

Análisis de las habilidades directivas de las mujeres tonaltecas dueñas de microempresas

The analysis of managerial skills of tonalteca women who own micro enterprises.

Claudia Leticia Preciado Ortiz¹

Recibido: 16/05/2023

Revisado: 05/06/2023

Aceptado: 20/06/2023

REVISTA RELAYN, Micro y pequeña empresa en Latinoamérica

Disponible en: <https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/index>

<https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.4.1137>



Resumen

El trabajo se realizó con el objetivo de identificar cuáles son las habilidades directivas que emplean las mujeres líderes de una microempresa a fin de lograr ventaja competitiva en el mercado, elemento fundamental para la supervivencia de los negocios. Para ello, se realizó la recolección de datos por medio de un cuestionario directo estructurado a 207 empresarias voluntarias del municipio de Tonalá, Jalisco, México. Los resultados muestran la comunicación y el manejo de conflictos como las habilidades con significancia estadística para la generación de ventaja competitiva.

Palabras clave

Habilidades directivas, Tonalá, microempresas, mujeres

Abstract

This research was performed with the objective of identifying managerial skills women leaders apply which enable them to achieve competitive advantages in the marketplace, as a fundamental element for the survival of their businesses. To do so, data was recollected by means of a direct structured questionnaire answered voluntarily by 207 business women from the municipality of Tonalá, Jalisco State, Mexico. Results show that communication and conflict management as the skills with the highest statistical significance which generates competitive advantages.

Keywords

Managerial skills, Tonalá, micro enterprises, women.

Introducción

En todas las organizaciones, interactúan hombres y mujeres con sus capacidades, habilidades y motivaciones, que las hacen únicas y que inciden directamente en su productividad y éxito, mediante el trabajo en equipo, la colaboración y el liderazgo. Es así como los recursos humanos se vuelven clave en la competitividad de las empresas (Navarro et al., 2010).

En las últimas décadas, la incorporación de la mujer en el mundo laboral ha tenido un crecimiento acelerado; sin embargo, su acceso a los puestos directivos ha sido más lento (Contreras et al., 2012). Los varones siguen ocupando la mayoría de los puestos de alta dirección, situación que es evidentemente inequitativa dado el nivel educativo y social de las mujeres en la actualidad. El informe *Women in Business 2022* de Grant Thornton (2022) muestra el incremento de mujeres en puestos gerenciales, de 2012 a la fecha con 11 puntos porcentuales, de 21 a 32 % en la actualidad. Sin embargo, el panorama actual dista mucho de ser diverso en la mayoría de las organizaciones, sobre todo en los niveles de responsabilidad y toma de decisiones, como mencionan Macías et al. (2021) “aún hay resistencia a la igualdad de la mujer, a pesar de que la igualdad de derechos está plenamente establecida” (p. 3).

Ante este escenario, la mujer, la mayor parte de las ocasiones, se ve obligada a escoger empleos compatibles con las responsabilidades familiares y domésticas, por lo que emprender una microempresa se vuelve una alternativa de superación e inserción en el campo laboral.

De aquí surge la necesidad de estudiar particularmente el caso de las microempresas dirigidas por mujeres, pues resulta algo complejo combinar familia, vida personal y desarrollo profesional.

Considerando que las pequeñas y medianas empresas (pymes) son de gran relevancia económica en los países, ya que representan un alto índice de empleabilidad (Saavedra-García et al., 2020). En México, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2020), del total de unidades económicas registradas, 95 % son microempresas, 4 % son pequeñas y 0.8 % medianas, las cuales aportan al producto interno bruto (PIB) 52 % y generan 68.4 % del empleo. Respecto a la clasificación sectorial, 46.65 % de las empresas corresponde al sector comercio, 39.15 % a servicios no financieros, 12.19 % al sector industrial y 2.01 % al resto de actividades económicas (Inegi, 2020). Por ello, se puede concluir que la mayoría de las pymes en México pertenece a los sectores de comercio y servicios.

Por otra parte, en estudios como los de Bocconcelli et al. (2018), Peterson y Crittenden (2020) e Inegi (2019), entre otros, se menciona que en México las pymes, a pesar de la importancia económica que tienen, presentan muchas carencias respecto a lo administrativo, no adoptan prácticas idóneas de comercialización, o en su defecto, utilizan las básicas, pocas

empresas capacitan a su personal, realizan acciones de mejora, atienden indicadores de desempeño o cuentan con un sistema contable que les permita monitorear sus operaciones financieras para la toma de decisiones.

Dini y Stumpo (2018) evidencian la gran desventaja de la pyme en México respecto a las grandes empresas, tomando como referencia únicamente la productividad como factor.

Gamal et al. (2020), Cuevas et al. (2020) y Sánchez et al. (2019) demostraron en sus estudios que una pyme orientada al mercado con buenas prácticas administrativas y directivas es lo que las lleva a la generación de una ventaja competitiva.

Ante ello, el trabajo se realizó con el objetivo de identificar cuáles son las habilidades directivas que emplean las mujeres líderes de una microempresa a fin de lograr ventaja competitiva en el mercado, elemento fundamental para la supervivencia de los negocios. Para dicho fin, se realizó la recolección de datos mediante un cuestionario directo estructurado a 207 microempresarias voluntarias del municipio de Tonalá, Jalisco, México. El desarrollo de este estudio se divide en tres partes: en la primera, se presenta la revisión de la literatura, en la segunda, el diseño metodológico, y en la tercera, el análisis de los resultados. Por último, se exponen las conclusiones e implicaciones de esta investigación.

Revisión de la literatura

Castrillón-Cardona y Urrego-Higuera (2020) mencionan que la organización empresarial es única e irreplicable, y su éxito depende de cómo se van coordinando los recursos que tiene la empresa, sus capacidades, los factores externos del contexto y la resiliencia ante las condiciones adversas. Entre esos recursos y capacidades, están las habilidades de dirección, las cuales marcan el rumbo con las decisiones tomadas.

Las habilidades personales y directivas para la gestión están adquiriendo mucha relevancia en las organizaciones, de tal manera que las personas con dichas características escalan más alto y rápidamente dentro de la escalera organizacional (Goyal, 2013). Estas habilidades directivas se convierten en una verdadera ventaja competitiva, pues se consideran pieza clave en el logro del éxito organizacional (Pereda et al., 2014; Ramírez-Rojas, 2018). Madrigal (2006) considera que las habilidades directivas principales son comunicación, saber tomar decisiones, creatividad, liderazgo, buen administrador del tiempo, saber trabajar en equipo y ser asertivo. Asimismo, Pereda et al. (2014) mencionan que las habilidades directivas incluyen motivación, optimización de recursos, desarrollo de personas, presentación en público, coaching, gestión del talento, liderazgo, y la innovación y creatividad. Dhiman (2007) señala que para que una organización sea exitosa debe enfocar su atención en los trabajadores y clientes. Las organizaciones deben velar por la calidad de vida de los trabajadores, garantizándoles su capacitación, motivación, bienestar, al coadyuvar a desarrollar su sentido de pertenencia con la compañía (Pereda et al., 2014).

Whetten refiere que la motivación mejora el desempeño laboral (Whetten & Cameron, 2011). Para Puchol, ésta se logra al brindar las herramientas necesarias para que el personal pueda percibirla de manera independiente (Puchol & Martín, 2010).

Por otra parte, la delegación no sólo considera la designación de tareas, sino también el desarrollo de sensaciones de responsabilidad y autoeficacia (Puchol & Martín, 2010).

La literatura sobre el tema dice que el liderazgo con diversidad de género es necesario para las organizaciones. Estudios, como el de Strebler et al. (1997), evidencian las diferencias en el trabajo directivo en función del sexo, puesto que hombres y mujeres se diferencian en competencias. Sin embargo, Paustian-Underdahl et al. (2014) muestran lo contrario, que no hay diferencias significativas en la eficacia del liderazgo percibido.

Estudios, como el de Wood (1992) y Bieger (2005), señalan que no existen muchas diferencias en el modo en que hombres y mujeres ejercen determinadas habilidades, como liderazgo, gestión de conflictos, trabajo en equipo, etcétera.

Del mismo modo, la teoría del feminismo social de Fischer et al. (1993) argumenta que el hombre y la mujer son diferentes por naturaleza, pero no necesariamente significa que ellas sean menos eficientes en los negocios que los hombres, más bien tienen un enfoque diferente de su negocio.

El reto de las mujeres por desempeñarse en puestos directivos representa romper el llamado techo de cristal que les dificulta la posibilidad de acceder a puestos de alto nivel, haciendo referencia a las barreras no explícitas o invisibles que les obstaculizan ejercer roles de liderazgo (Contreras et al., 2012).

Derivado de lo anterior, se desprende la hipótesis principal:

Las habilidades directivas de las mujeres (solución de problemas, manejo de conflictos, comunicación, coaching y retroalimentación, motivación, delegación, trabajo en equipo, liderazgo y capacitación) influyen positiva y significativamente en la creación de ventaja competitiva del micronegocio.

Metodología

La investigación objeto de este trabajo se llevó a cabo mediante un estudio empírico centrado en microempresas del municipio de Tonalá, Jalisco, México, específicamente lideradas por mujeres, dicho estudio es de tipo no exploratorio y descriptivo. La Tabla 2.1 presenta los datos concretos de la investigación.

Tabla 2.1

Ficha técnica de la investigación

Ámbito geográfico	Municipio de Tonalá
Universo	Dueñas de mypes
Modo de aplicación	Presentación personal y cuestionario estructurado y cerrado
Técnica de muestreo	A conveniencia (ya que se recabaron las respuestas de las personas que accedieron contestar)
Tamaño de la muestra	207 mujeres
Recopilación de información	Marzo-abril 2022

El cuestionario aplicado es el que utiliza la Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios (Peña et al., 2023). Para la validación de los ítems se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio determinando comunalidades, varianza máxima explicada, alfa de Cronbach y KMO. Para finalizar, se analizaron frecuencias, porcentajes, y se realizó un modelo de regresión lineal (véase Tabla 2.2).

Tabla 2.2

Análisis factorial exploratorio

Variable	Ítem	Alfa de Cronbach	Comunalidades	% varianza máxima explicada	KMO
Solución de problemas	37a. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema y género alternativas antes de seleccionar una única solución.	0.812	0.838	72.901	0.696
	37b. Cuando enfrento un problema difícil o complejo lo defino de múltiples maneras. No me limito solamente a una sola definición de éste.		0.890		
	37c. Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.		0.832		
Manejo de conflictos	38b. Sé diagnosticar en forma precisa las causas de un conflicto.	0.854	0.855	77.553	0.683
	38c.		0.927		
	38c. Soy capaz de seleccionar una estrategia apropiada para manejar un conflicto.		0.859		

Comunica- ción	38d. Soy hábil para resolver disputas y tomar decisiones acertadas.	0.751	0.737	67.309	0.631
	39a. Cuando doy una indicación o instrucción me cercioro de que se entendió el mensaje.		0.888		
	39c. Facilito la comunicación, siempre estoy dispuesto a hablar con el personal y doy la información con oportunidad.		0.829		
Coaching y retroalimentación	39d. Escucho con atención las propuestas y opiniones de mis subordinados y soy empática.	0.736	0.829	65.487	0.679
	40a. Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas.		0.776		
	40b. Soy clara acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien o cuándo debo dar orientación.		0.822		
Motivación	40c. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales, y me concentro en problemas o soluciones.	0.832	0.822	74.960	0.696
	41a. Uso diferentes recompensas con valor para el trabajador para reforzar los desempeños excepcionales.		0.871		
	41c.		0.903		
Delegación	41b. Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	0.809	0.842	72.403	0.704
	41c. Ayudo al personal a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.		0.878		
	42b. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.		0.832		

Trabajo en equipo	42c. Me aseguro de que la cantidad de autoridad que otorgo corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados.	0.887	0.853	74.985	0.840
	42d. Confío en mí misma y en mi personal, sé compartir la responsabilidad y la autoridad.		0.897		
	43a. Fomento el esfuerzo coordinado y el trabajo en equipo.		0.866		
	43b. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.		0.846		
Liderazgo	43c. Diagnostico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo y sus fortalezas.	0.736	0.793	66.118	0.673
	43d. Aliento al equipo a proponer tanto innovaciones excepcionales, como pequeñas mejoras continuas.		0.852		
	44c. Hago muchos comentarios positivos y emito juicios moderados y de valor.		0.792		
Capacitación	44d. Sé motivar al personal para seguir adelante las actividades.	0.717	0.785	64.336	0.667
	44e. Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.		0.780		
	45b. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.		0.840		
	45d. Procuero la capacitación técnica de mis empleados para que desempeñen mejor su trabajo.		0.730		
	45f. Considero la capacitación como una buena inversión para el negocio.		0.680		
Ventaja competitiva	33a. Los clientes nos eligen, porque nuestro producto o servicio es el mejor en su categoría.	0.632	0.621	42.127	0.745
	33b. Los clientes nos eligen, porque los tratamos muy bien.		0.666		
	33c. Los clientes nos eligen, porque ofrecemos el mejor precio.		0.531		

Resultados

En total se entrevistaron a 207 mujeres dueñas de microempresas del municipio de Tonalá, Jalisco, cuya edad promedio es de 41 años, con un mínimo de 16 y un máximo de 82 años. En cuanto a escolaridad, 15.94 % concluyeron la secundaria, 26.57 % de las mujeres tienen preparatoria, 20.77 % licenciatura, 12.08 % no terminaron la preparatoria, el resto tiene estudios menores a los de secundaria, y sólo dos personas tienen posgrado.

Del total de encuestadas, 152 tienen hijos. En cuanto al estado civil, 47 son solteras, 117 son casadas o viven en unión libre, 19 son divorciadas, 17 viudas y 7 son madres solteras.

Características de las empresas

El giro de las mypes que participaron en el estudio, en su mayoría son de comercio al mayoreo y menudeo, así como de reparación de vehículos y motocicletas, las cuales suman 49.28 %, distribuidas de la siguiente manera: 12.56 % venta al menudeo en comercios no especializados, como misceláneas, 12.08 % venta al menudeo de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados no restaurantes; 9.66 % venta al por menor de otros productos en comercios especializados, 8.70 % venta al por menor de productos culturales y recreativos en comercios especializados, y 6.28 % venta al mayoreo de ropa y textiles.

De las empresas, 76.96 % es de primera generación, ya sea que la dueña la haya fundado o comprado, 19.61 % de segunda generación, y 3.43 % de tercera generación.

Según el año en el que empezaron operaciones, se encontró que la más antigua de las empresas encuestadas inició sus actividades en 1967 y las más recientes abrieron en 2022 (meses antes de la encuesta).

Conforme al tipo de asociación o registro ante la Secretaría de Hacienda, se encontró lo siguiente: 37.62 % carece de registro ante Hacienda, 24.26 % está registrado como persona física con actividad empresarial, 16.34 % está constituido como empresa (S.A., S.R., etc.), 12.38 % está en régimen de incorporación fiscal, 6.93 % no tiene registro ante Hacienda y tiene varios dueños, y finalmente, 2.48 % está registrado como servicios profesionales.

En relación con la empresa y el número promedio de trabajadores que tuvieron el año anterior (2021) a la encuesta, respondieron lo siguiente: cuatro tienen entre 30 y 50 trabajadores, seis entre 20 y 29 trabajadores, 10 entre 10 y 19 trabajadores, y 186 tienen menos de 9 empleados.

Las cinco problemáticas principales que enfrentan, y a las que les dedican más tiempo, fueron las siguientes: 18.36 % de las mujeres empresarias se enfoca en buscar más tiempo para su familia, 17.87 % en tener más clientes, 10.14 % se centra en captar y organizar a gente talentosa que

impulse al negocio, 10.14 % en planear las estrategias de desarrollo de la empresa, y 8.70 % en tener gente responsable que opere sin su supervisión.

Hoy día la principal estrategia que la empresa utiliza para sobrevivir en el mercado tiene que ver con el hecho de invertir bien las ganancias para hacer crecer la empresa (24.64 %), seguida de conseguir suficientes clientes para consolidar la empresa (23.67 %); posteriormente, afinar el producto o servicio para que sea más atractivo para el cliente (18.36 %), lograr el equilibrio entre los ingresos y egresos para sobrevivir (16.43 %), consolidar la empresa para aprovechar su crecimiento (9.18 %), así como hacer que la empresa funcione sin requerir tanto tiempo a la empresaria (7.73 %).

Respecto al modelo de regresión (véase tablas 2.3 y 2.4), se observa que el resultado de la variable de determinación R cuadrado indica que, con las variables consideradas, se puede predecir en 23.2 % la ventaja competitiva derivada de las habilidades de dirección de las mujeres en las mypes.

La variable con más peso para predecir la ventaja competitiva en las mypes es la comunicación, mientras que las variables con mayor significancia estadística son comunicación y manejo de conflicto (véase Tabla 2.5).

Tabla 2.3

Resumen del modelo de regresión lineal múltiple

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	0.517a	0.267	0.232	0.87903565

a. Variables predictoras: (constante), liderazgo, solución de problemas, manejo de conflictos, motivación, comunicación, capacitación, trabajo en equipo, coaching, delegación

Tabla 2.4

ANOVAa

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	52 594	9	5 844	7 563	0.000b
	Residual	144 496	187	0.773	—	—
	Total	197 090	196	—	—	—

a. Variable dependiente: ventaja competitiva.

b. Variables predictoras: (constante), liderazgo, solución de problemas, manejo de conflictos, motivación, comunicación, capacitación, trabajo en equipo, coaching, delegación.

Tabla 2.5
ANOVAa

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		
	B	Error típ.	Beta	t	Sig.
(Constante)	—0.011	0.063	—	—0.169	0.866
Capacitación	0.056	0.084	0.056	0.660	0.510
Solución de problemas	S	0.085	0.064	0.756	0.450
Manejo de conflictos	0.174	0.078	0.175	2.241	0.026**
Comunicación	0.248	0.096	0.246	2.583	0.011**
Coaching	0.104	0.094	0.103	1.110	0.269
Motivación	0.108	0.081	0.108	1.331	0.185
Delegación	0.012	0.100	0.012	0.120	0.904
Trabajo en equipo	—0.105	0.094	—0.104	—1.114	0.267
	0.008	0.083	0.008	0.092	0.927

Valor -p: ***, $p < 0.01$, **, $p < 0.05$, * $p < 0.1$.

a. Variable dependiente: ventaja competitiva.

Discusión

La importancia de las actividades empresariales en México es de gran relevancia, porque funcionan como amortiguadores por el alto índice de desempleo (Rodríguez, 2004; Saavedra & Hernández, 2007; Padilla & Hernández, 2011).

Las microempresas que son dirigidas por mujeres representan un gran impacto económico por los múltiples beneficios que tienen para la economía local, la generación de empleo y la población circundante (Holeinka & Jancoviková, 2016).

Conforme a los resultados obtenidos, se encontró que en cuanto al tipo de empresa coinciden con otros estudios, como el de Guillén et al. (2015), realizado a microempresas del Valle de Mexicali, Baja California, México, donde los negocios que han proliferado son los de abarrotes, licorerías, puestos de comida o ropa: todas empresas familiares. Estudios, como el de Cliff (1998), Rodríguez et. al (2005), Zabludovsky (2001) y Carosio (2004), mencionan que el comercio y los servicios son las actividades económicas que las mujeres prefieren, porque son fuente de empleo y de ingresos, las cuales se pueden empatar con la parte doméstica que desempeñan.

En cuanto a las variables consideradas para determinar la ventaja competitiva de su micronegocio, para las tonaltecas, la comunicación y el manejo de conflictos fueron elementos clave en la ventaja competitiva de su negocio.

Comenzando por la comunicación, tal como lo establece Drucker (2014), 60 % de los problemas dentro de una empresa se generan por una mala comunicación. La comunicación efectiva y asertiva es la clave para el éxito personal y profesional (Meyer, 2017) en las empresas, pues representa una herramienta imprescindible para la gestión adecuada de las organizaciones; con ella se mejoran relaciones, se fortalece su capacidad productiva, se consigue la colaboración, motivación e involucramiento de los trabajadores (Diez, 2010). Guzmán y Rodríguez (2008) señalan que las mujeres empresarias prefieren o adoptan un estilo de gestión empresarial apoyada en valores culturales y sociales, una dirección más participativa y democrática, al buscar la democracia y consenso entre empleados, facilitando la comunicación y el manejo de conflictos, al generar lazos de confianza, lo cual coincide con lo planteado por Monteferrante (2011) y Samartseva y Fomina (2002). De igual forma, Kray y Kennedy (2017) consideran que las mujeres son más conciliadoras y tienen una alta capacidad de análisis en la solución de conflictos.

Conclusiones

La aportación de esta investigación, ayuda a enfocar los esfuerzos de las Diversos factores afectan la incorporación de las mujeres al ámbito empresarial, ya sea por el machismo cultural o por la dificultad de conciliar los distintos roles (como madre, empresaria, trabajadora, ama de casa, etc); sin embargo, es un hecho que aún hay desafíos que atender para que haya igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. El emprender un negocio se vuelve una opción amigable y compatible con las diferentes funciones que la mujer tiene que desempeñar haciendo uso de sus habilidades directivas, sean innatas o aprendidas, en el mantenimiento y crecimiento del negocio.

Las microempresas dirigidas por mujeres contribuyen a la economía, pues promueven el desarrollo local, el autoempleo, la fuente de ingresos, y además pueden empatarse con sus tareas domésticas.

El estudio demostró que las habilidades directivas de comunicación y manejo de conflictos fueron significativas para lograr la ventaja competitiva en las mypes del municipio de Tonalá, Jalisco, México. Se identifica como área de oportunidad que por parte de las instancias gubernamentales se implementen políticas y programas que favorezcan la permanencia y el crecimiento de las microempresas de mujeres.

Por otra parte, se sugiere, para estudios posteriores, mejorar el instrumento de medición, considerando otras variables (habilidades directivas), y por qué no, ampliar la muestra para llegar a conclusiones más concretas.

Referencias

- Bieger, S. (2005). La mujer directiva vista por los hombres y por las mujeres. Estudio sobre habilidades directivas en la mujer. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227-254. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>.
- Carosio, A. (2004). Las mujeres y la opción emprendedora. Consideraciones sobre la gestión. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer-Caracas*, 9(23).
- Castrillón-Cardona, J. J., & Urrego-Higueta, D. A. (2020). Modelo para la medición del nivel de madurez de capacidades empresariales para la productividad y competitividad. CRL. https://www.researchgate.net/publication/338611953_MODE-LO_PARA_LA_MEDICION_DEL_NIVEL_DE_MADUREZ_DE_CAPACIDADES_EMPRESARIALES_PARA_LA_PRODUCTIVIDAD_Y_COMPETITIVIDAD_CRL.
- Cliff, J. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13, 523-542.
- Contreras, T. F., Pedraza O., J. E., & Mejía, R. X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-194.
- Cuevas, H., Parga, N., & Estrada, S. (2020). Incidencia de la innovación en marketing en el rendimiento empresarial: una aplicación basada en modelamiento con ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales*, 35(154), 66-79. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3475>.
- Dhiman, S. K. (2007). Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches. *Journal of Global Business Issues*, 1(1), 53.
- Diez F, S. (2010). Técnicas de comunicación. España: Ideas Propias Editorial S.L. https://books.google.com.pe/books?id=IW6-sAD-nRZMC&printsec=frontcover&dq=tecnicas+de+comunicacion&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=tecnicas%20de%20comunicacion&f=false.
- Dini, M., & Stumpo, G. (Coords.) (2018). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Santiago: Cepal. <https://bit.ly/2Y4Q0ek>.
- Drucker, P. (2014). El ejecutivo eficaz. Argentina. Editorial Debolsillo. <https://books.google.com.pe/books?id=BqKaAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>.
- Fischer, E., Reuber, R., & Dyke, L. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151-168. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90017-Y](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90017-Y).

- Gamal, A., Haim, H., & Abdullahi, G. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance Evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4). 1503-153. <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391>.
- Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed & Refereed Journal*, 49.
- Grant T. (2022). Women in business 2022: La era del talento diverso. <https://www.grantthornton.es/contentassets/18e17257253940458f-50068df8c220f4/informe-women-in-business-2022-la-era-del-talento-diverso-grant-thornton.pdf>.
- Guillén, G., Espinosa, S., & Burgueño, R. (2015). Comunicación organizacional de las microempresas en México: un acercamiento inicial. XXVII AMIC (Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación A.C.), Encuentro Nacional Querétaro 2015. <https://promep.sep.gob.mx/archivospdf/MEMORIAS/Producto2397461.PDF>.
- Guzmán, J., & Rodríguez, J. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. *Revista de Economía Mundial*, 18(2008), 381-392.
- Holeinka, M. Z., & Jancovicová, Z. K. (2016). Drivers of Women Entrepreneurship in Visegrad Countries: GEM Evidence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 220, 124-133.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) (2019). Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad de la Pyme, 2018. México: Inegi.
- _____ (2020). Censos Económicos, 2019. México: Inegi.
- Kray, L., & Kennedy, J. (2017). Changing the Narrative: Women as Negotiators and Leaders. *California Management Review*, 60(1) 70-87.
- Macías, H. M., Rochín, B. F., Rodríguez, F. H., & Rodarte, A. V. (2012). Habilidades directivas de la mujer dentro de las organizaciones. *Investigación Científica*, 15(1).
- Madrigal, L. B. (2006). Habilidades directivas. México: McGraw Hill.
- Meyer, P. (2017). Posts tagged, clave del éxito. Flor Cid Comunicación. <https://floricidcomunicacion.es/tag/paul-j-meyer#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20humana%20es%20la>.
- Monteferrante, P. (2011). Mujeres en empresas familiares: de jefes emocionales a gerentes y directora. *Debates IESA*, 16(1)19-23.
- Navarro, R., de la Cruz, M. D., & Carmona L., A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132.
- Padilla, M. A., & Hernández, R. L. (2011). Una mirada al contexto empresarial en Colima y la participación femenina (capítulo 4). En Sara G. Martínez Covarrubias (Coord.), *Mujeres y empresa. Acercamiento multidisciplinario*, 87 y 115. México: Universidad de Colima.

- Paustian-Underdahl, S. C., Slattery, W., L. y Woehr, D. J.. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators, *Journal of Applied Psychology*, 99 (6), 1129-1145. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1037/a0036751>.
- Peña, N. B., Posada, R. y Aquilar, O. C. (2023). Método y resultados generales del estudio de las diferencias entre las estrategias de gestión en directores y directoras de la mype de Latinoamérica. En Peña, N. B., Posada, R. y Aguilar, O. C. (Coords.). *Diferencias entre las estrategias de gestión en directores y directora de la mype de Latinoamérica*. Tomo I (pp. 1 – 9). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Pereda, P. F., López-Guzmán, G. T., & González, S. F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *OmniaScience Intangible Capital*, 10(3). <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>.
- Pereda-Perez, F. J., López-Guzmán, T., & González-Santa Cruz, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: el caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46, 199-230. <https://doi.org/10.21308/recp.46.09>.
- Peterson, R., & Crittenden, V. (2020). Exploring customer orientation as a marketing strategy of Mexican-American entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 113, 139-148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.059>.
- Puchol, L., & Martín, M. (2010). *El libro de las habilidades directivas* (3ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas, una condición para una ejecución eficaz. *Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.
- Rodríguez, O. (responsable), Hidalgo, N., Suárez, B., Zapata, E., & Morales, J. (2005). Informe final. Proyecto de sistematización. Mujeres y sus proyectos microempresariales y/o generadores de ingresos. Dos experiencias en el México rural del nuevo siglo. México: Organización Coordinadora Grupo interdisciplinario sobre Mujer, Trabajo y Pobreza, A.C. (GIMTRAM).
- Rodríguez, V. J. (2004). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson.
- Saavedra, M. L., & Hernández, G. (2007). Perfil de las mipymes en Latinoamérica: un estudio comparativo. XII Foro de Investigación: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Memoria del Congreso. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Saavedra-García, M. L., Demuner-Flores, M. del R., & Choy-Zevallos, E. E. (2020). Uso de las prácticas de comercialización de las pymes de la Ciudad de México y su relación con la competitividad. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 283-305. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.06>.
- Samartseva, O., & Fomina, T. (2002). Men and Women. Management in the Business Sphere. *Sociological Research*, 41(1), 69-77.

- Sánchez, J., Cabanelas, P., Lampón, J., & González, T. (2019). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 618-627. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0081>.
- Strebler, M., Robinson, D. y Heron, P. (1997). *Getting the Best Out of Competencies*. Brighton: Institute of Employment Studies Report.
- Whetten, D., & Cameron, S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8ª. ed.). México: Pearson Educación.
- Wood, J. T. (1992). Moving from woman's nature to standpoint epistemology. *Women's Studies in Communication*, 22, 1-24. <https://doi.org/10.1080/07491409.1992.11089757>.
- Zabludovsky, K. G. (2001). *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*. México: Porrúa Grupo Editorial.

Sobre los autores

- ¹ Profesora e investigadora de la Universidad de Guadalajara, México, ORCID: 0000-0003-2391-2734



iQU4TRO EDITORES

En colaboración con:

