

2021-09-21

La gestión en las empresas dirigidas por mujeres

María Luisa Saavedra García

Universidad Nacional Autónoma de México, maluisasaavedra@yahoo.com

María Elena Camarena Adame

Universidad Nacional Autónoma de México, mcamarena_adame@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

Citación recomendada

Saavedra García, M. L., y M.E. Camarena Adame (2021). La gestión en las empresas dirigidas por mujeres. *Equidad y Desarrollo*, (37),. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss37.4>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

<https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss37.4>

La gestión en las empresas dirigidas por mujeres¹

María Luisa Saavedra García² / María Elena Camarena Adame³

Recibido: 14 de enero de 2021 **Aprobado:** 12 de abril de 2021 **Versión Online First:** 20 de junio de 2021


Cómo citar este artículo: Saavedra García, M. L., & Camarena Adame, M. E. (2021). La gestión en las empresas dirigidas por mujeres. *Equidad y Desarrollo*, (37). <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss37.4>

Resumen

El objetivo de esta investigación es describir la gestión en las empresas lideradas por mujeres y determinar si existen prácticas de gestión con las características de la empresa y la empresaria. Se aplicó un cuestionario a una muestra de 272 empresarias voluntarias de la Ciudad de México. Se realizó un estudio descriptivo y correlacional, haciendo uso de un análisis de frecuencias y chi cuadrada. Los principales hallazgos muestran que son escasas las prácticas de gestión en las empresas lideradas por mujeres. En cuanto a la relación de la gestión y las características de la empresaria, se encontró una relación significativa con la edad, el nivel de estudios, el área de estudio y el nivel de estudios de la empresaria. Los resultados acerca de la relación entre las características de la empresa y la gestión mostraron una relación significativa con la formalidad, la propiedad del establecimiento y la competitividad del sector.

Palabras claves: Gestión, organización, empresarias, PYME.

¹ Este artículo de investigación es el resultado parcial del proyecto PE 300415 “Material didáctico para fortalecer la enseñanza de las asignaturas empresariales con enfoque de género en la FCA-UNAM”, financiado por el Programa de Apoyo a Proyectos para Innovar y Mejorar la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de México.

² Doctora y Maestra en Administración, por la UNAM. Profesora titular de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. ✉ maluisasaavedra@yahoo.com  <https://orcid.org/0000-0002-3297-1157>

³ Doctora en Estudios Latinoamericanos y Maestra en Educación Superior por la UNAM. Profesora titular de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

✉ mcamarena_adame@hotmail.com  <https://orcid.org/0000-0002-4921-0354>



Management in Companies Run by Women

Abstract

This research aims to describe the management in companies run by women and to determine whether there are management practices specific to the characteristics of the company and its businesswoman. A questionnaire was applied to a sample of 272 voluntary businesswomen in Mexico City. A descriptive and correlational study was conducted making use of the frequency analysis and *chi*-square test. The main findings indicate that management practices are scarce in the companies run by women. Regarding the relationship between management and the characteristics specific to a businesswoman, it was found a significant relationship to the age, schooling level, and field of study of a businesswoman. Results related to the relationship between the company characteristics and the management show a significant relationship to formality, business ownership and competitiveness in the industry.

Keywords: management, organization, businesswomen, SMBs

JEL: J16, L22, L26

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2008), el que las mujeres sean propietarias de empresas contribuye de modo importante al bienestar económico de las familias y las comunidades, a la reducción de la pobreza y al empoderamiento de la mujer. Así también, el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA] (2010) señala que las mujeres emprendedoras constituyen un componente fundamental de la economía de los países y un apoyo fundamental al crecimiento económico de países de ingreso medio-alto, particularmente en la región de América Latina y el Caribe. Por consiguiente, las mujeres empresarias deben tener un lugar prioritario en el escenario de las políticas públicas, dada la capacidad que tienen para contribuir a crear oportunidades de empleo, emprendimientos y riqueza.

Así también, los estudios de la Organización de las Naciones Unidas, ONU-Mujeres (2016) han encontrado



Esta revista incorpora la opción *Online First*, mediante la cual las versiones definitivas de los trabajos aceptados son publicadas en línea antes de iniciar el proceso de diseño de la revista impresa. Está pendiente la asignación del número de páginas, pero su contenido ya es citable utilizando el código doi.

Online First

una correlación positiva entre la actividad empresarial femenina y el crecimiento del Producto Interno Bruto. Además, la productividad podría aumentar un 25 % si se eliminan las barreras al emprendimiento de las mujeres. En este mismo sentido, Nájera-Vázquez & Martínez-Romero (2020) constataron que la participación de la mujer en la alta dirección de empresas familiares agroalimentarias muestra una relación positiva con la eficiencia económica, lo que implica que las mujeres ejercen una influencia positiva en el desarrollo económico, empresarial y social.

Sin embargo, no es solo la contribución económica de las empresarias la que amerita la importancia de sus empresas, sino que además enriquecen el proceso empresarial como consecuencia de sus diferencias respecto a los empresarios en cuanto a la forma de actuar y comportarse con relación al proceso empresarial (Guzmán & Rodríguez, 2008). De acuerdo con el estudio aludido, las mujeres perciben oportunidades de negocio diferentes de las que perciben los varones; ofrecen a la sociedad formas nuevas de gestionar las empresas, y buscan soluciones alternativas a los problemas que las compañías enfrentan durante su ciclo de vida. De ese modo, las mujeres amplían la diversidad en términos de productos, procesos, formas de organización y mercados objetivos, ofreciendo a los consumidores mejores posibilidades de ajustar sus elecciones a sus preferencias o necesidades (Guzmán & Rodríguez, 2008).

Así pues, a pesar de la gran importancia que tienen las compañías dirigidas por mujeres, algunas de las dificultades que experimentan las empresarias son la falta de experiencia empresarial y de comercialización, la insuficiente formación empresarial específica (administración/marketing), la escasa actualización e información en temas económicos y financieros, las barreras en el acceso a fuentes financieras, las barreras en el acceso a redes de comercialización, la falta de confianza en sí mismas, y los obstáculos con que se topan por prejuicios sociales vinculados al hecho de ser mujer (Daeren, 2000; Heller, 2010; Camarena & Saavedra, 2014). En cualquier caso, son pocos los estudios que se ocupan de la mujer como empresaria, por lo que el objetivo de esta investigación consiste en caracterizar la gestión en las empresas dirigidas por mujeres, y encontrar la relación que existe con las características de la empresa y empresaria. Así, se intenta realizar un aporte a la escasa literatura sobre este tópico.



Online First

Este trabajo se divide en tres partes. La primera consiste en una revisión teórica. En ella, se desarrollan los temas relacionados con la gestión en las empresas dirigidas por mujeres, las características de las mujeres empresarias y las características de las empresas dirigidas por mujeres. La segunda parte se dedica al método. En ella, se describe la muestra, el instrumento de medición y la recolección de datos. Por último, en la parte dedicada a los resultados, se presenta el análisis e interpretación de los datos. En esa parte se incluyen también las conclusiones del estudio.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La gestión en las empresas dirigidas por mujeres

En México, la mujer emprendedora cuenta con capacidades que resultan importantes al momento de emprender, tales como la experiencia laboral, el gusto por las actividades empresariales y el poco miedo al fracaso (Paredes, Castillo & Saavedra, 2019). De acuerdo con el mismo estudio, para ella, la familia o los amigos representan una fuente importante de financiamiento, al encontrar barreras en el sistema financiero, y generalmente emprender a partir de diferentes necesidades socioeconómicas, como apoyar el ingreso familiar y mejorar su nivel de vida. En ese sentido, las emprendedoras son mujeres maduras, que tienen hijos que dependen de ellas; por lo tanto, su principal motivación es el equilibrio entre sus responsabilidades económicas y familiares (Paredes, Castillo & Saavedra, 2019).

Un hallazgo que resulta interesante es que las mujeres con mayor escolaridad logran que su empresa se expanda en el mercado, alcanzando cierto grado de competitividad. Esto además trae como consecuencia una mayor productividad, lo cual se ve reflejado en la calidad del producto, el nivel de innovación y la calidad del servicio al cliente (Escandón y Arias, 2011b). En coincidencia con lo último, Olivares & Vaillant (2013) y Avolio & Di Laura (2017) constataron que el nivel de innovación es más elevado en las empresas de mujeres, aunque su evolución sea menor en cuanto a innovaciones tecnológicas. Sin embargo, Cuberes &



Online First

Tignier (2017) encontraron que las mujeres con talento directivo no emprenden, lo que supone que las mujeres con menos talento directivo son las que están emprendiendo en esta región latinoamericana.

Sin embargo, Jyoti (2018) señala que las empresarias carecen de conocimientos técnicos y esto les resta eficiencia para realizar funciones gerenciales tales como planear, organizar, controlar, dirigir, motivar, reclutar, coordinar y liderar una empresa. Dicha apreciación coincide con la de Santhi (2017), quien señala que las mujeres empresarias tienen limitaciones para dirigir y realizar labores de mercadeo, lo cual se convierte en una carencia que les impide dirigir la empresa con éxito, y que resulta aunado a que tampoco tienen habilidades mercadológicas. Por consiguiente, tienen que depender de intermediarios, lo que conlleva recibir menos utilidades.

Por su parte, Claver, Pertusa & Molina (2011) encontraron que la estructura organizacional es un importante recurso estratégico que influye en logro de ventajas competitivas y mejora el rendimiento empresarial. Dichos autores refieren también que la estructura únicamente ejerce un efecto sobre los resultados mediante una estrategia competitiva coherente con las necesidades del mercado y los clientes.

En este mismo sentido, Escandón & Arias (2011a y 2011b) y el SELA (2010) afirman que para el desarrollo competitivo de las empresas creadas por mujeres es primordial la innovación. Asimismo, sostienen que esta puede desarrollarse por medio de la consecución de capacidades estratégicas relacionadas con tecnologías y uso de recursos, capacidad de organización (coordinación de los recursos), capacidad de implementación u operativa (hacer las cosas bien), capacidad de adaptación al cambio o aprendizaje, y capacidad de generación de incentivos o motivación. Aquello conduce a destacar la importancia de estudiar la gestión de estas empresas.

En la dirección de sus empresas Guzmán & Rodríguez (2008) y Carneiro, Marcel & Ferraz (2011) refieren que las empresarias adoptan un estilo de gestión empresarial que se apoya en valores culturales y sociales diferentes de los masculinos. Prefieren, en general, un estilo de dirección más participativo y democrático que el masculino, buscando el consenso entre sus empleados, delegando responsabilidades, y compartiendo



Online First

información y poder con ellos. Dicho estilo de dirección, denominado de “liderazgo transformacional”, está más orientado a las personas y se basa en las relaciones interpersonales. Cabe señalar que, de acuerdo con García, Salas & Gaviria (2017), en las PYMEs el liderazgo transformacional es el que predomina tanto en hombres como en mujeres.

Cabe destacar que las mujeres demuestran una mayor sensibilidad hacia las necesidades de su entorno y hacia las diferencias culturales en el ámbito empresarial, de tal modo que aquello constituye ventajas competitivas apreciables. Coincidiendo con eso, Cárdenas (2005) & Monteferrante (2011) señalan que la práctica demuestra que las mujeres son más proclives a ejercer un liderazgo participativo, que privilegia el trabajo en equipo y la construcción de relaciones fundadas en la confianza mutua, aspectos determinantes para el éxito de cualquier negocio. Además, se sostiene que las mujeres ejercen un liderazgo emocional que representa un factor clave para la continuidad de las empresas familiares. Por su parte, Patiño (2020) también refiere que la mujer es la líder emocional en la empresa familiar.

Complementando lo anterior, Samartseva & Fomina (2002) señalan que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo fraternalista, que implica que las decisiones se toman colectivamente, considerando la participación de los subordinados, y, además, estos tienen considerable independencia en la realización de su trabajo, el cual es flexible en su realización, contando con una menor distancia al poder. A ello Kray & Kennedy (2017) añaden que las mujeres son más conciliadoras y se manejan con alto sentido ético.

En lo que atañe al proceso de toma de decisiones, Samartseva & Fomina (2002) encontraron que las mujeres generalmente adoptan el estilo burocrático, que exige controles regulares para mantener al trabajador informado de la situación actual. En ese sentido, la responsabilidad del trabajo se organiza de acuerdo con la asignación precisa de tareas. Por su parte, Carneiro et al. (2011) señalan que las mujeres hacen uso de la intuición en lo que atañe a la organización, el análisis y la solución de problemas.

En cuanto a la toma de decisiones financieras, las mujeres pueden ser más adversas al riesgo financiero y



más conservadoras en su decisión de contraer obligaciones financieras (SELA, 2010). Eso obedece a que ellas muestran mayor miedo al fracaso que los hombres (Olivares & Vaillant, 2013). De igual modo, las mujeres reciben poca o ninguna educación financiera a lo largo de sus vidas, y eso no las prepara para la vida y mucho menos para desarrollar una empresa de manera exitosa (Vaca, 2019).

Por otra parte, de acuerdo con Guzmán & Rodríguez (2008), la actuación de la empresaria en la función financiera está signada por la falta de recursos financieros, pues sus compañías inician con mucho menos capital que las de los hombres. Esto supone desventajas futuras con respecto a su rendimiento y su crecimiento; aunado a esto, se encuentra la discriminación por parte del sector financiero, que hace muy difícil para ellas la obtención de financiamientos. A decir de Santhi (2017), las instituciones financieras son escépticas acerca de las capacidades empresariales de las mujeres, con lo que se conforma una de las principales barreras que enfrentan las empresarias (Blasco-Burriel, Brusca-Alijarde, Esteban-Salvador & Labrador-Barrafón, 2016; Rodríguez, Leiva & Castrejón, 2017). En ese sentido, resulta difícil capitalizar las empresas, lo cual va aunado a las tasas de interés, las garantías exigidas y los plazos cortos (SELA, 2010).

Con referencia al impulso y la búsqueda del éxito en las empresas dirigidas por mujeres, Guzmán & Rodríguez (2008) sostienen que las mujeres suelen medir el éxito empresarial con criterios diferentes de los estrictamente económicos: en ese sentido, sus criterios de éxito se relacionan con los motivos que les indujeron a crear una empresa, como son el desarrollo profesional y la autorrealización. Cabe señalar que los criterios económicos tradicionales, el nivel de beneficio y la tasa de crecimiento son también tomados en cuenta, pero ocupan un lugar secundario frente a los anteriores. En tanto, Escandón & Arias (2011a) y Cliff (1998) refieren que las mujeres se preocupan menos por obtener alta rentabilidad, pues mientras alcancen sus objetivos personales, se sienten autorrealizadas.

El comportamiento estratégico de las mujeres empresarias muestra que adoptan la estrategia analítica, la cual es una mezcla entre la prospectiva y la defensiva (Carneiro, et al., 2011). En ese sentido, al mismo tiempo que se involucran en la explotación de nuevos productos y mercados, también buscan mantener un dominio



Online First

estable de productos y clientes a partir de sus competencias y habilidades centrales, minimizando el riesgo, y sin renunciar a las oportunidades (Carneiro, et al., 2011).

Asimismo, las mujeres empresarias cuentan con una gran habilidad para el establecimiento de redes que les permiten adquirir ventajas competitivas (Becerra, Leyva & Pérez, 2011). De igual forma, Cliff (1998) sostiene que las mujeres dueñas de empresas están más enfocadas estratégicamente en la calidad de los productos, la cooperación, la comunicación constante, y las relaciones interpersonales, tanto en lo que alude a los clientes como en lo que atañe al personal.

Por último, en cuanto atañe a la gestión empresarial, las empresarias cuentan con habilidades de comunicación innatas; establecen una misión empresarial fuerte; equilibran sus actividades con trabajo y familia, y practican la integridad y ética como baluartes para alcanzar el éxito (Matveev & Sims, 2012). Por su parte, Heller (2010) refiere que las características que distinguen a las mujeres emprendedoras han sido poco estudiadas en la región latinoamericana, por lo que resulta importante plantear la siguiente hipótesis:

Ho1: No existe relación entre las características de la empresaria y la organización en empresas dirigidas por mujeres.

Características de las empresas dirigidas por mujeres

Cliff (1998) postula que las empresas dirigidas por mujeres se desarrollan principalmente en el sector comercio minorista y de servicios, con un promedio de diez años de experiencia empresarial y con negocios pequeños, que tienen en promedio once empleados. Coincidente con esto, el SELA (2010) y Vaca (2019) refieren que las PYMEs de mujeres tienen que enfrentar diversos retos. A saber, se ubican sobre todo en el sector de servicios, cuentan con un acceso a financiamiento escaso para crecer y enfrentar deficiencias estructurales de información, capacitación para el manejo de su propia empresa, y acceso a tecnologías de información.



Por su parte, Heller (2010) determina que en Latinoamérica las mujeres empresarias participan en mayor proporción que los hombres en unidades económicas de baja productividad (menos de cinco trabajadores). En tanto, en el sector informal, se concentran en actividades terciarias como el comercio minorista, y en el sector de servicios asociados con actividades femeninas. Aquello coincide con lo encontrado por Cuberes & Tignier (2017), que refieren que las empresas dirigidas por mujeres son tres veces más pequeñas que las dirigidas por hombres en América Latina y el Caribe, posiblemente por las dificultades que ellas encuentran para acceder a capital.

En esta misma línea, Vaca (2019) refiere que las mujeres se encuentran ubicadas mayormente en microempresas informales, vulnerables y de baja productividad, predominando su participación en los sectores del comercio y los servicios (Rodríguez, et al., 2017). Por su parte, Berdugo y Gámez (2016) añaden que se trata de empresas que nacen con muy poco capital, lo cual sería consecuencia de una política discriminatoria en el tema del financiamiento y de una distribución ineficiente de recursos.

En tanto, Blasco-Burriel, et al. (2016) refieren que existe suficiente evidencia que demuestra que las empresas creadas por mujeres son de menor tamaño en términos de empleo, ventas, rentabilidad y cuota de mercado. Con base en lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

Ho2: No existe relación entre las características de la empresa y la gestión en empresas dirigidas por mujeres

MÉTODO

Se realizó un estudio cualitativo con el fin de describir la forma como las mujeres gestionan sus empresas. Los datos fueron recolectados por medio de un trabajo de campo. Primero, se aplicó un cuestionario (ver tabla 1), y luego se realizó un análisis correlacional para establecer relaciones entre la gestión y las características de las empresas y empresarias.



La muestra utilizada consistió en voluntarias. Se recolectaron los datos a través de un cuestionario directo estructurado a las propietarias de 272 empresas PYMEs de la Ciudad de México. Se tomaron como criterios que la propietaria o accionista mayoritaria fuera mujer y que contara con 4 a 250 empleados, considerando que la microempresa es la que tiene hasta 10 empleados, la pequeña empresa es la que cuenta con 11 a 50 empleados, y la mediana tiene de 51 a 250 empleados (Secretaría de Economía, 2009).

A continuación, se describen las variables e indicadores que formaron parte del cuestionario completo:

Tabla 1. Variables e indicadores del cuestionario

Variables	Indicadores
Datos de la empresa	Sector, tamaño, antigüedad, personalidad jurídica, etc.
Datos de la empresaria	Edad, nivel de estudios, área de estudios, experiencia, etc.
Capacitación	Adquisición de conocimientos empresariales, etc.
Organización y toma de decisiones (gestión)	Misión, visión, plan de ventas, sistema de contabilidad, planeación de presupuestos, plan de negocios, organigrama, programa de capacitación, manuales, áreas funcionales, proceso de toma de decisiones y riesgo del negocio.
Redes	Clientes, proveedores, competidores, asociaciones, etc.
Percepción de la empresaria	Características de empresarias, obstáculos, etc.
Competitividad	Oportunidades de negocio, uso de tecnologías, etc.
Financiamiento	Fuentes de financiamiento, apoyos gubernamentales, etc.

Fuente: elaboración propia

En este trabajo solo se presenta el análisis y los resultados de la variable “Organización y toma de decisiones (Gestión)”, dada la extensión tan amplia de cada una de las seis variables que integraron el cuestionario. El trabajo también se delimita de ese modo con el fin de profundizar en el estudio de la gestión de las empresas dirigidas por mujeres.



Online First

Además, se calculó el Alpha de Cronbach con el fin de definir la confiabilidad del cuestionario, el cual arrojó un resultado de 0,90. De acuerdo con lo estimado por George & Mallery (2003), al contar con este resultado, el estudio muestra una alta confiabilidad. Se calculó también el Alpha de Cronbach de la variable “Organización y toma de decisiones (gestión)”: esta arrojó un resultado de 0,87, y quedó ubicada también en el rango de alta confiabilidad.

RESULTADOS

Se presentan los resultados del análisis descriptivo y correlacional de esta investigación.

Características de las empresas y empresarias

El 49 % de las empresas pertenecen al sector servicios, mientras que el 39 % corresponden al sector comercio y solo el 12 % atañen al sector industria. Esto coincide con los hallazgos de Cliff (1998), Zabudovsky & Avelar (2001), el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento [BIRF] (2010), el SELA (2010) y Rodríguez et al. (2017). Dichos autores y estamentos refieren que las empresas de mujeres se concentran en estos sectores. En tanto, el 92 % son empresas de tamaño micro, el 7 % son empresas pequeñas y menos del 1 % corresponden a empresas medianas, corroborando lo encontrado por Espino (2005), Guzmán & Rodríguez (2008), la OIT (2008), y García, et al. (2017), sobre el tamaño de estas empresas. Con referencia a la situación fiscal, el 80 % de las empresas son personas físicas o naturales. Aquello quiere decir que carecen de personalidad jurídica (el propietario es la empresa), lo que implica serias limitaciones al momento de buscar financiamientos o alianzas estratégicas.

Asimismo, el 80 % de las empresas estudiadas son formales, mientras que el 20 % son informales, a diferencia de lo que señala la OIT (2008) acerca de que las empresas dirigidas por mujeres se encuentran principalmente en la informalidad: esta peculiaridad en el estudio obedecería a que se trata de una muestra de sujetos voluntarios. Solo el 36 % de los establecimientos sujetos a estudio son propios, en tanto que el 60 % son rentados y el 4 % son prestados. Al respecto, la OIT (2008) ha señalado que esto se debe a que las



Online First

empresarias tienen dificultades para conseguir instalaciones fijas, entre otras cosas debido a que carecen de derechos de propiedad y de sucesión. Asimismo, el 40 % de las empresas tienen más de una década de existencia, mientras que el resto tienen menor antigüedad, destacándose las empresas en nacimiento (0-2 años), que son una tercera parte del total. Esto coincide con los hallazgos de Inmujeres (2009), en cuyo caso se refiere la estabilidad de las empresas, pero también su vulnerabilidad, por todas las desventajas que implica su tamaño, situación jurídica y escasos recursos.

Con referencia a las características de las empresarias, el 60 % está compuesto de mayores de 40 años, lo que implica que cuentan con alguna experiencia laboral antes de emprender, habiendo ocupado principalmente puestos operativos. En tanto, el 40 % son menores de 40 años, mujeres que emprenden con el fin de equilibrar el trabajo con las responsabilidades familiares, coincidiendo estas características con los hallazgos de Daeren (2000), Inmujeres (2009) y Heller (2010).

En cuanto a los estudios alcanzados por las empresarias, predomina el nivel de licenciatura (36 %), lo cual coincide con lo encontrado por Inmujeres (2009) en el área empresarial (46 %). Por otra parte, el 52 % de las encuestadas están casadas o tienen pareja, el 35 % son solteras, y en menor proporción las entrevistadas están divorciadas o viudas; un resultado similar a los hallazgos de Inmujeres (2009). Con referencia al nivel de estudios de los padres, en la madre predomina el nivel de primaria (30 %), mientras que en el padre predomina también el nivel de primaria, pero en una proporción superior (40 %). Solo el 15 % de las madres alcanzaron el nivel de licenciatura, mientras que el 24 % de los padres alcanzaron también este nivel, con lo que se muestra que los padres tuvieron más oportunidades para desarrollarse profesionalmente. Solo una tercera parte de las empresarias manifestaron haber sido propietarias de un negocio anteriormente, por lo que son pocas las que cuentan con experiencia empresarial.



Organización y toma de decisiones en las empresas dirigidas por mujeres

La organización y planeación en las empresas

Casi el 50 % de las empresas cuentan con misión y visión, lo que supone que las empresarias buscan permanecer en el negocio a largo plazo. Poco más del 40 % cuentan con plan de ventas, sistemas de contabilidad y presupuestos, lo que les permite planear, dirigir y controlar sus negocios. Sin embargo, un porcentaje mayor al 50 % de las empresas no aplica las herramientas anteriores, por lo que su administración podría verse limitada, al no contar con una visión de largo plazo y procesos de planeación y control, lo que obedecería a la falta de formación empresarial y escasa actualización e información acerca de los negocios (Daeren, 2000; Heller, 2010; Camarena & Saavedra, 2014) (ver tabla 2).

Por otro lado, solo una tercera parte de las empresarias se apoya en un organigrama, programas de capacitación y manuales de procedimientos y funciones, lo que supone el uso de herramientas administrativas para hacer más eficiente el trabajo de sus colaboradores (Claver, et al., 2011). En cualquier caso, es preocupante el alto porcentaje de empresarias que no las utiliza, pues esto puede ser causa de ineficiencias que a la vez generan costos, mermando así la rentabilidad (Claver, et al., 2011).

Cerca del 70 % de las empresarias no cuenta con programas de capacitación para los empleados. Esto se debería a que las mujeres no identifican la capacitación como un área prioritaria en la empresa, aunque esta es importante para un mejor desempeño de la empresa. Dicha capacitación se traduce finalmente en beneficios para la misma.

Tabla 2. Organización y planeación en las empresas

Su empresa cuenta con:	Sí	
	Frecuencia	Porcentaje
Misión y visión	129	47,40 %
Plan de ventas	117	43,40 %
Sistemas de contabilidad	116	42,60 %



Planeación de presupuestos	111	40,80 %
Plan de negocios	104	38,20 %
Organigrama	79	29,00 %
Programa de capacitación	76	30,80 %
Manuales de funciones	69	25,40 %
Manuales de procedimientos	65	23,90 %

Fuente: elaboración propia

Las áreas funcionales de las empresas

La mayoría de las empresas cuentan con área de producción/operaciones, mientras que un 46 % manifiestan no contar con esta área. Por consiguiente, se infiere que se realizan estas funciones empíricamente, sin una limitación específica de responsabilidades. Casi un 50 % cuenta con área de finanzas, que se ocupa en los aspectos contables del negocio; dichas funciones son atendidas principalmente por personal externo. En tanto, solo una tercera parte de las encuestadas manifiesta contar con área de mercadotecnia, lo que resulta preocupante, pues las empresarias carecen de estrategias que les permitan atender su mercado. En tanto, únicamente una cuarta parte de las empresas estudiadas cuenta con área de recursos humanos, lo que pone en evidencia las limitaciones que hay para atender las necesidades relativas a ello. Cabe señalar que, en opinión de Poblete (2004), dicha actividad es determinante para aumentar la productividad (ver tabla 3).

Tabla 3. Áreas funcionales

¿La empresa cuenta con las siguientes áreas funcionales?	Sí	
	Frecuencia	Porcentaje
Producción / Operaciones	145	53,30 %
Finanzas (contable)	134	49,30 %
Mercadotecnia	84	30,90 %
Recursos humanos	72	26,50 %

Fuente: elaboración propia



El proceso de toma de decisiones

Más de un 60 % de las empresarias toman en cuenta a sus empleados al momento de tomar decisiones, lo cual es consistente con lo señalado por Padilla (2008). Asimismo, estos hallazgos corroboran lo encontrado por Guzmán & Rodríguez (2008), Monteferrante (2011), Cárdenas (2005) y Smartseva & Fomina (2002) acerca del liderazgo femenino democrático, participativo y fraternalista.

Respecto a quiénes constituyen el apoyo social y el papel de los colaboradores entre las empresarias encuestadas, se encuentran resultados singulares. Se destaca que, de 272 encuestadas, 143 cuentan con pareja, de las cuales 141 se apoyan en esta para las decisiones de la organización. Aquello coincide con lo señalado por Avolio & Di Laura (2017), quienes refieren que las mujeres emprendedoras consideran importante el apoyo económico y emocional que reciben para desarrollar sus empresas; apoyo que proviene principalmente de sus esposos o parejas y familiares.

Adicionalmente, se recolectaron datos sobre la apreciación de las empresarias de las decisiones que les han parecido más difíciles, con el fin de corroborar si se destacarían las relativas a su personal. En ese sentido, las decisiones de tipo financiero fueron identificadas como las más difíciles para las empresarias mexicanas (51,1 %). Lo anterior obedecería a la falta de conocimiento técnico de las empresarias, que las limita para realizar labores gerenciales (Jyoti, 2018). En menor medida, se encuentran referidas las decisiones sobre recursos humanos (18,4 %) y producción y operaciones (18%).

La percepción de riesgos del negocio

En una escala del uno al ocho, las empresarias señalan que de los factores que más afectan a su empresa, la inflación se encuentra en primer lugar. Aquello indicaría que el entorno económico es un referente importante para la estabilidad de la empresa (BIRF, 2010). En segundo lugar, se encuentra la falta de ingresos, lo cual se puede traducir en que estas empresas necesitan impulsar sus ventas ante la gran



Online First

competencia que enfrentan, algo que también puede ser consecuencia del escaso capital con que inician labores (Guzmán & Rodríguez, 2008).

El tercer obstáculo que señalan las empresarias es la corrupción. Lamentablemente, aquel es un mal endémico en el país, que ha permeado todos los estratos y que afecta principalmente a las empresas pequeñas dirigidas por mujeres, como lo señala el BIRF (2010). En tanto, el cuarto factor que refieren es la inseguridad, lo cual es preocupante tratándose de empresarias, pues resultan más vulnerables a dicho entorno social, en el que pueden ser privadas de su patrimonio y de su libertad (BIRF, 2010). Por último entre los aspectos que aquí nos competen, el quinto factor son las regulaciones gubernamentales.

Crecimiento del sector donde opera la empresa

Más del 70 % de las empresarias perciben el sector en el que operan como de crecimiento medio y bajo (Espino, 2005; Ernst & Young, 2009). Según los mismos autores, esto obedece a que se encuentran concentradas en sectores poco diversificados y de baja productividad. Sin embargo, de acuerdo con Guzmán & Rodríguez (2008), Escandón & Arias (2011a) y Cliff (1998), las empresarias miden el éxito empresarial con criterios como el desarrollo profesional, el equilibrio entre trabajo y familia, y la autorrealización.

La gestión en las empresas dirigidas por mujeres y su relación con las características de la empresaria

Se utilizó el método de chi cuadrado —con un nivel de confianza de 95 % y un margen de error estándar de 5 %— para probar H_0 , y establecer si existe una relación entre las características de la empresaria y la organización en empresas dirigidas por mujeres. En la tabla 4, se puede observar que la edad de la empresaria está relacionada con todas las prácticas de gestión. Asimismo, al revisar la tabla de contingencia se puede notar que las empresarias más jóvenes son principalmente las que están preocupadas por la gestión en sus empresas con estas herramientas. En lo que se refiere al nivel de estudios, el resultado muestra que existe



Online First

una relación con todas las prácticas de gestión, excepto en lo que se refiere a los manuales de procedimientos; las empresarias con niveles de estudio más elevados son las que procuran gestionar con todas estas herramientas. De igual forma, el área de estudio también se encuentra relacionada con todas las prácticas de gestión empresarial, pues las empresarias con estudios en áreas empresariales son más propensas a contar con todas las prácticas de gestión en sus empresas.

Con respecto al nivel de estudios de la madre, todas las prácticas de gestión se encuentran relacionadas, excepto la planeación y los presupuestos. Se demuestra así que cuando el nivel de estudios de la madre es más elevado, existe mayor probabilidad de que la empresaria gestione haciendo uso de todas estas prácticas. En tanto, solo tres prácticas de gestión se encuentran relacionadas con el nivel de estudios del padre: la misión y la visión; el plan de negocios, y el organigrama, que se pueden considerar aspectos básicos en el ámbito de la gestión.

Con referencia a los puestos en los que ha trabajado la empresaria, esta se encuentra relacionada con seis prácticas: misión y visión; plan de ventas; sistemas de contabilidad; plan de negocios; manual de funciones, y manual de procedimientos. Cabe anotar en ese escenario que las empresarias que han ocupado puestos directivos son las más preocupadas por implementar estas prácticas de gestión en sus empresas.

El tipo de experiencia empresarial está relacionado con cinco prácticas de gestión: misión y visión; plan de ventas; sistema de contabilidad; plan de negocios; programa de capacitación y manual de funciones. En ese sentido, las empresarias que tienen experiencia previa en el mismo giro, se preocupan por contar con estas prácticas de gestión empresarial. Por último, el hecho de haber sido propietarias de un negocio anteriormente se encuentra relacionado solamente con cuatro prácticas de gestión: misión y visión; planeación de presupuestos; programa de capacitación, y manual de procedimientos.

De acuerdo con el resultado anterior, se rechaza parcialmente la Ho1. Aquello supone que algunas



características de la empresaria no se encuentran relacionadas con las prácticas de gestión, pero la mayoría sí lo están.

Tabla 4. Relación entre la gestión y las características de la empresaria (Valor de p)

Ítem	Misión y visión	Plan de ventas	Sistemas de contabilidad	Planeación de presupuestos	Plan de negocios	Organigrama	Programa de capacitación	Manuales de funciones	Manuales de procedimientos
Edad	0,014	0,008	0,002	0,049	0,000	0,027	0,038	0,000	0,003
Nivel de estudios	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,011	0,002	0,010	0,053
Área de estudios	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,005	0,005	0,003	0,036
Nivel de estudios de la madre	0,000	0,002	0,008	0,065	0,000	0,020	0,002	0,003	0,028
Nivel de estudios del padre	0,000	0,373	0,094	0,690	0,000	0,008	0,347	0,166	0,245
Puestos en los que ha trabajado	0,000	0,019	0,002	0,091	0,000	0,389	0,136	0,001	0,028
Tipo de experiencia empresarial (giro)	0,000	0,045	0,000	0,239	0,005	0,207	0,035	0,004	0,067
Propietario de negocio anterior	0,001	0,141	0,057	0,000	0,112	0,056	0,028	0,086	0,043

Nota: Se rechaza H_0 si $p > 0,05$. El estadístico p es el nivel de significancia estadística, con un error alfa de 0,05, lo cual indica que la relación que se está comprobando es estadísticamente significativa, con un margen de error de 5 %.

Fuente: elaboración propia

La gestión en las empresas dirigidas por mujeres y su relación con las características de la empresa

Se utilizará el método de chi cuadrado —con un nivel de confianza de 95 % y un error estándar de 5 %— para probar H_0 y establecer la relación existente entre la gestión y las características de la empresa. En la tabla 5, se observa que no existe relación entre las prácticas de gestión y el sector. Cabe señalar que no ocurre lo mismo con la antigüedad, que muestra una relación significativa con el plan de ventas; la planeación y los presupuestos; el organigrama, y los manuales de funciones, los cuales son adoptados por las empresas que cuentan con mayor antigüedad. Por otra parte, la personalidad jurídica solo muestra una relación



Online First

significativa con la misión y la visión, y la planeación y los presupuestos, de modo que las empresas que se encuentran constituidas como sociedad mercantil son las que buscan realizar estas prácticas. En cuanto a la formalidad de la empresa, esta presenta relación significativa con siete prácticas, determinándose que cuanto más formal es la empresa, mayor posibilidad existe de que adopte prácticas de gestión. Asimismo, las empresarias que cuentan con establecimiento propio son propensas a adoptar prácticas de gestión, lo cual obedecería a que se trata de empresas que están consolidadas.

Con referencia al tamaño, se encontró que existe una relación con las prácticas de planeación únicamente. Tal es el caso del plan de ventas; la planeación de presupuestos, y el plan de negocios, de modo que las empresas de mayor tamaño son las que acuden a estas prácticas. En ese contexto, las microempresas quedan rezagadas, en cuyo caso, la empresaria se encuentra ocupada en el día a día de sus actividades empresariales. La competitividad del sector en el que opera la empresa tiene relación con seis prácticas de gestión; con ello se muestra que las empresas que operan en sectores más competitivos son las que adoptan estas prácticas, tal vez por las exigencias del entorno y la necesidad de ser más eficientes que su competencia.

De acuerdo con el resultado anterior, se rechaza parcialmente la Ho2, lo cual supone que algunas características de las empresas no se encuentren relacionadas con las prácticas de gestión. Sin embargo, la mayoría sí lo están.

Tabla 5. Relación entre la gestión y las características de la empresa (valor de p)

Ítem	Misión y visión	Plan de ventas	Sistemas de contabilidad	Planeación de presupuestos	Plan de negocios	Organigrama	Programa de capacitación	Manuales de funciones	Manuales de procedimientos
Sector	0,115	0,911	0,898	0,849	0,156	0,053	0,181	0,052	0,113
Antigüedad	0,077	0,024	0,057	0,009	0,348	0,044	0,135	0,008	0,166
Personalidad jurídica	0,000	0,510	0,080	0,017	0,058	0,217	0,853	0,349	0,835
Formal / Informal	0,000	0,000	0,019	0,002	0,312	0,005	0,058	0,000	0,111
Establecimiento propio / rentado	0,000	0,001	0,000	0,003	0,000	0,008	0,001	0,000	0,002



Tamaño (micro, pequeña, mediana empresa)	0,946	0,008	0,087	0,037	0,048	0,560	0,958	0,467	0,100
Competitividad del sector	0,061	0,090	0,018	0,090	0,001	0,002	0,001	0,000	0,004

Nota: Se rechaza H_0 si $p > 0,05$. El estadístico p es el nivel de significancia estadística, con un error alfa de 0,05, lo cual indica que la relación que se está comprobando es estadísticamente significativa, con un margen de error de 5%.

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Más del 50 % de las empresas dirigidas por mujeres carecen de una estructura organizacional formal y solo la tercera parte cuenta con documentos y procedimientos estratégicos para la buena gestión empresarial. Esto acarrea la ausencia de una estructura organizacional sólida que les permitiría generar ventajas competitivas.

Estas empresas solo cuentan con áreas funcionales básicas como lo son las de producción y operaciones, que rebasan el 50 %, y que predominan al ser áreas que se ocupan de elaborar el bien o servicio. En tanto, el área de finanzas alcanzó casi el 50 %, por la necesidad de cumplir con las obligaciones fiscales. Por otro lado, en lo que respecta al área de mercadotecnia, solo una tercera parte cuenta con ella; mientras tanto, una cuarta parte solamente cuenta con el área de recursos humanos. Ya que ambas resultan estratégicas —la primera para impulsar ventas, la segunda para administrar el capital humano— se puede afirmar que el carecer de ellas pone a las empresas en desventaja frente a sus competidores.

En cuanto se refiere a la toma de decisiones, las mujeres usan un estilo de liderazgo participativo, en el que se apoyan en sus empleados para tomar decisiones. De igual forma, buscan el apoyo social en sus parejas y familiares. Asimismo, se les dificulta mucho tomar decisiones referentes a aspectos financieros, lo cual constituye una limitación para lograr crecer o expandirse con base en financiamiento externo. Con referencia a los riesgos del entorno, las empresarias perciben la inflación, la falta de ingresos, la corrupción y la inseguridad como los principales aspectos que afectarían su desempeño empresarial; por consiguiente,



Online First

necesitan herramientas para afrontar estas amenazas, que no están bajo su control. Además, en su mayoría las empresarias refieren que operan en un sector de bajo medio y bajo crecimiento, lo cual pone en mayor peligro su estabilidad. Aquello justifica el que necesite elementos de apoyo para sobrevivir.

Un hallazgo interesante es que características de las empresarias, tales como la edad, el nivel y el área de estudios, así como el nivel de estudios de la madre, se encuentran relacionados con todas las prácticas de gestión. Cabe anotar además que las empresarias más jóvenes, de más elevado nivel de estudios en áreas empresariales, y cuyas madres también cuentan con estudios más elevados, son las más tendientes a adoptar prácticas de gestión. Aquello conduce a destacar la importancia que tiene el que las mujeres se capaciten en tópicos empresariales, para contar con herramientas que les permitan implementar estas prácticas, con el objetivo de hacer más eficiente su operación.

Las características de las empresas dirigidas por mujeres también se relacionan con las prácticas de gestión. En ese sentido, predominan la formalidad, el tipo de establecimiento y la competitividad del sector en que operan; así pues, las empresas formales, con establecimiento propio y de sectores de alto crecimiento, son las que adoptan principalmente las prácticas de gestión. Aquello obedecería, por un lado, a que son empresas que se encuentran consolidadas, y por el otro, a la necesidad de cumplir con las exigencias de un mercado competitivo.

Los resultados de esta investigación arrojan como resultado que las mujeres empresarias deben implementar y mejorar sus prácticas de gestión en sus empresas, para contar con ventajas competitivas que les permitan mantenerse en el mercado. Este cometido se podría lograr con apoyo de capacitación, mentoría y asesoría. En ese sentido, las mujeres deben ser consideradas por los programas regulares de sensibilización empresarial como un grupo objetivo específico, con la intención de crear conocimiento en ellas sobre las distintas áreas que son adecuadas para realizar negocios. En tanto, en las instituciones de educación superior deben vincularse con organismos gubernamentales y no gubernamentales, para ayudar al desarrollo de la iniciativa empresarial. En concordancia, deberán vincularse principalmente para planear negocios y



Online First

proyectos, así como para desarrollar competencias profesionales en gestión, liderazgo, marketing financiero y técnico, procesos de producción, planeación de utilidades, etc. Por otra parte, a las mujeres empresarias se les deben ofrecer préstamos blandos y subsidios, para alentarlas a participar en actividades industriales.

Por último, se debe reconocer que la principal limitación de este trabajo consiste en que los hallazgos solo son pertinentes para la muestra analizada, por lo que las futuras iniciativas de investigación podrían buscar analizar muestras aleatorias que permitan entablar una generalización. En ese contexto, las líneas futuras de investigación en torno a la gestión de las empresas dirigidas por mujeres deberían incluir aspectos que tienen que ver con el uso de las tecnologías de información y las PYMEs en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial. Aquello se emprenderá con el fin de determinar cómo las empresas dirigidas por mujeres adicionan estas prácticas a la gestión empresarial.

REFERENCIAS

- Avolio, B., & Di Laura, G. (2017). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista de la CEPAL*, (122), 35-62.
<https://doi.org/10.18356/e8a70e3a-es>
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento [BIRF] (2010). *Mujeres empresarias. Barreras y oportunidades en el Sector Privado formal en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.
- Becerra, S., Leyva, S., & Pérez, K. (2011). Pymes desde una perspectiva de género: las mujeres como líderes de la internacionalización de los negocios a través de la creación de redes. *Suma Negocios*, (Working Paper), 1(1). <http://www.konradlorenz.edu.co/es/publicaciones/revista-suma-de-negocios-working-papers/734-suma-de-negocios-working-papers-vol-1-no-1.html>
- Berdugo, E., & Gámez, J. (2016). Mujeres empresarias de Bogotá. *Revista CIFE*, 17(26), 149-173.
<https://doi.org/10.15332/s0124-3551.2015.0026.05>



Online First

- Blasco-Burriel, P., Brusca-Alijarde, E., Esteban-Salvador, L., & Labrador-Barrafón, M. (2016). La satisfacción de las mujeres empresarias: factores determinantes. *Contabilidad y Negocios*, 11(21), 68-92. <http://dx.doi.org/10.18800/contabilidad.201601.005>
- Camarena, M., & Saavedra, M. (2014). Un estudio de las PYME lideradas por mujeres en Latinoamérica. *Revista Universitaria RUTA*, 18(1), 1-27. <https://doi.org/10.15433/ruta.v18i1.789>
- Cárdenas, M. (2005). La conciencia femenina de la mujer colombiana y su liderazgo empresarial. *Revista de Empresa*, (11), 24-38.
- Carneiro, I., Marcelo L., & Ferraz A. (2011). Comportamiento estratégico de mujeres empresarias: estudio basado en la tipología de Miles y Snow. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 10(1), 102-127. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v10i1.1706>
- Claver, E., Pertusa, E., & Molina, J. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 2-13. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.01.005>
- Cliff, J. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 523-542. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00071-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00071-2)
- Cuberes, D., & Teignier, M. (2017). Gender Gaps in Entrepreneurship and their Macroeconomic Effects in Latin America. IDB (Working Paper Series N° IDB-WP-848). <https://doi.org/10.18235/0000931>
- Daeren, L. (2000). Mujeres empresarias en Latinoamérica: El difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Primer Seminario Internacional de la Mujer Empresaria “SIME 2000” organizado por el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa “APYME” de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, 25 de agosto de 2000 en Santiago de Chile.
- Ernst, & Young (2009). *The groundbreakers series: driving business through diversity*. USA: EGYM Limited.
- Escandón, D., & Arias, A. (2011a). Capacidades y recursos que influyen en las empresas femeninas. *Cuadernos de Administración*, 27(45), 31-41. <https://doi.org/10.25100/cdea.v27i45.442>



Online First

- Escandón, D., & Arias, A. (2011b). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. Cuadernos de Administración, 24(42), 165-181. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20520042008.pdf>
- Espino, A. (2005). Un marco de análisis para el fomento de las políticas de desarrollo productivo con enfoque de género. Santiago de Chile: Naciones Unidas - Cepal.
- García, M., González, C., & Murillo, G. (2017). Características de las PyMEs según la gerencia sea hombre o mujer: caso empírico en Cali. Revista EAN, (82), 147-164. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1648>
- García, M., Salas, L., & Gaviria, E. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las Pymes. AD-minister, (31), 25-46. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Guzmán J., & Rodríguez J. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: Una visión global. Revista de Economía Mundial, (18), 381-392. <https://www.redalyc.org/pdf/866/86601830.pdf>
- Heller, L. (2010). Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos. Santiago de Chile: Naciones Unidas - Cepal.
- Instituto Nacional de las Mujeres [Inmujeres]. (2009). Empresas de mujeres: empresas exitosas. Ciudad de México: Instituto Nacional de las Mujeres.
- Jyoti, R. (2018). A Study on the Importance of Skill Development: Women Entrepreneurs in India as a Catalyst to Women Empowerment. Productivity, 58(4), 400-409.
- Kray, L., & Kennedy, J. (2017). Changing the Narrative: Women as Negotiators and Leaders. California Management Review, 60(1), 70-87. <https://doi.org/10.1177/0008125617727744>
- Olivares, R., & Vaillant, Y. (2013). Decisiones estratégicas a nivel competitivo y la influencia del género: estudio de la mujer empresaria en España. Pensamiento y Gestión, (34), 161-182.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU-Mujeres] (2016). Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas. México: Naciones Unidas. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000100009



Online First

- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2008). La estrategia de la OIT para promover la iniciativa empresarial de la mujer. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo - Consejo de Administración.
- Padilla, M. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía, RELIEVE, 14(1), 1-27. <https://doi.org/10.7203/relieve.14.1.4199>
- Paredes, P., Castillo, M. & Saavedra, M. L. (2019). Factores que influyen en el emprendimiento femenino en México. Revista Suma de Negocios, 10(23), 158-167. <http://dx.doi.org/10.14349/sumneg/2019.V10.N23.A8>
- Patiño, A. (2020). Las empresas familiares. Características y perfil de las mujeres en las empresas familiares. Revista RELAYN, Edición Especial: Coloquio, 56-60. <https://iquatroeditores.com/revista/index.php/relayn/article/view/184>
- Poblete, R. (2004). Capacitación laboral para las pymes: una mirada a los programas de formación para jóvenes en Chile. Santiago de Chile: Cepal - Naciones Unidas.
- Matveev, A., & Sims, S. (2012). Understanding Organizational Cultures of Small Businesses: A Perspective of Women Entrepreneurs. Northeast Business & Economics Association Proceedings (pp. 216-218).
- Monteferrante, P. (2011). Mujeres en empresas familiares: de jefes emocionales a gerentes y directoras. Debates IESA, 16(1), 19-23. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/?p=937>
- Nájera-Vázquez, C., & Martínez-Romero, M. (2020). Mujer, gobierno corporativo y eficiencia económica: análisis para el caso de las empresas familiares agroalimentarias. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (99), 147-176. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.15965>
- Rodríguez, M., Leiva, J., & Castrejón, C. (2017). ¿Cómo son las mujeres que lideran PYMES? Un estudio aplicado en Costa Rica. Revista CEA, 3(5), 29-40. <https://doi.org/10.22430/24223182.646>
- Samartseva, O., & Fomina, T. (2002). Men and Women. Management in the Business Sphere. Sociological Research, 41(1), 69-77. <https://doi.org/10.2753/SOR1061-0154410169>
- Santhi, A. (2017). Women entrepreneurship: problem and prospects: a study of Chittoor district. International Journal of Research in Commerce & Management, 8(6), 6-11.



Online First

Secretaría de Economía (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas § Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, 30 de junio de 2009.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA] (2010). Desarrollando mujeres empresarias: la necesidad de replantear políticas y programas de género en el desarrollo de PYMES. Caracas: Secretaría permanente del SELA.

Vaca, I. (2019). Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo. Santiago: Naciones Unidas.

Zabludovsky, G., & Avelar, S. (2001). Empresarias y ejecutivas en México y Brasil. Ciudad de México: Editorial Porrúa. <https://doi.org/10.2307/j.ctvhn0d3f.4>

