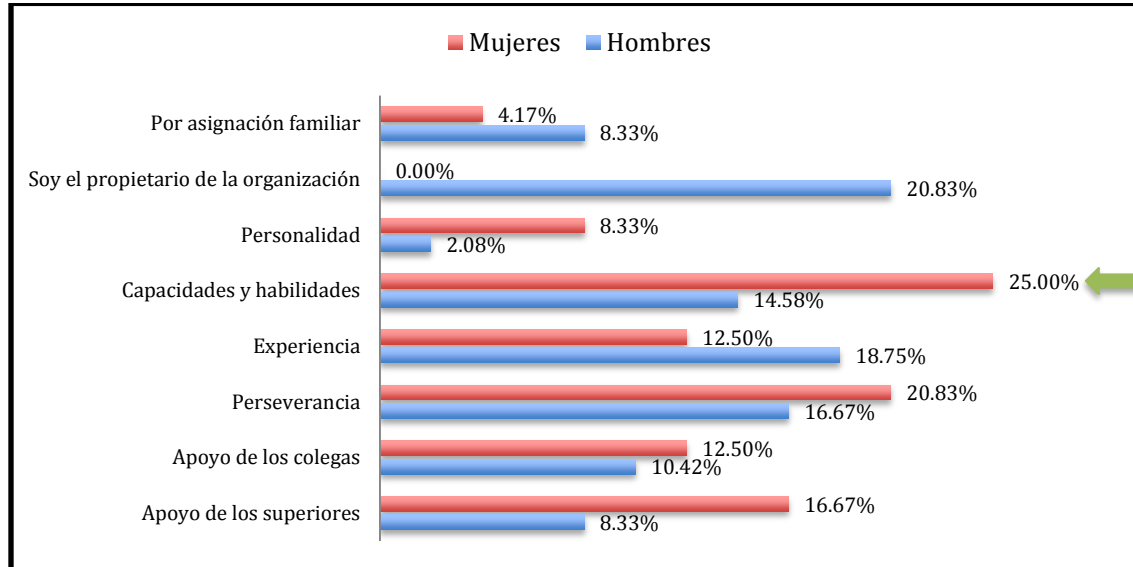
Gráfica 4.11 Resultados Globales de los Facilitadores para acceder a puestos directivos



Tal y como se aprecia en la Gráfica 4.12 se destaca que, en Puebla, para los hombres el 20.83% considera que el ser “propietarios de la empresa” les permitió ocupar un puesto de dirección, seguido de la “experiencia”, que fue seleccionada por el 18.75% de ellos. Por su parte, para las mujeres las “capacidades y habilidades” resultó ser uno de los aspectos que más favorecen para poder ocupar un puesto directivo, con el 25%.

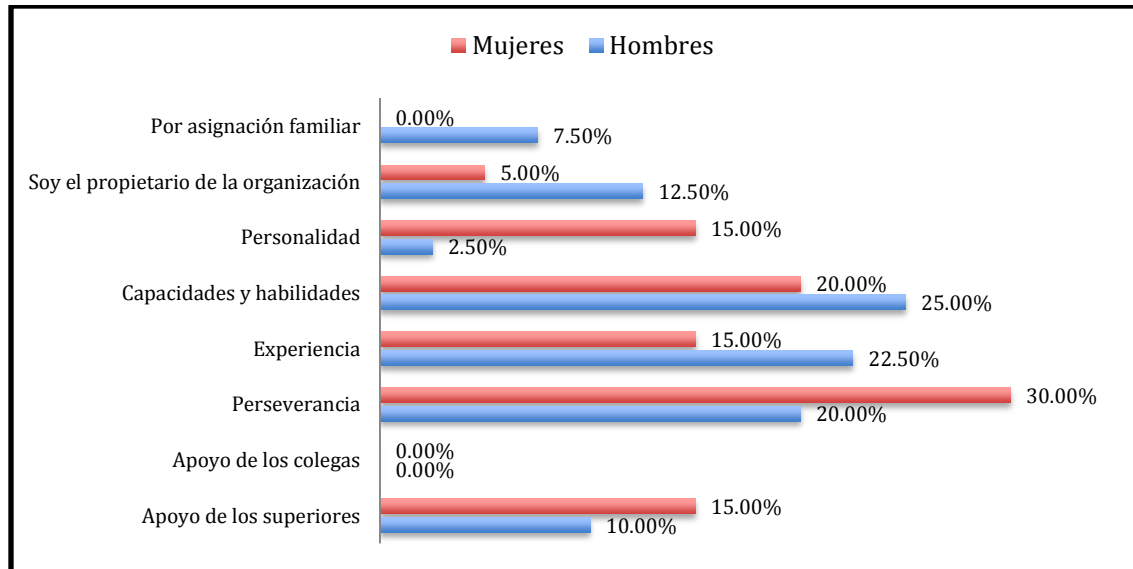
Por otro lado, cabe resaltar que el “ser propietario de la organización” solo se tomó en cuenta por parte de los hombres, además que “el apoyo de los superiores” benefició más a mujeres que a hombres, con el 16.67% y el 8.3%, respectivamente.

Gráfica 4.12 Facilitadores en Puebla encuestados



En la Gráfica 4.13 se pueden observar los resultados obtenidos en cuanto a Villahermosa, para el caso de hombres, el principal aspecto que ayudó a ascender a puestos directivos fueron “la capacidades y habilidades” con 25%, seguido de la experiencia con 22.5%. Ahora bien, las mujeres consideraron que la “perseverancia” fue el factor que les ayudó para llegar a puesto gerencial con 30%. Cabe destacar que en esta entidad la “asignación familiar” solo fue un facilitador para la figura masculina, con un 7.5%.

Gráfica 4.13 Facilitadores en Villahermosa encuestados



En cuanto a la hipótesis “*Las capacidades y habilidades representan un mayor facilitador para las mujeres en Puebla que en Villahermosa*”. Se puede destacar que ésta afirmación sí es aceptada, ya que el porcentaje con el que fue elegida esta opción en Puebla fue del 25% y en Villahermosa con el 20%.

4.5 Análisis de correlación

En esta sección se presenta el análisis referente a la evaluación de las teorías de Orientación a Resultados y Relaciones, en donde es relevante destacar que uno de los objetivos es analizar las siguientes hipótesis establecidas anteriormente:

- *H7: Las personas que se orientan a los resultados, fomentan soluciones innovadoras a los problemas de las empresas, al mismo tiempo que aplican acciones flexibles para responder con rapidez a las demandas del cliente.*
- *H8: Las personas que se orientan a las relaciones, inspiran confianza a los empleados, al mismo tiempo que promueven un ambiente de apoyo emocional, calidez y amistad.*

De las hipótesis planteadas, las cuales se respondieron mediante un análisis de correlación, es importante destacar que en los dos casos los resultados fueron significativos con un nivel de 0.01. De acuerdo al autor Suárez (2011) en su ensayo “Coeficiente de Correlación de Karl Pearson” menciona que al arrojar resultados arriba de 0.7 y 0.8, se dice que fue una correlación positiva alta, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 4.7 Valores de las correlaciones

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Suarez (2011, p.2)

Ahora bien respecto a que “*las personas que se orientan a los resultados, fomentan soluciones innovadoras a los problemas de las empresas, al mismo tiempo que aplican acciones flexibles para responder con rapidez a las demandas del cliente*”, los resultados que se obtuvieron se muestran en la Tabla 4.8, en donde se puede observar que se obtuvo un coeficiente de 0.701, con el nivel de significancia de 0.01. Al ser una correlación mayor de 0.7 de acuerdo con Suárez (2011) nos dice que es alta, es decir existe altas posibilidades de que suceda tal y como se menciona. Es relevante destacar que el cuadro de correlaciones se encuentra en el Anexo B.

Tabla 4.8 Correlación orientado a los resultados

	Promuevo acciones flexibles para responder con rapidez a las demandas del cliente
Fomento soluciones innovadores a los problemas en mi empresa	0.701**

* La correlación es significativa al nivel 0.01

** La correlación es significativa al nivel 0.05

Por otra parte, respecto a la hipótesis de que “*Las personas que se orientan a las relaciones, inspiran confianza a los empleados, al mismo tiempo que promueven un ambiente de apoyo emocional, calidez y amistad*”, los resultados de este análisis se pueden mostrar en la Gráfica 4.9 en donde se obtuvo un coeficiente de 0.897, con un nivel de significancia de 0.01. De igual forma que la correlación anterior, ésta fue alta, y tiene un nivel alto de que posiblemente ocurra.

Tabla 4.9 – Correlación orientado a las relaciones

	Promuevo acciones flexibles para responder con rapidez a las demandas del cliente
Inspiro confianza en mis seguidores	0.897**

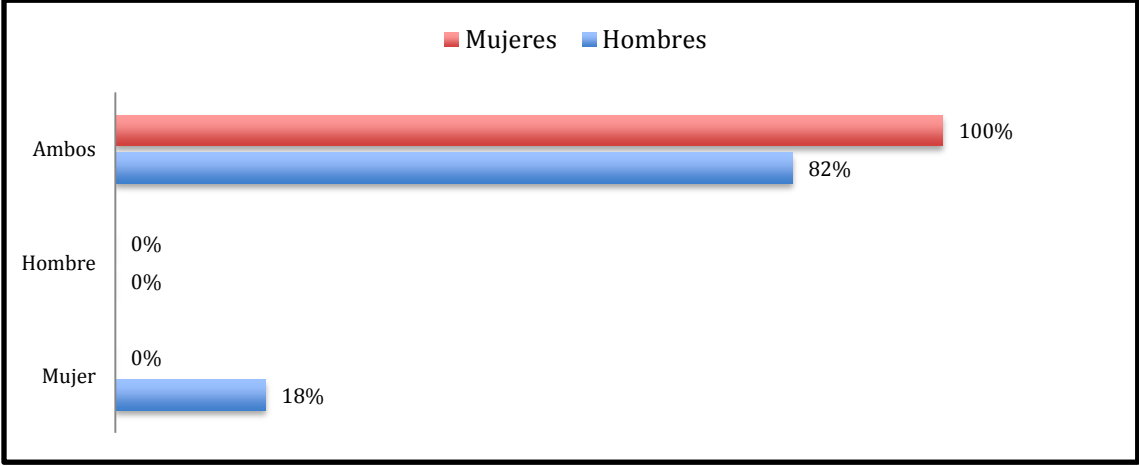
* La correlación es significativa al nivel 0.01

** La correlación es significativa al nivel 0.05

4.6 Análisis descriptivos sobre cuestiones de género

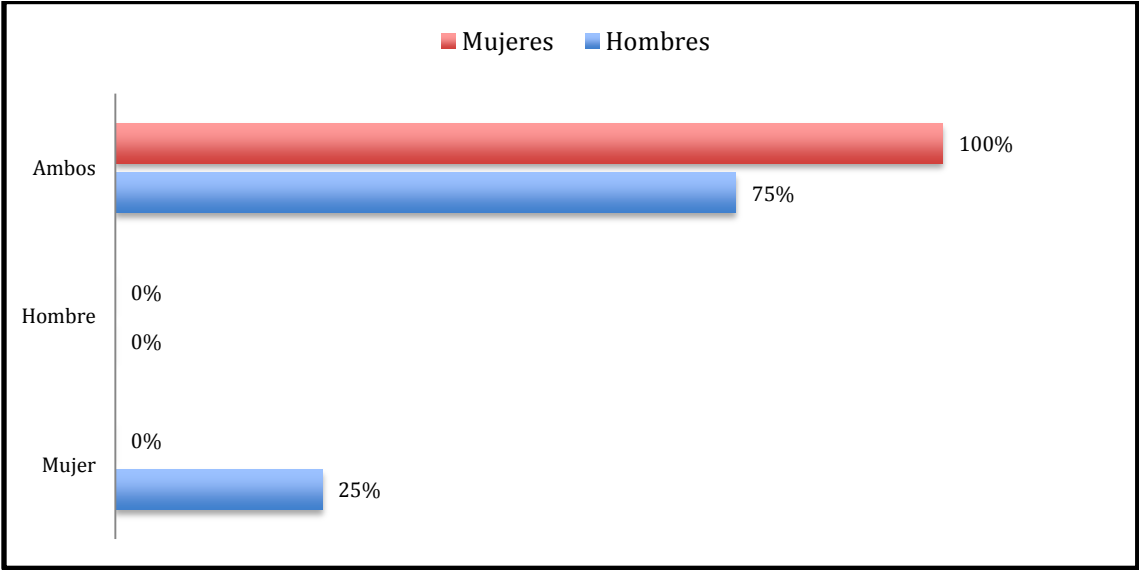
El análisis que se puede observar en la Gráfica 4.14 es referente a la pregunta “si tiene la oportunidad de crear un equipo de trabajo, ¿con quién prefiere trabajar?”, en donde se puede observar que en las dos ciudades las mujeres coinciden en destacar que ellas prefieren trabajar con ambos sexos en un 100% de sus respuestas. Por otro lado, los hombres respondieron que el 82% prefiere trabajar con ambos sexos y el 18% solo con mujeres. Sin embargo, cabe destacar que ni hombres, ni mujeres afirman que prefieren trabajar con la figura masculina.

Gráfica 4.14 Si tiene la oportunidad de crear un equipo de trabajo, ¿con quién prefiere trabajar?



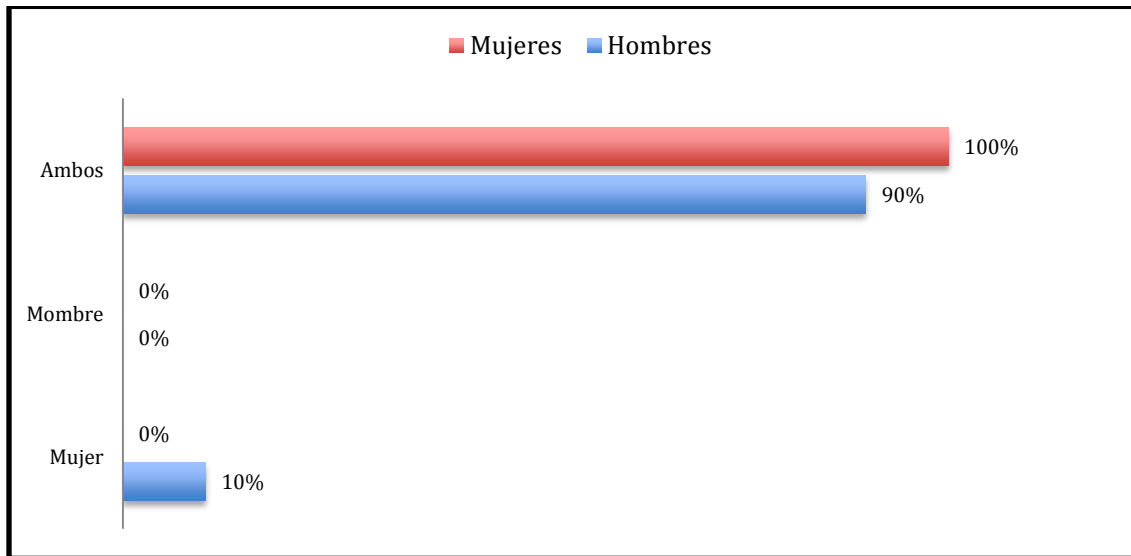
En la Gráfica 4.15 se pueden observar los resultados obtenidos respecto a Puebla, en donde el 25% de los hombres prefieren trabajar con mujeres y el 75% con ambos géneros.

Gráfica 4.15 Si tiene la oportunidad de crear un equipo de trabajo, ¿con quién prefiere trabajar? Puebla



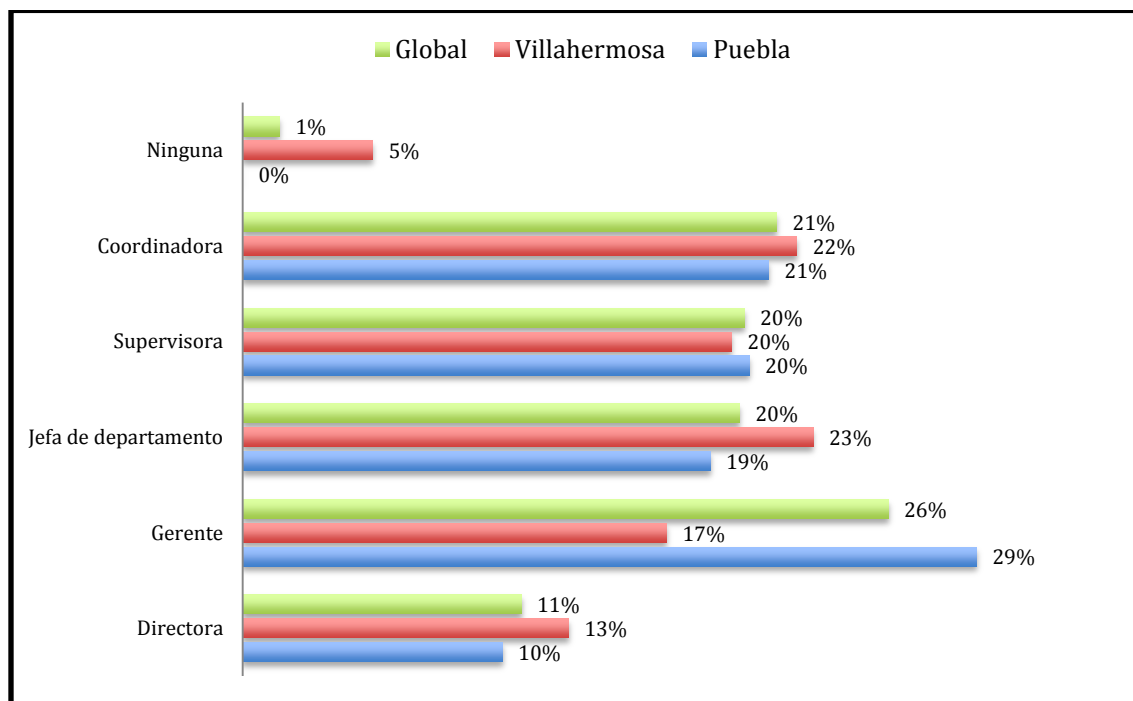
Para el caso de Villahermosa, se identifica que el 90% de los encuestados prefieren trabajar con personas de ambos sexos, mientras que sólo un 10% con mujeres. En el caso de las mujeres poblanas todas coincidieron que prefieren trabajar con gente de los dos géneros.

Gráfica 4.16 Si tiene la oportunidad de crear un equipo de trabajo, ¿con quién prefiere trabajar? Villahermosa



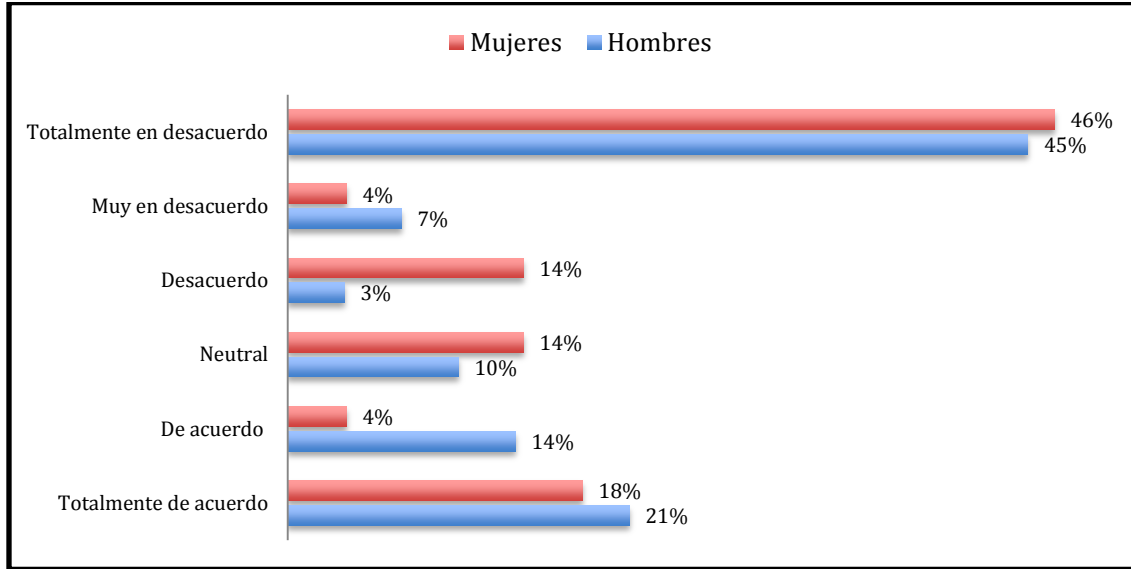
Por otro lado, es importante analizar la pregunta “en la empresa que usted labora indique el número de mujeres (incluyéndose usted, si procede) se encuentran trabajando en los siguientes puestos de responsabilidad”, en la Gráfica 4.17 se destacan los puestos que son más ocupados por las mujeres en las dos ciudades es el de “gerentes” 29%. De acuerdo a los resultados en Puebla se destaca que en 29% ocupan un puesto gerencial y solo el 10% ocupa un puesto de dirección. Al analizar los resultados de Villahermosa, el 17% de los puestos gerenciales están encabezados por mujeres, mientras que a nivel dirección el 13% lo representa el género femenino.

Gráfica 4.17 En la empresa que usted labora indique el número de mujeres (incluyéndose usted, si procede) se encuentran trabajando en los siguientes puestos de responsabilidad



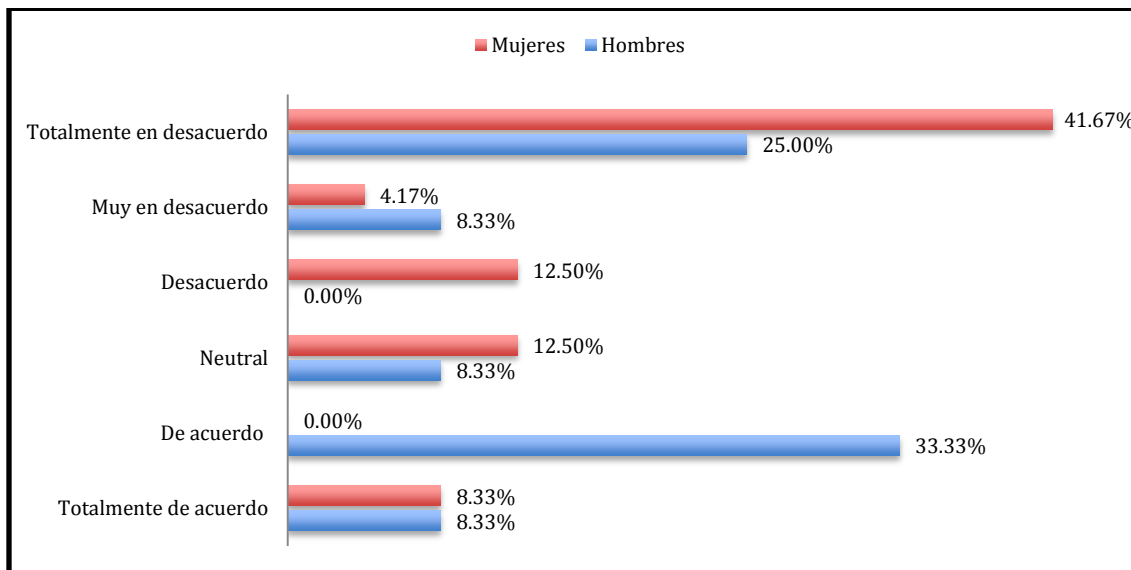
El análisis respecto a la pregunta si “se me presentó mayor reto que el género opuesto para ocupar mi posición actual”, se puede observar en la Gráfica 4.18, en donde tanto hombres y mujeres destacaron que esto no fue así, al mostrar su posición con el 45% y 46%, respectivamente, en relación con la respuesta en desacuerdo.

Gráfica 4.18 Retos que se le presentan a los hombres y mujeres



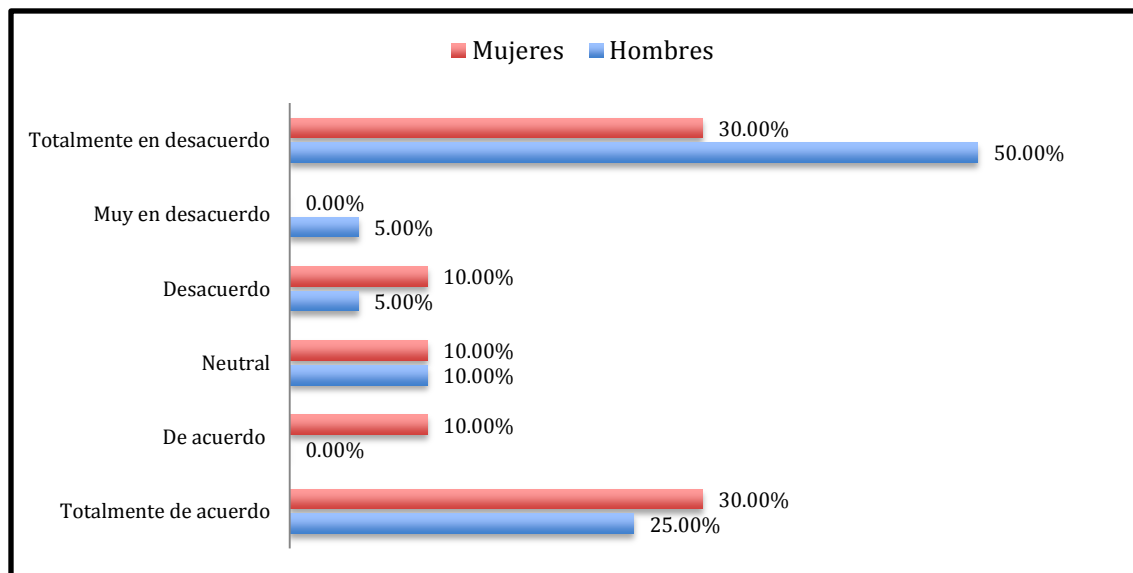
En el caso de Puebla se puede observar que las respuestas de las mujeres se encontraron en un porcentaje mayor el criterio “totalmente en desacuerdo” con el 41.67%. Sin embargo, para los hombres su mayor porcentaje de las respuestas se encontró con un 33.33% en el aspecto “de acuerdo”.

Gráfica 4.19 Retos que se le presentan a los hombres y mujeres en Puebla



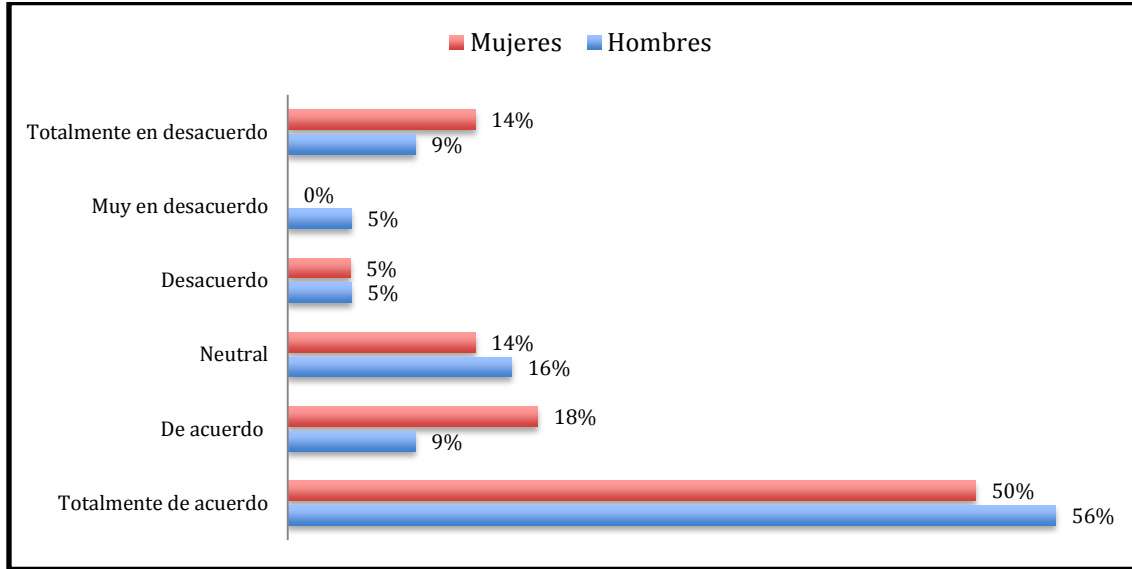
Respecto al análisis que se realizó para Villahermosa, se puede destacar que en la opción “totalmente en desacuerdo” para las mujeres se encontró en un 30% y en un 50% para los hombres, en el lado opuesto “totalmente de acuerdo” las mujeres mostraron un 30% y los hombres 25%.

Gráfica 4.20 Retos que se le presentan a los hombres y mujeres en Villahermosa



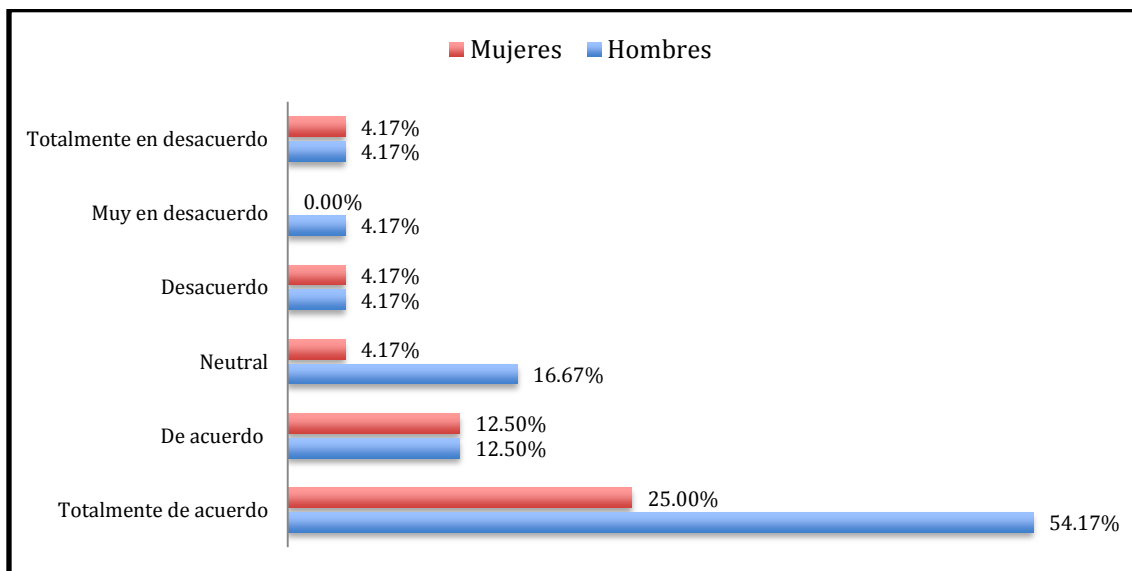
Para el análisis respecto a la pregunta si “existe igualdad de oportunidad tanto para hombres como para mujeres”, en la Gráfica 4.21, se puede observar que más del 50%, tanto hombres como mujeres, coinciden en estar “totalmente de acuerdo” con dicha afirmación. Por otro lado, el 14% de mujeres y el 9% de los hombres indicaron estar “totalmente en desacuerdo” al percibir que en sus empresas existe igualdad de oportunidades, sin importar el género.

Gráfica 4.21 Oportunidades tanto para hombres como para mujeres



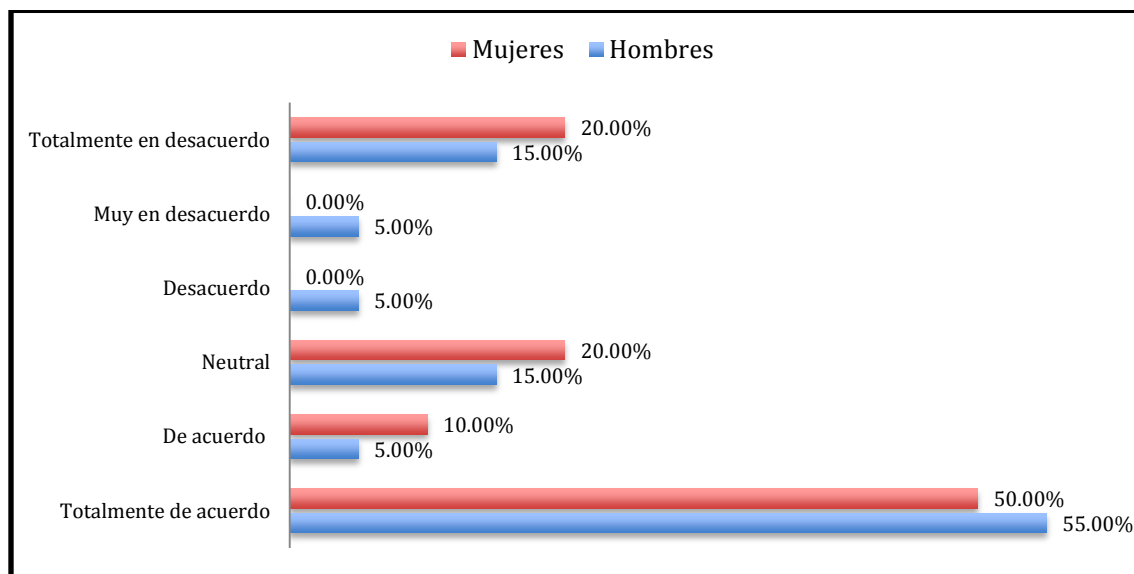
Con respecto a la pregunta anterior, se encontró que en el estado de Puebla solo el 4.17% de los encuestados de ambos géneros están “totalmente en desacuerdo”. En el lado opuesto, se encontró que el 25% las mujeres y el 54.17% de los hombres afirmaron estar “totalmente de acuerdo” con dicha afirmación.

Gráfica 4.22 Oportunidades tanto para hombres como para mujeres en Puebla



Para el análisis de la misma pregunta pero ahora de la entidad de Villahermosa se encontró que el 20% de las mujeres y el 15% de los hombres respondieron “totalmente en desacuerdo”, mientras el 50% de las mujeres y el 55% de los hombres escogieron “totalmente de acuerdo”.

Gráfica 4.23 Oportunidades tanto para hombres como para mujeres en Villahermosa



Respecto a la pregunta, “ordene del 1 al 7 las habilidades gerenciales que destacan en su forma de dirigir, siendo 1 la de mayor presencia y 7 la menor presencia” se observa en las siguientes Tablas, destacando que para los hombres y mujeres de Puebla consideraron que como habilidad número 1 que liderazgo es la habilidad principal para dirigir, con un 58% y 42 %, respectivamente. Sin embargo es importante resaltar que quien consideró como parte importante (en segundo lugar) la “delegación de autoridad” fueron los hombres (33%); así mismo, es importante resaltar que la habilidad que consideraron los hombres en último lugar para la forma de dirigir fue la “acción estratégica” y por parte de las mujeres fue la “delegación de autoridad”.

Es relevante destacar que la forma de realizar las tablas, comenzó a partir de segmentar en primer instancia a hombres y mujeres, en donde cada habilidad gerencial se divide en dos

columnas, la primera columna se refiere a el número de personas que optaron por elegir esa habilidad gerencial y en la segunda hace referencia al porcentaje que representa cada una de ellas respecto al total de hombres o bien de mujeres.

Tabla 4.10 – Habilidades gerenciales que destacan en su forma de dirigir en los Hombres de Puebla

Hombres	Liderazgo		Delegación de autoridad		Dirección de personal		Trabajo en equipo		Toma de decisiones		Comunicación		Acción estratégica	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Primer lugar	14	58%	1	4%	2	8%	1	4%	3	13%	0	0%	3	13%
Segundo lugar	4	17%	8	33%	5	21%	1	4%	3	13%	1	4%	2	8%
Tercer lugar	1	4%	3	13%	7	29%	7	29%	3	13%	2	8%	1	4%
Cuarto lugar	2	8%	2	8%	3	13%	9	38%	2	8%	6	25%	0	0%
Quinto lugar	2	8%	4	17%	3	13%	1	4%	6	25%	5	21%	3	13%
Sexto lugar	1	4%	6	25%	1	4%	2	8%	3	13%	8	33%	3	13%
Séptimo lugar	0	0%	0	0%	3	13%	3	13%	4	17%	2	8%	12	50%

Tabla 4.11 – Habilidades gerenciales que destacan en su forma de dirigir en las mujeres de Puebla

Mujeres	Liderazgo		Delegación de autoridad		Dirección de personal		Trabajo en equipo		Toma de decisiones		Comunicación		Acción estratégica	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Primer lugar	5	42%	1	8%	0	0%	1	8%	1	8%	3	25%	1	8%
Segundo lugar	3	25%	1	8%	2	17%	2	17%	2	17%	1	8%	1	8%
Tercer lugar	1	8%	0	0%	0	0%	4	33%	3	25%	1	8%	3	25%
Cuarto lugar	1	8%	0	0%	5	42%	1	8%	0	0%	1	8%	4	33%
Quinto lugar	2	17%	2	17%	1	8%	2	17%	1	8%	4	33%	0	0%
Sexto lugar	0	0%	4	33%	2	17%	2	17%	2	17%	1	8%	1	8%
Séptimo lugar	0	0%	4	33%	2	17%	0	0%	3	25%	1	8%	2	17%

En las Tablas 4.12 y 4.13 se muestran las habilidades que evaluaron en la encuesta de este proyecto y que contestaron los empresarios de Villahermosa, donde el “liderazgo”, al igual que en Puebla, se consideró como la habilidad principal en la forma de dirigir. En segundo lugar de importancia tomaron en cuenta la “toma de decisiones” para hombres y el “trabajo en equipo” para mujeres, así mismo, es relevante resaltar que los hombres y mujeres destacaron que la “acción estratégica” es una habilidad que no toman mucho en cuenta ambos géneros al dirigir.

Tabla 4.12 – Habilidades gerenciales que destacan en su forma de dirigir en los Hombres de Villahermosa

Hombres	Liderazgo		Delegación de autoridad		Dirección de personal		Trabajo en equipo		Toma de decisiones		Comunicación		Acción estratégica	
Primer lugar	14	70%	1	5%	1	5%	3	15%	1	5%	0	0%	0	0%
segundo lugar	3	15%	3	15%	3	15%	2	10%	5	25%	3	15%	1	5%
Tercer lugar	1	5%	3	15%	2	10%	4	20%	3	15%	4	20%	3	15%
Cuarto lugar	1	5%	1	5%	4	20%	5	25%	4	20%	3	15%	2	10%
Quinto lugar	1	5%	2	10%	3	15%	2	10%	3	15%	4	20%	5	25%
Sexto lugar	0	0%	4	20%	4	20%	3	15%	3	15%	4	20%	2	10%
Séptimo lugar	0	0%	6	30%	3	15%	1	5%	1	5%	2	10%	7	35%

Tabla 4.13 – Habilidades gerenciales que destacan en su forma de dirigir en las mujeres de Villahermosa

Mujeres	Liderazgo		Delegación de autoridad		Dirección de personal		Trabajo en equipo		Toma de decisiones		Comunicación		Acción estratégica	
Primer lugar	4	40%	0	0%	0	0%	1	10%	1	10%	3	30%	1	10%
Segundo lugar	1	10%	0	0%	1	10%	3	30%	2	20%	2	20%	1	10%
Tercer lugar	3	30%	1	10%	1	10%	2	20%	3	30%	0	0%	0	0%
Cuarto lugar	0	0%	3	30%	3	30%	1	10%	1	10%	2	20%	0	0%
Quinto lugar	1	10%	2	20%	3	30%	1	10%	2	20%	0	0%	1	10%
Sexto lugar	1	10%	2	20%	1	10%	0	0%	0	0%	3	30%	3	30%
Séptimo lugar	0	0%	2	20%	1	10%	2	20%	1	10%	0	0%	4	40%