

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**HABILIDADES GERENCIALES DE MUJERES COMERCIANTES CABEZA DE  
HOGAR Y ECONOMÍA FAMILIAR EN LA “ASOCIACIÓN DE  
COMERCIANTES MINORISTAS EN ROPA CONFECCIONADA Y  
ACCESORIOS” DEL MACRODISTRITO MAX PAREDES**

**ARTÍCULO CIENTÍFICO PARA OPTAR A LA LICENCIATURA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GERENCIA PÚBLICA**

**PRESENTADO POR: EMILSE GLORIA NUÑEZ YUJRA**  
**BAJO LA TUTORIA DE MSC. PAOLA ANDREA CÁRDENAS MORALES**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2023**

## AGRADECIMIENTOS

Culminando este artículo científico tengo la alegría de dar mis más sinceros agradecimientos:

A Dios por darme la vida, guiar mi camino y permitirme mi formación académica.

A mi mamá y papá por brindarme en todo momento su apoyo incondicional, confiar en mí y por todas aquellas palabras de aliento que hicieron que siga adelante.

A la Universidad Mayor de San Andrés por darme la oportunidad de ser parte de la Carrera de Administración de Empresas y conocer a maravillosos docentes, por sus enseñanzas y la dedicación impartida en cada clase.

A la Licenciada Paola Andrea Cárdenas Morales por la orientación brindada durante el desarrollo del artículo científico.

A mis amigas, amigos, compañeras y compañeros que han hecho de mi etapa universitaria inolvidable.

A las mujeres cabeza de hogar de la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” del Macrodistrito Max Paredes de La Ciudad de La Paz por hacer posible el presente artículo científico.

# CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
METODOLOGÍA .....	8
RESULTADOS.....	9
DISCUSIÓN .....	14
CONCLUSIONES .....	16
REFERENCIAS.....	17
ANEXOS.....	19

**Habilidades gerenciales de mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar en la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” del Macrodistrito Max Paredes**

Management skills of female heads of household and family economy in the “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” of the Max Paredes Macrodistrict

Emilse Gloria Nuñez Yujra

Universidad Mayor De San Andrés

Facultad de Ciencias Económicas y Financieras

Carrera de Administración de Empresas

[emilseyujra2000@gmail.com](mailto:emilseyujra2000@gmail.com)

**RESUMEN**

El presente artículo de investigación, describe las habilidades gerenciales humanas que las mujeres cabeza de hogar van cultivando a lo largo de sus vidas gracias a las vivencias en base a las necesidades que tienen tanto económica, como social. Tiene como objetivo identificar las habilidades gerenciales humanas y comerciales que desarrollan las mujeres comerciantes cabeza de hogar y su repercusión en la economía familiar en la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” ubicado en la Calle Eloy Salmón, Macrodistrito Max Paredes en la zona centro oeste de la Ciudad de La Paz, Bolivia. Por lo que, se aplicó una investigación a profundidad, donde el tipo de muestra es no probabilístico del tipo por conveniencia, considerando a las 24 mujeres que conforman la asociación, donde se realizó la investigación, como instrumento de investigación se utilizó la entrevista semiestructurada permitiendo poder aplicar la observación directa e historias de las mujeres objeto de estudio. Determinándose que la habilidad gerencial con mayor representatividad fue la de “toma de decisiones”, y “liderazgo” no encabezaría este.

**Palabras Clave:** habilidades gerenciales, mujeres, cabeza de hogar, necesidades básicas.

## **ABSTRACT**

This research article describes the human management skills that women heads of households cultivate throughout their lives thanks to their experiences based on their economic and social needs. Its objective is to identify the human and commercial management skills developed by female merchants who are heads of households and their impact on the family economy in the “Association of retail merchants in ready-made clothing and accessories” located on Eloy Salmón Street, Max Paredes Macrodistrict in the central western area of the City of La Paz, Bolivia. Therefore, an in-depth investigation was applied, where the type of sample is non-probabilistic of the convenience type, considering the 24 women that make up the association, where the investigation was carried out, as a research instrument the semi-structured interview was used allowing be able to apply direct observation and stories of the women under study. It was determined that the managerial skill with the greatest representation was “decision making”, and “leadership” would not lead this.

**Keywords:** management skills, women, head of household, basic needs.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo (OIT,2013), citado por la OIT (2022), “las personas cuentapropista son aquellas que trabajan por cuenta propia o con uno o más socios” (p.1). Donde la remuneración que perciben depende de sus propias decisiones operativas. Las mujeres cabeza de hogar, para efectos de la presente investigación, si se encuentran entrelazadas con el concepto de las mujeres cuentapropistas, quienes día a día atraviesan diferentes retos y como asevera Sossa (2008) por las escasas oportunidades de empleo, el bajo nivel de educación y habilidades adquiridas por numerosas mujeres en los países en desarrollo, las mujeres optan por el autoempleo, principalmente el comercio o actividades informales, como medio de apoyo económico para ellas mismas y sus familias.

Según la OIT (2022), en Bolivia, el 80% de la población trabaja en la informalidad, donde el 87% de estas personas son mujeres y 4 de cada 10 son cuentapropistas. Entretanto, como señalan Yáñez y Echenique (2019) la tasa de desempleo en las áreas urbanas es más alta para las mujeres; en promedio, entre 2000 y 2017, las mujeres desocupadas alcanzaban el 5,4%, mientras que los varones alcanzaban el 3,2%. Dicha situación no es particular de Bolivia, que según el Índice Global de la Brecha de Género (2022) Bolivia cuenta con una brecha de género del 73.4%, el cual sitúa al país en el puesto 51 dentro el ranking de brecha de género a nivel mundial. Así mismo, el Global Gender Gap Report (2022) sostiene que se necesitarán otros 132 años para cerrar la Brecha Global de Género.

Así mismo, de acuerdo a un análisis estadístico realizado por Sánchez (2014), donde consideraron el total de mujeres de acuerdo al último Censo de Población y vivienda realizado en el 2012 donde la población femenina correspondía al 50,7%, se determinó que del total de hogares en un 30,7% las mujeres son cabeza de hogar, lo que indica que 3 de cada 10 hogares tienen jefatura femenina. También, menciona que la mitad de las mujeres logro el nivel secundario intermedio o medio, el 23,83% accedió hasta primaria/básico, un 12,75% alcanzó el nivel superior universitario y un 7.87% no accedió a ningún nivel escolar, señalando que un mejor nivel educativo les hubiera brindado mejores condiciones de vida, acceso al empleo y a mejores ingresos.

Para cerrar estas cifras, según la OIT (2019), citado por la OIT (2022), sostiene que “las mujeres realizan el 76% de todo el trabajo del cuidado no remunerado, dedicándole 3,2 veces más tiempo que los hombres” (p.3). En efecto, según un estudio por la OIT (2022), el 80% del tiempo de las mujeres trabajadoras cuentapropistas es ocupado por el trabajo del hogar, así como por el cuidado de sus hijos e hijas. Como señala la OIT (2022), “las mujeres cuentapropistas en Bolivia lidian continuamente con una doble exigencia: su vida laboral y su vida en familia” (p.3); a través de las actividades vinculadas al comercio informal que desarrollan, han logrado “sobrevivir” y desarrollar habilidades gerenciales, que les han permitido mejorar la calidad de vida de sus familias y ellas mismas.

Garcia-Solarte, Garcia-Perez de Lema y Madrid (2018) complementan, que estas habilidades, las mujeres poseen en forma natural, pues se encuentra científicamente probado que el hemisferio derecho (emociones) y el hemisferio izquierdo (conocimientos) del cerebro de una mujer se encuentran

plenamente conectados, factor a favor, pues esta conexión le permite ser más eficiente a la hora del manejo de recursos y formulación de estrategias. (Castillo, 2021, pág. 526)

Los resultados de la presente investigación permitieron conocer y entender a mayor profundidad las habilidades gerenciales humanas, habilidad gerencial en la cual se hace énfasis, contribuyendo a la generación de datos, argumentos y criterios para la elaboración de planes, proyectos, educación y futuras investigaciones, logrando un conocimiento más profundo de la realidad urbana, haciendo hincapié en las mujeres comerciantes cabeza de hogar, donde muchas de ellas sufrieron la vulneración a sus derechos desde temprana edad.

Además, se definió diversos conceptos, utilizados para analizar las habilidades gerenciales humanas y comerciales que desarrollan las mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar en la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” del Macrodistrito Max Paredes, a través del comercio informal. Por lo cual, se pretende identificar ¿Cuáles son las Habilidades Gerenciales Humanas en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar en la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” del Macrodistrito Max Paredes? puesto que por, observación directa y una entrevista no estructurada preliminar se detectó una nulidad de conocimiento en las habilidades gerenciales y la escasa información investigativa respecto al tema de investigación.

El propósito que sustento la presente investigación fue: Identificar las habilidades gerenciales humanas y comerciales que desarrollan las mujeres comerciantes cabeza de hogar y su repercusión en la economía familiar en la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” del Macrodistrito Max Paredes. Se formuló como objetivos específicos de investigación: I) Describir el perfil socioeconómico de las mujeres cabezas de hogar de la Ciudad de La Paz, II) Comparar las habilidades gerenciales humanas desde el punto de vista teórico con lo que implementan las mujeres comerciantes cabezas de hogar desde el punto de vista práctico de la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” del Macrodistrito Max Paredes, III) Determinar la habilidad gerencial humana con mayor presencia en las mujeres comerciantes cabezas de hogar de la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” del Macrodistrito Max Paredes.

De acuerdo con los objetivos planteados y el problema formulado, se planteó las siguientes hipótesis:

**H<sub>i</sub>:** La habilidad gerencial humana “liderazgo” es la más representativa en las mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar de la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” de la Ciudad de La Paz.

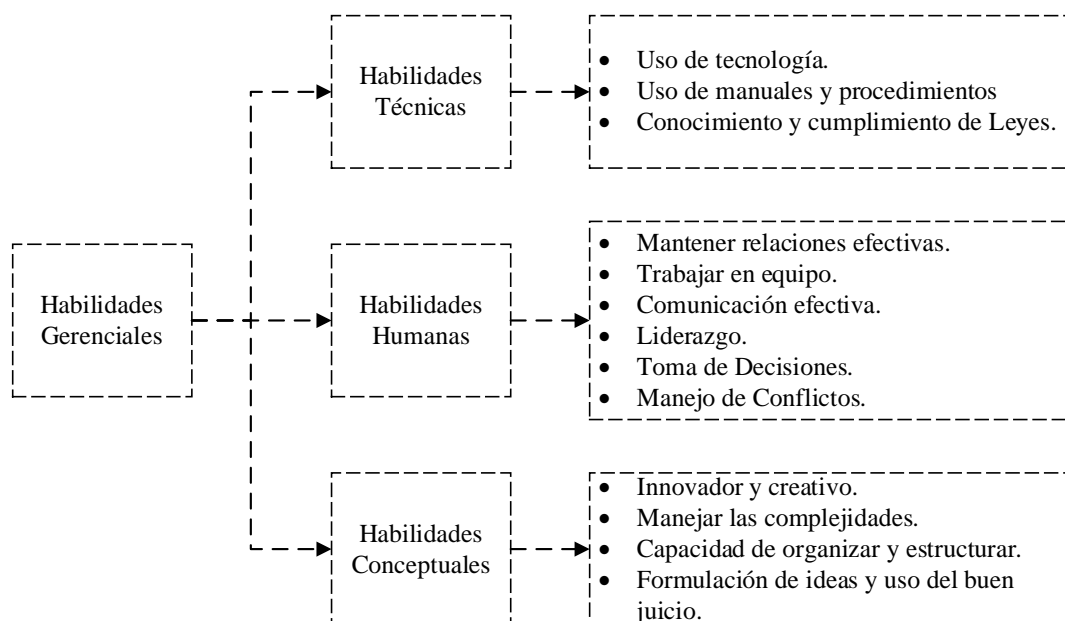
**H<sub>o</sub>:** La habilidad gerencial humana “liderazgo” no es la más representativa en las mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar de la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” de la Ciudad de La Paz.

**H<sub>a</sub>:** La habilidad gerencial humana “toma de decisiones” es la más representativa en las mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar de la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” de la Ciudad de La Paz.

Diferentes autores han investigado sobre las habilidades gerenciales tras lo cual han coincidido que para gerenciar es indispensable contar con las habilidades propias de cada ser humano, teniendo en cuenta el sexo, la formación académica, el entorno social, la comunicación, el relacionamiento personal, el comportamiento y el buen juicio, entre otros aspectos. (Cassab Martínez & Mayorca Beltrán, 2018, p. 156)

Drukker (2011), citado por Rubio (2020), afirma que “las habilidades gerenciales son la capacidad de analizar cada situación para detectar los hechos esenciales y decisivos, de sintetizar para llevar a cabo los eventos de acuerdo con una visión general...” (p.151). Así mismo, López, Parra y Rubio (2019) aclaran que “las habilidades gerenciales no solo se limitan a un campo cognitivo, más bien son integrales, porque también requieren pasión y constancia” (p. 526). Koontz, Weihrich y Cannice (2012), citado por López (2019), expresan que las habilidades gerenciales son el conjunto de comportamientos y actitudes que debe poseer todo emprendedor para desempeñar roles como gerente dentro o fuera de una organización. Consideran que las habilidades gerenciales, son las siguientes: las habilidades técnicas, las habilidades humanas y las habilidades conceptuales (Figura 1).

**Figura 1.** Habilidades Gerenciales



**Fuente:** Elaboración Propia, según Koontz, Weihrich y Cannice (2012).

Como ya se mencionó anteriormente, para la presente investigación se hizo hincapié en las habilidades gerenciales humanas, en las dimensiones: comunicación efectiva, liderazgo y toma de decisiones. Concretando que, las habilidades gerenciales humanas hacen alusión a la destreza de interactuar con las personas; son fundamentales en el desarrollo de las relaciones personales para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar. Por lo que, implica la capacidad de trabajar en equipo, liderar, toma de decisiones y saber manejar conflictos,



donde se percibe como gran intermediario la capacidad de comunicación, que al mismo tiempo están simultáneamente interrelacionadas.

La comunicación de efectiva, así como lo definen Paredes y Velasco (s.f.) “La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso” (p. 8). Complementando, como Traverso, William y Palacios (2017) señalan, el arte de la comunicación efectiva satisfactoria y eficiente es un aprendizaje que se adquiere fundamentalmente en el seno del hogar y en las instituciones educativas a las cuales las personas asisten y se fortifica a través de nuestros vínculos laborales a lo largo de la vida adulta. Siendo clave para las mujeres cuentapropistas cabeza de hogar, dado que, al estar en un constante mercado de oferta y demanda, desde temprana edad, ellas tienen la necesidad de ofrecer, comunicar, cada producto que ofrecen.

La segunda habilidad gerencial a tener en cuenta es la de liderazgo, donde según Guthrie Knapp (2007), citado por Guerrero (2017), el liderazgo es la capacidad de todo individuo de alcanzar resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de tiempo y economía y con el máximo de seguridad. Argumentando, para Hellriegel y Slocum (2009) y Newstrom (2011), citado por Torres (2018), es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, donde los rasgos de los líderes eficaces son: cuentan con un alto nivel de impulso personal (caracterizado por su dinamismo) determinación, fuerza de voluntad y tenacidad, el deseo de dirigir o la motivación para influir en otros, integridad personal (sentido de la ética, honradez y autenticidad) y, por último, la confianza en sí mismo. Las mujeres sujeto de la investigación, a lo largo de su vida, no han necesitado de cursos, talleres o formación académica para asumir este rol; sino más bien, lo han ido desarrollando empíricamente, en varios casos sin tener otra alternativa, gracias a su resiliencia han salido adelante, asumiendo el rol.

Por último, la habilidad gerencial toma de decisiones, como señalan Paredes y Velasco (s.f.), es el proceso durante el cual una persona debe escoger entre dos o más alternativas, es decir, tienen la capacidad para analizar diferentes opciones, considerar las posibles contingencias, los recursos disponibles y su impacto, con el fin de lograr el mejor resultado acorde a los objetivos planteados. Donde las mujeres cuentapropistas cabeza de hogar a lo largo de su trayectoria en el comercio y en su vida han desarrollado esta habilidad, desde el momento en que analizan una situación, deciden como proceder ante una situación, como ofrecer, que decir, que no decir, indirectamente todo el momento se toman decisiones. Añadiendo, según Gómez y Balkin (2010), citado Cassab y Beltrán (2018), “es el proceso de identificar las oportunidades, los problemas y resolverlos” (p. 158).

Ahora, si hablamos de las condiciones socioeconómicas, según Baker (2014), citado en Agualongo y Garcés (2020), indica que comprende dos componentes: el factor social, que abarca diferentes características como la educación, el nivel de educación de los padres, salud, ocupación de la persona, identificación étnica e inclusive, el historial de la familia; y como segundo: el factor económico, relacionado con el ingreso individual, es un enlace con todo lo que genera cambio en la vida de las personas. Las mujeres cabeza de hogar, que participaron en la presente investigación, a lo largo de sus vidas, desde temprana, vivieron y

enfrentaron diferentes experiencias, cada una con historias únicas, pero de alguna forma similar. Muchas de ellas ya tenían predestinado el dedicarse al comercio informal, al seguir con el oficio de su familia o por fuerza mayor debido a la exclusión social.

Es importante tener en cuenta que, según Gutiérrez (2012), en Bolivia, 6 de cada 10 bolivianos son pobres; así mismo, el país cuenta con el más alto porcentaje de niños, niñas y adolescentes trabajadores, donde aproximadamente de 830 mil niños, niñas y adolescentes son trabajadores, y un 35% oscila de 10 y 14 años. Siendo el caso de varias de las mujeres objeto de estudio, el asumir desde temprana edad la responsabilidad económica y la de su familia, por ello, con el tiempo se han convertido en mujeres cabeza de hogar o asumieron la jefatura de sus hogares.

## **METODOLOGÍA**

El presente trabajo de investigación tuvo un enfoque cualitativo, no experimental debido a que no se realizó una manipulación de variables. Siendo de tipo transversal, puesto que la recolección de datos fue en un único momento y de corte prospectivo, ya que las entrevistas semiestructuradas se realizó en el mes de mayo del presente año. Así mismo, es de tipo inductivo, ya que va de lo específico a lo general. Se basó, en la observación directa e historias de las mujeres cabeza de hogar de la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” ubicado en la Calle Eloy Salmón, Macro distrito Max Paredes en la zona centro oeste de la Ciudad de La Paz, Bolivia.

Considerado una investigación a profundidad, donde el tipo de muestra es no probabilístico del tipo por conveniencia, considerando a las 24 mujeres que conforman la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios”. Para la selección de la población de estudio, se tomó como criterio de inclusión a todas las mujeres de la asociación y se tomó como criterio de exclusión a los hombres la asociación, para un análisis con mayor certeza. Así mismo, se realizó la triangulación de datos pertinente entre la información, documental, observación directa, entrevista semiestructurada e historias que las mujeres cuentapropistas aportaron a la investigación.

## RESULTADOS

Una vez desarrollado el trabajo de campo, se observó que las mujeres cabeza de hogar tienen historias tan similares, y al mismo tiempo tan diferentes, que las hace únicas, el cual no permitió llegar a un “punto de saturación”. Para la presente investigación se recabó los datos de 23 mujeres, ya que si bien en la muestra eran 24 (número total de mujeres dentro la asociación) una de las mujeres de la asociación no quiso participar, se negó rotundamente.

En la Tabla 1, se aprecia que las mujeres cuentapropistas cabeza de hogar se dividen en 7 diferentes tipos de negocios, se encuentra liderado por las mujeres que venden “pantalones” y “celulares y accesorios” con un 34,78% cada uno y con menor presencia las mujeres que ofrecen zapatillas, televisores (antiguos y/o usados) y fresco donde cada una representa el 4.35% del total.

**Tabla 1.** Secciones en las que se divide la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios”

Producto que ofrecen	n	%
Pantalones	8	34,78%
Zapatillas	1	4,35%
Televisores	1	4,35%
Celulares	3	13,04%
Celulares y accesorios	8	34,78%
Fresco	1	4,35%
Varios (zapatillas, accesorios de celulares y utensilios de cocina)	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, con datos extraídos de las entrevistas.

Así mismo, a continuación, si bien se realizó entrevista semiestructurada, se presentarán datos que se pudieron cuantificar, las siguientes preguntas son clave ya que sentó precedentes para el análisis en el apartado de discusión.

La Tabla 2 fue crucial, ya que, en su mayoría manifestaron que comenzaron en el comercio informal porque ya contaban con familiares dentro el rubro y/o porque comenzaron trabajando en el rubro mencionado, vieron la oportunidad económica e independencia que les brindaba, y con el pasar del tiempo decidieron emprender. Sin embargo, las entrevistadas mencionaron ciertas barreras que las orillo a trabajar en el comercio informal, como la ausencia de sus padres, donde un 13.4% quedaron huérfanas desde sus 8,10 y 12 años, embarazo a temprana edad con una representación del 56.52% de 15 a 20 años, quienes para ese entonces aún no contaban con estabilidad económica.

**Tabla 2. Características sociodemográficas**

Características	n	%
<b>Nivel de formación académica</b>		
Primaria	6	26,09%
Secundario	5	21,74%
Bachiller	5	21,74%
Técnico o universitario	6	26,09%
Sin estudios	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>Estado civil</b>		
Casada	10	43,48%
Madre soltera	6	26,09%
Viuda	4	17,39%
Divorciada	1	4,35%
Concubina	1	4,35%
Soltera	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>Hijos</b>		
Si	22	95,65%
No	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>Edad a la que fueron madres por primera vez</b>		
De 15 a 20 años	13	56,52%
De 21 a 25 años	5	21,74%
De 26 a 30 años	1	4,35%
Más de 31 años	3	13,04%
No tiene hijos	1	4,35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>Familia</b>		
Tenían uno (papá o mamá)	7	30,43%
Ambos padres	13	56,52%
Huérfana	3	13,04%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** *Elaboración Propia, con datos extraídos de las entrevistas.*

Así mismo, resalta el factor económico, educativo y social, donde sus padres o tutores no pudieron garantizarles a muchas de ellas la educación, vulnerando sus derechos, donde una mujer que representa el 4.35% no tuvo acceso, ni la oportunidad de estudiar ningún nivel, y el 26.09% que, si alcanzó el nivel técnico o universitario, solo dos concluyeron la universidad y una el nivel técnico, las demás lograron ingresar, pero tuvieron que dejarlo por fuerza mayor y decisión propia. Pero, aun así, contando con título universitario, no han

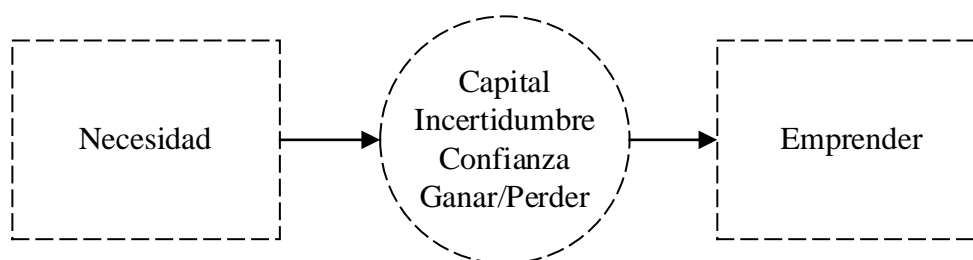
podido ejercer su carrera por salvaguardar a su familia u otras porque ya se sintieron conformes con los ingresos que le brindaba el comercio informal.

### **Liderazgo**

Con respecto a la habilidad gerencial “liderazgo”, contrarrestando con la teoría, donde señala que el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, para lograr objetivos, donde y como manifestaron en las entrevistas, efectivamente las mujeres cabezas de hogar lo demuestran día a día, desde que iniciaron a trabajar, buscando ayudar en sus hogares, salir adelante y ganar dinero para tratar de ahorrar, ya que como indicaron muchas de ellas viven al día y más hoy en día donde existe tanta competencia en el mercado.

También, se puede observar que han desarrollado conciencia con cada acción que realizaron, en efecto, desde pequeñas, han demostrado confianza en sí mismas perseverando y enfrentando diferentes situaciones, como embarazarse a temprana edad, quedar huérfanas o no contar con los suficientes recursos para continuar con su formación académica. Se puede notar un “patrón”, que todas ellas tienen confianza a raíz de la necesidad, afirmaciones como: "Dije quiero comenzar y comencé, era bien decidida" o "No quería que me manden, y como ya tenía un bebé quería algo con mi propio esfuerzo", este se ve reflejado en la Figura 2.

**Figura 3. Liderazgo**



*Fuente: Elaboración Propia, con datos extraídos de las entrevistas.*

Si bien un indicador fue el asumir roles dentro la asociación, considerando las entrevistas realizadas en la presente investigación, se terminó cuestionando dicho indicador, ya que, y como indicaron algunas mujeres cabeza de hogar, al ser una asociación deben asumir un rol por antigüedad, y no por convicción, como señalaba una de las entrevistadas “es obligatorio, no solo es tener puesto, obligado tenemos que pertenecer a la directiva, así se va rotando, si no te miran”. Es importante mencionar que, si hubo una mujer que lo hizo por convicción y fue presidente dos veces seguidas, además de asumir otros roles dentro de la directiva, por el amor a la asociación que la acogió cuando se quedó huérfana.

### **Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva es imprescindible para todo, y más si hablamos de ventas. Las mujeres cabeza de hogar a lo largo de los años, han podido desarrollar la habilidad de poder comunicarse para cerrar una venta. Sin embargo, y como se ha podido indagar no es su mayor fuerte, ya que mediante la observación directa y la entrevista no cuentan un “speech” o han desarrollado una técnica, como manifestaron “Solo hay que decir el precio” o “Les

muestro y les digo el precio, no me complico, no soy de las personas que ruega, si lleva, lleva y si no, no”.

Así mismo, se pudo observar que, en su mayoría, solo quieren vender, no pretenden empatizar con el cliente, no existe esa conexión, es más a la pregunta la respuesta, el cual no crea una buena comunicación con el cliente. Por otro lado, si bien no cuentan con un speech de ventas, coinciden las mujeres que venden celulares en que deben “Aprender”, ya que aseguran que es muy importante comunicar el modelo, características, para que no se les vaya el cliente y poder realizar una venta. También, algo curioso que mencionó una entrevistadora que el saber hablar aimara u otro idioma ayuda bastante al momento de comunicarse con el cliente y realizar una venta, ya que, algunos clientes son del área rural y se siente más cómodos con un vendedor que comprenda su lenguaje.

### **Toma de Decisiones**

Por último, la habilidad gerencial toma de decisiones, es cierto que las mujeres objeto de estudio a lo largo de su trayectoria en la asociación han tomado una secuencia de decisiones que las llevó a donde están hoy en día, como señalaron “no me arrepiento de nada”, “se me presentó la oportunidad y decidí intentar” o “no me arrepiento de abrir mi puesto, me permite trabajar y estar con mis hijos cuando yo quiera”, son algunas de las afirmaciones que evidenciaron su satisfacción, siendo conscientes que el pertenecer al sector informal en cualquier lugar se trata de “prueba y error”, como indicaron nadie nace sabiendo. Que pese a diferentes situaciones que se les presentó, supieron salir adelante.

**Figura 3.** Toma de decisiones pese a las circunstancias.



**Fuente:** Elaboración Propia, con datos extraídos de las entrevistas.

En la Figura 3, así como muestra la nube de palabras, las entrevistadas no mostraron indicios de arrepentimiento en ninguna decisión, más al contrario pese a las diferentes historias que les tocó vivir, se sienten agradecidas de poder contar con su trabajo. La toma de decisiones, no solo se refleja en abrir o no su puesto, sino va más allá, el cómo deciden ofrecer a sus clientes, de donde agarra mercadería, decidir o no solucionar reclamos que de vez en cuando hay con los clientes, el decidir seguir abriendo pese al clima, el frío, calor, lluvia, y el decidir auto capacitarse.

Ahora, si bien dentro el presente trabajo no se tomó como dimensiones las habilidades gerenciales “mantener relaciones efectivas” y “manejo de conflictos”, al momento de

recabar la información, las mujeres comerciante cabeza de hogar demostraron que si cuentan con ello, como señalaban “es importante conocer de dónde agarrar mercadería, y tener un casero que nos dé a menos precio”, “cuando hay reclamos, hay que saber cómo tratar con las personas” o “...trato de buscar una buena solución, también para que el cliente vuelva a un futuro”, fueron alguna de las afirmaciones que se repitieron en las entrevistas.

Analizando las tres dimensiones, la que más resalta es toma de decisiones, ya que, si las 23 mujeres cabeza de hogar no hubieran tomado a lo largo de sus vidas, diferentes decisiones no estarían donde están, desde tomar la decisión de comenzar su “emprendimiento”, arriesgar/invertir siendo un primer gran paso, que si bien algunas se vieron “obligadas”, decidieron no rendirse, salir adelante, alquilar, comprar el puesto para cumplir objetivos, en algunos casos decidieron dejar paralizado sus estudios por sus familias y se sienten bien, conformes con la decisión ya que el ser comerciantes, muchas de ellas coinciden que, les ayuda a pasar mayor tiempo con sus hijos, poder participar de sus vidas, apoyarlos económicamente, ser flexibles con sus horarios y todas ellas concuerdan que lo mejor que pudieron hacer es emprender.



## DISCUSIÓN

Se pudo determinar que las habilidades gerenciales humanas que presentan las mujeres comerciantes cabeza de hogar fueron: mantener relaciones efectivas, comunicación efectiva, liderazgo, toma de decisiones y manejo de conflictos. Ahora, si bien las anteriores cinco dimensiones, mencionadas, no todas fueron objeto de estudio en la presente investigación, gracias a las entrevistas semiestructurada se pudieron identificar dos más contrarrestando con la teoría. En cuanto a las hipótesis planteadas, se determinó que la habilidad gerencial con mayor representatividad fue la de “toma de decisiones” en la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” del Macrodistrito Max Paredes.

Sin embargo, es necesario realizar una explicación al respecto, analizando la trayectoria y profundizando en el motivo por el cual decidieron trabajar como comerciantes minoristas “cuentapropistas”, que por consecuente se convirtieron en cabezas de hogar, se pudo observar que no contaban con el apoyo económico para poder estudiar, resaltando que fue su mayor limitante y primer paso que direccionó su destino. Tal así señala Sánchez (2014), que las distintas formas de discriminación y obstaculización para que las mujeres accedan, permanezcan y concluyan sus estudios, se manifiesta a través de normas específicas, donde indica que la causa más relevante para que las mujeres dejen de estudiar es la económica con el 48%, el 9,7% señala que no continuó con sus estudios porque en su familia era más importante la educación de los hombres; el 9,5% no continuó por concubinarsse o casarse porque se embarazó con el 9,7%, entre otros motivos. Coincidiendo de cierta forma, dado que un 56.52% de las mujeres fueron madre a temprana edad, y una de ellas alegaba que “la verdad, estudie hasta segundo básico porque mi papá ya no me dejó, me decía que solo los hombres podían estudiar... y yo era mujercita y las mujercitas deben saber trabajar”.

Así mismo, como señala Bourdieu (s.f.) “cuanto más uno invierta en su educación ya sea físicamente en dinero y/o en tiempo, mayores serán los beneficios económicos que se puede obtener de dicha inversión educativa”, esta afirmación para Bourdieu es falso, ya que, este depende del éxito o fracaso escolar de cada individuo, y este no depende del tiempo, sino de la transmisión del capital cultural de la familia, clan o grupo social al que pertenece cada persona. Coincidiendo con los resultados de la presente investigación, ya que el 26.09% de mujeres objeto de estudio, que lograron alcanzar un nivel universitario o técnico, no les aseguro mayores beneficios, más al contrario, de cierta forma, se vieron afligidas ya que no encontraban trabajo y/o vieron que el mercado informal les brindaba más oportunidades, decidiendo dedicar su esfuerzo y confianza en la asociación. Por lo que, no es lo mismo comparar mujeres que pudieron acceder al estudio, que contaban con apoyo de sus padres o tutor, no tuvieron preocupaciones como las que tenían las mujeres comerciantes cabeza de hogar, existiendo mayor probabilidad que a futuro cuenten con un mejor capital, siendo muy distinto la realidad de las entrevistadas quienes tuvieron que trabajar desde temprana edad.

El artículo de investigación “Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar” de Colombia de los autores Cassab y Mayorca (2018), artículo que inspiró la presente investigación, si bien es muy similar, los resultados variaron de gran manera. Esta diferencia se debió a una elección diferente de herramientas (encuesta contra

entrevista semiestructurada), la población, zona geográfica donde se aplicó la investigación, y muestra. Por lo que, algunas diferencias presentes son: en el artículo de Colombia menciona un punto importante que trabajaron con una población de mujeres cabeza de hogar dedicadas a la comercialización de productos por catálogo, muy diferente a nuestra población objeto de estudio, en cuanto al nivel educativo ambos estudios demuestran que en su mayoría estudiaron hasta nivel básico.

En relación con las necesidades básicas, en Colombia el 83.3% satisfacen las necesidades primarias y el otro 16.7% también logran cubrir las necesidades secundarias (recreación, cultura, movilización), mientras en la presente investigación las personas se vieron reacias a dar información sobre sus finanzas, cuanto ganaban, limitándose a responder “si me alcanza” o “vivimos al día”. Y bueno, por último, en el artículo de Colombia al ser que su población pertenece a diferentes empresas como Avon, L’Bel, Natura, Leonisa, Aquarella, Marketing Personal, que comercializan diferentes artículos como prendas de vestir, calzado y algunos electrodomésticos, estas empresas ofrecen a sus colaboradores diferentes cursos de capacitación, que les permite estar en constante actualización y a la par de las exigencias del mercado, mientras que las mujeres cuentapropistas de la presente investigación no cuentan con este beneficio, pero sí, ellas misma buscan como aprender e informarse.

En cuanto a las limitaciones del artículo, si bien se tenía la disposición de entrevistar a las 24 mujeres que conforman la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios”, una de las mujeres que la compone no quiso participar en la investigación, si bien, no se llegó un punto de saturación porque cada respuesta era única conforme al contexto, no causo inconvenientes en la investigación. Así mismo, al ser una entrevista semiestructurada, se pudo maniobrar con las preguntas, dado que para la dimensión “económico” las mujeres se veían incómodas (mediante observación) al querer responder estas preguntas que son más específicas, limitándose a responder “me alcanza”, “vivimos del día a día” o “¿Por qué esa pregunta?”. Por lo que, se decidió obviar esas preguntas desde la entrevistada número tres, para que la entrevista fluya, y si bien, no se contó con respuestas específicas, nuevamente no causo inconvenientes en la investigación,

En vista de que no se cuenta con artículos similares en la ciudad de La Paz, Bolivia, se sugiere realizar el mismo trabajo, pero con el género opuesto, en varones, para poder contrastar resultados y analizar posibles variaciones, como: si los varones cuentan con habilidades gerenciales o no, puede ser que ellos si cuenten con técnicas para fidelizar a sus clientes u otros aspectos. Inclusive para analizar desde otra perspectiva, realizar la investigación en un sector que prevalezca el comercio formal, como la zona San Miguel. También, animar a futuros investigadores a utilizar la herramienta de entrevistas, ya que permite un contacto más cercano, donde no solo se puede escuchar las respuestas de los entrevistados frente a frente, sino ver la comunicación no verbal que trasmite, el cual dará un plus al artículo científico que pretenda llevar a cabo.

## CONCLUSIONES

Luego del proceso de análisis de los datos recolectados y la discusión, se concluyó que a través de su rol como mujeres cuentapropistas cabeza de hogar, han desarrollado diferentes habilidades gerenciales de forma empírica, en base a la experiencia, que, si bien hasta el momento no han necesitado de ayuda o capacitaciones que les permita expandir sus conocimientos, el poder asistir a diferentes cursos de capacitación les podría traer grandes beneficios. Dado que, si bien su perfil sociodemográfico contaba con barreras, cada una de las mujeres objeto de estudio de la presente investigación, son mujeres totalmente empoderadas, donde se han ido formando ellas mismas desde temprana edad, reforzando su carácter, perdiendo el miedo a diferentes situaciones que les ha ido presentando la vida, todas unas guerreras que no se han dejado vencer, ni trazados limitantes, aun cuando lo tenían. Es por ello, que, comparado la teoría con la práctica, se pudo determinar que la serie de decisiones que han ido tomando a lo largo de los años las ha llevado a salir adelante, brindar lo necesario a sus familias y a ellas mismas, siendo sus propias jefas, reflejando y demostrando habilidades gerenciales, como ser: mantener relaciones efectivas, manejo de conflictos, liderazgo y la comunicación efectiva.

## REFERENCIAS

- Agualongo, D., & Garcés, A. (s.f.). El nivel socioeconómico como factor de influencia en temas de salud y educación. *Ensayo. VÍNCULOS- Universidad de las Fuerzas Armadas, ESPE*. doi:<https://doi.org/10.24133/vinculospe.v5i2.1639>
- Bourdieu, P. (2000). *Poder, Derecho y Clases Sociales*.
- Bourdieu, P. (s.f.). *Los tres estados del capital cultural*. Obtenido de <https://sociologiac.net/biblio/Bourdieu-LosTresEstadosdelCapitalCultural.pdf>
- Cassab Martínez, P. M., & Mayorca Beltrán, D. Y. (2018). Habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabeza de hogar y economía familiar. *Revista EAN*, 153-166.
- Castillo, Z. J. (2021). Empoderamiento de la mujer y habilidades gerenciales en el logro de la responsabilidad social empresarial de las empresas de artesanías de la región Puno – Perú. *Revista CIRIEC Costa Rica*, 526.
- Guerrero Ruales, M. V. (2017). Las Habilidades Gerenciales en el Ejercicio de la Gestión Pública. (*Monografía para optar el Título de Especialista en Gestión Pública*). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Pasto. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/13510/1/1085274795.pdf>
- Gutierrez, A. (2012). Pobreza y mercado de trabajo infantil en Bolivia y en Cochabamba. *Perspectivas*. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Cochabamba. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n29/n29a03.pdf>
- López, L. M., Parra, M., & Rubio, G. (2019). *Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia)*. Revista ESPACIOS.
- OIT, ONU, M., & PNUD. (2022). Caracterización de mujeres cuentapropistas informales en Bolivia. (*Estudio comprensivo*). Oficina Internacional del Trabajo, La Paz.
- OIT, ONU, M., & PNUD. (2022). Mujeres cuentapropistas de la economía informal en Bolivia. (*Estudio Comprensivo*). Oficina de la OIT para los Países Andinos, La Paz. Recuperado el 16 de marzo de 2023, de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms\\_837414.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_837414.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (10 de marzo de 2022). *Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de Organización Internacional del Trabajo: [https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS\\_839278/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/lima/sala-de-prensa/WCMS_839278/lang--es/index.htm)
- Paredes, E., & Velasco, M. (s.f.). Habilidades Gerenciales. (*Programa de Estudio a Distancia*). Universidad de Pamplona – Centro de Educación a Distancia, Pamplona. Obtenido de [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home\\_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre8/11092015/habilidadesgerenciales.pdf)

- Rubio, E. S. (2021). *Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020*. Universidad César Vallejo, Perú. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>
- Sánchez, M. d. (2014). La situación de las mujeres en Bolivia - Encuesta nacional de discriminación y exclusión social. (*Análisis Estadístico*). Coordinadora de la Mujer; OXFAM Internacional. Conexión; AECID; IDEA Internacional, La Paz.
- Sossa, J. (2008). La mujer comerciante - Feria 16 de Julio, El Alto - Como sujeto de Microcrédito - Caso: Entidades Microfinancieras no reguladas EMF's. (*Tesis de Grado*). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz.
- Torres, Z. D. (2018). Liderazgo eficaz en gerencias de organizaciones de servicio eléctrico. *Revista gestión de las personas y tecnología*. Universidad de Santiago de Chile, Facultad Tecnológica, Santiago de Chile. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6365356.pdf>
- Traverso, P., Williams, B., & Palacios, I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Universidad Ecotec, Samborondón. Obtenido de <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/13/12/72-1?inline=1>
- World Economic Forum. (julio de 2022). Global Gender Gap Report 2022. *Insight Report*, 5. Obtenido de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)
- Yáñez, E., & Echenique, N. (2019). Brechas de género en el empleo - Evidencia para las áreas urbanas de Bolivia. *Investigación de Calidad, Políticas Basadas en Evidencia*. Fundación ARU, La Paz.

## ANEXOS

### Operacionalización de Variables

Variable	Tipo de Variable	Concepto	Dimensión	Indicador	Instrumentos
Habilidades Gerenciales Humanas	Variable Independiente	Hacen relación a la destreza de interactuar con las personas; son fundamentales en el desarrollo de las relaciones personales para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar.	Liderazgo	Asumir roles dentro la asociación (DIRECTIVA). Fuerza de voluntad y tenacidad ante situaciones adversas dentro y/o fuera de la asociación. Confianza en sí mismo	Entrevista Semi Estructurada P1-P2P3
			Comunicación Efectiva	Convencer al cliente de adquirir su producto	Entrevista Semi Estructurada – Observación P4-P5
			Toma de Decisiones	Lograr sus metas planificadas Identificar problemas y resolverlos	Entrevista Semi Estructurada P6-P7
Economía Familiar	Variable Dependiente	Es la gestión de los recursos que emplea una familia para los gastos, el consumo, el ahorro y la inversión, es decir, hace referencia a la manera de gestionar las finanzas en el hogar.	Social	Edad Estado Civil Nivel alcanzado de educación Nivel educativo de sus padres Hijos	Entrevista Semi Estructurada P8-P9-P10-P11-P12
			Económico	Nivel de ingresos actualmente Nivel de ingresos cuando comenzaron a trabajar Quien aporta económicamente en su familia	Entrevista Semi Estructurada P-13-P14-P15

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA**

Nombre del entrevistador:

Lugar donde se realiza la entrevista:

Ciudad:

País:

Fecha:

Numero de entrevista:

Buenos Días/Tardes/Noches:

La presente entrevista tiene el objetivo de conocer cuáles son las habilidades gerenciales en mujeres comerciantes cabezas de hogar y economía familiar en la “Asociación de comerciantes minoristas en ropa confeccionada y accesorios” de la Ciudad de La Paz. La información obtenida se utilizará exclusivamente para fines académicos, por lo cual lo invitamos a contestar sinceramente.

**Instrucciones:** Favor contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Alguna vez tomo algún rol dentro la directiva de la asociación? ¿Por qué?
2. ¿En alguna ocasión, se enfrentó a problemas o situaciones incómodas con un cliente? ¿Cómo lo soluciono? Cuénteme qué fue lo que ocurrió.
3. ¿Por qué decidió comenzar a trabajar?
4. ¿Tiene una forma de ofrecer el producto al cliente?
5. ¿Alguna vez tuvo problema con algún cliente? Cuénteme un poco
6. ¿Durante todos los años que estuvo en la asociación tomo alguna decisión difícil?
7. ¿Cómo comenzó a trabajar en la asociación?
8. Tienes hijos? ¿A qué edad los tuvo?
9. ¿Estado Civil?
10. ¿A qué edad comenzó a trabajar?
11. ¿Cuál es su formación académica? ¿Ha tomado cursos para complementar sus estudios?
12. ¿Cómo llegó usted a ser comerciante y formar parte de la asociación? (¿La decisión de trabajar como minorista se ha dado por decisión propia o existe otro motivo?)
13. ¿Cuántos años ya pertenece a la asociación?
14. ¿Cómo minorista que productos vende, como adquiere estos?
15. ¿Gana lo suficiente para sustentar a su familia?