

LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DIRIGIDAS POR MUJERES

Área de investigación: Estudios de género en las organizaciones

María Luisa Saavedra García

División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México
maluisasaavedra@yahoo.com

María Elena Camarena Adame

División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
mcamarena_adame@hotmail.com

Octubre 9, 10 y 11 de 2019

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DIRIGIDAS POR MUJERES



Resumen

El objetivo de esta investigación consistió en describir la gestión en las empresas lideradas por mujeres y encontrar la relación que existe con las características de la empresa y la empresaria. Se aplicó un cuestionario directo estructurado a una muestra de 272 empresarias voluntarias de la Ciudad de México, se realizó un análisis 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 relación significativa, con la edad, el nivel de estudios, el área de estudio y el nivel de estudios de la madre. Los resultados acerca de la relación entre las características de la empresa y la gestión mostraron relación significativa con la formalidad, la propiedad del establecimiento y la competitividad del sector.

Palabras clave: gestión, organización, empresarias, Pyme.

Introducción

De acuerdo con OIT (2008), el que las mujeres sean propietarias de empresas contribuye de modo importante con el bienestar económico de las familias y las comunidades, a la reducción de la pobreza y al empoderamiento de la mujer. Así también, 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 lo que 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. Reforzando lo anterior, los estudios de ONU-Mujeres (2016) han encontrado que existe una correlación positiva entre la actividad empresarial femenina y el crecimiento del Producto Interno Bruto, además, se ha estimado que la productividad podría aumentar un 25% si se eliminan las barreras el emprendimiento de las mujeres.



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; ellas perciben diferentes oportunidades de negocio que los varones, ofrecen a la sociedad formas nuevas de gestionar las empresas y buscan soluciones alternativas a los problemas que éstas enfrentan durante su ciclo de vida; ampliando la diversidad en términos de productos, procesos, forma de organización y mercados objetivos, ofreciendo a los consumidores mejores posibilidades de ajustar sus elecciones a sus preferencias o necesidades (Guzmán y Rodríguez, 2008).

Así pues, a pesar de la gran importancia que tienen las empresas dirigidas por mujeres, algunas de las dificultades que experimentan las empresarias son la falta de experiencia empresarial y de comercialización, insuficiente formación empresarial específica (administración/marketing), escasa actualización e información en temas económicos y financieros, barreras en el acceso a fuentes financieras, barreras en el acceso a redes de comercialización, falta de confianza en sí misma y obstáculos con que se topan por prejuicios sociales vinculados a “ser mujer” (Daeren, 2000; Heller, 2010; Camarena y Saavedra, 2014).

Por lo anterior, se formula la pregunta de investigación ¿Cuáles son las características de la gestión en las empresas dirigidas por mujeres y cuál es su relación con las características de la empresa y la empresaria?; teniendo como objetivo caracterizar la gestión en las empresas dirigidas por mujeres y encontrar la relación que existe con las características de la empresa y empresaria.

Este trabajo se divide en tres partes, I. Revisión teórica, se desarrollan los temas acerca de la gestión en las empresas dirigidas por mujeres, las características de las mujeres empresarias y las características de las empresas dirigidas por mujeres; II. Metodología, se describe la muestra, el instrumento de medición y la recolección de datos y III. Resultados, se presenta el análisis e interpretación de los datos, por último, las conclusiones de este estudio.



Revisión de la literatura

Es este apartado se desarrollan los temas que caracterizan la gestión de las empresas dirigidas por mujeres y las características de las empresarias y sus empresas.

La gestión en las empresas dirigidas por mujeres

Cliff (1998) encontró que las empresas dirigidas por mujeres se desarrollan principalmente en el sector comercio minorista y servicios, con un promedio de 10 años de experiencia empresarial y con negocios pequeños, en promedio 11 empleados. Coincidente con esto SELA (2010), refiere que las PYME de mujeres tienen que enfrentar diversos retos, se ubican sobre todo en el sector servicios, cuenta con un escaso acceso a financiamiento para crecer y enfrenta deficiencias estructurales de acceso a información, capacitación para el manejo de su propia empresa y poco acceso a tecnologías de información.

Por su parte, Claver, Pertusa, y Molina (2011) encontraron que la estructura organizacional es un importante recurso estratégico, que influye en el desarrollo de la estrategia competitiva para lograr ventajas competitivas y mejorar el rendimiento empresarial, refieren también, que la estructura únicamente ejerce un efecto sobre los resultados a través de una estrategia competitiva coherente con las necesidades del mercado y los clientes. Guzmán y Rodríguez (2008) destacan que la contribución de las mujeres empresarias al desarrollo económico, no se limita a la generación de empleo y aporte al crecimiento económico, ofrecen diferentes formas de gerenciar una empresa y lograr sus objetivos

En cuanto a la dirección de sus empresas Guzmán y Rodríguez (2008) refieren que las empresarias adoptan un estilo de gestión empresarial que se apoya en valores culturales y sociales diferentes de los masculinos. Las mujeres prefieren, en general, un estilo de dirección más participativo y democrático que el masculino, buscando el consenso entre sus empleados, delegando más responsabilidades y compartiendo mayores cuotas de información y poder con estos. Dicho estilo de dirección, denominado de "liderazgo transformacional", está más orientado a las personas y basado en las relaciones interpersonales. A diferencia de esto, los varones desarrollan un estilo de "liderazgo transaccional", orientado a la tarea y a las estructuras, que se apoya en las relaciones jerárquicas y de mando. Estas dos





posturas coinciden con los estereotipos vigentes para ambos sexos en lo que se refiere a las tareas de dirección de empresas, los cuales se asocian a los valores culturales tradicionalmente adjudicados a cada sexo. Cabe destacar que las mujeres demuestran una mayor sensibilidad hacia las necesidades de su entorno y hacia las diferencias culturales en el ámbito empresarial, considerándose que todo ello constituye ventajas competitivas frente a los empresarios. Coincidiendo con lo anterior, Monteferrante (2011) señala 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 y, además, ejerce un liderazgo emocional que representa un factor clave para la continuidad de las empresas familiares. Complementando esto, Samartseva y Fomina (2002) señalan que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo fraternalista, que implica que las decisiones se toman colectivamente, se discuten y se explican a los subordinados, además estos tienen considerable independencia en la realización de su trabajo, el cual se organiza de manera flexible, y requiere una menor distancia al poder.

En lo que se refiere a la toma de decisiones Samartseva y Fomina (2002) encontraron que las mujeres generalmente adoptan el estilo burocrático, que exige controles regulares para mantener al trabajador informado de la situación actual; la responsabilidad del trabajo se organiza de acuerdo con la asignación precisa de tareas.

Por su parte, Cárdenas (2005) refiere que “la experiencia acumulada de las mujeres latinoamericanas en posiciones de dirección parece indicar que están generando un liderazgo que podría denominarse ‘participativo’. Este liderazgo tiene las siguientes características:

- Abierto y directo.
- Orientado al desarrollo de equipos de trabajo.
- Dirigido a lograr el consenso.
- Dispuesto a compartir el poder con colegas y subalternos.
- Comunicativo y dispuesto a compartir la información.
- Atento al equilibrio entre las dimensiones personales y laborales.
- Orientado a la inclusión.
- Orientado al cumplimiento eficiente de la tarea.
- Confiable y organizado” p. 25



En lo que se refiere a la empresaria en la función financiera Guzmán y Rodríguez (2008) señalan que las empresas dirigidas por mujeres inician con mucho menos capital que las de los hombres, lo cual perfila desventajas futuras 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 y a decir de Santhi (2017) las instituciones financieras son escépticas acerca de las capacidades empresariales de las mujeres. Por lo anterior, resulta difícil capitalizarse considerando también las tasas de interés, las garantías exigidas y los plazos cortos (SELA, 2010).

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

Con referencia al comportamiento estratégico de las mujeres empresarias, Carneiro, Marcelo y Ferraz (2011) encontraron que la estrategia más adoptada fue la analítica, la cual es una mezcla entre la prospectiva y la defensiva al mismo tiempo que se involucran en la explotación de nuevos productos y mercados, también buscan mantener un dominio estable de productos y clientes a partir de sus competencias y habilidades centrales minimizando el riesgo sin renunciar a las oportunidades. Además, refieren que el estilo de dirección femenino tiene características como: objetividad, perseverancia, estilo cooperativo, disposición para trabajar en equipo y consensar decisiones y uso de intuición en la organización, análisis y solución de problemas, Kray y Kennedy (2017) agregan que las mujeres son más conciliadoras y se manejan con alto sentido ético. Por otra parte, las mujeres empresarias muestran una gran habilidad para el establecimiento de redes que les permiten adquirir ventajas competitivas (Becerra, Leyva y Pérez, 2011). Así también, Cliff (1998) identifica que las mujeres dueñas de empresas, estratégicamente están



más enfocadas en la calidad de los productos, la cooperación, la comunicación constante, y las relaciones interpersonales, tanto con clientes como con el personal.



Escandón y Arias (2011a y 2011b) y SELA (2010) afirman que para el desarrollo competitivo de las empresas creadas por mujeres es primordial la innovación, que 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, capacidad de generación de incentivos o motivación. Sin embargo, estos autores encontraron que el nivel de innovación en las empresas dirigidas por mujeres es bajo (27.5% de las empresas), lo cual se debería a que principalmente emprenden por necesidad, existe escasa incorporación de tecnología y recursos, así como, equipos de producción trayendo como consecuencia baja productividad, rentabilidad e intensidad de exportación, al no alcanzar sus productos la calidad suficiente (Cliff, 1998). Un hallazgo que resulta interesante es que las mujeres con más educación logran que su empresa se expanda en el mercado, alcanzando la competitividad, trayendo como consecuencia mayor productividad, lo cual se ve reflejado en la calidad del producto, nivel de innovación y servicio al cliente (Escandón y Arias, 2011b); en coincidencia con esto último Olivares y Vaillant (2013) encontraron que el nivel de innovación es más elevado en las empresas de mujeres, coincidiendo con Avolio y Di Laura (2017) quienes señalan que su estrategia empresarial se caracteriza por su apertura a las innovaciones, aunque, menos en cuanto a innovaciones tecnológicas.

Por su parte, 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, siendo coincidente con Santhi (2017) quien señala que las mujeres empresarias tienen limitaciones para dirigir y realizar labores de mercadeo, convirtiéndose esto en una limitación que les impide dirigir la empresa con éxito, aunado a esto tampoco tienen habilidades mercadológicas por lo que tienen que depender de intermediarios, lo que conlleva a recibir menos utilidades.





En cuanto la toma de decisiones financieras las mujeres pueden ser más adversas al riesgo financiero y ser más conservadoras en su decisión de contraer obligaciones financieras (SELA (2010), eso se debería que ellas muestran mayor miedo al fracaso que los hombres (Olivares y Vaillant, 2013); así también, 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.

Por último, en la gestión empresarial, las empresarias cuentan con habilidades de comunicación innata, establecen una misión empresarial fuerte, equilibran sus actividades entre trabajo y familia, y practican la integridad y ética como baluartes para alcanzar el éxito (Matveev y Sims, 2012).

Metodología

Esta investigación es un estudio cualitativo puesto pretende describir la forma en que las mujeres gestionan sus empresas, es transversal dado que los datos fueron recolectados por medio de un trabajo de campo aplicando un cuestionario elaborado para tal fin, su alcance es correlacional al establecer relaciones entre la gestión y las características de las empresas y empresarias.

Se realizó un muestreo de sujetos voluntarios, recolectando los datos a través de un cuestionario directo estructurado a las propietarias de 272 empresas PYME de la Ciudad de México. Se tomaron como criterios que la propietaria o accionista mayoritaria fuera mujer y que tuvieran de 4 a 250 empleados, considerando que la microempresa es la que tiene hasta 10 empleados, la pequeña empresa de 11 a 50 empleados y la mediana de 51 a 250 empleados (Secretaria de Economía, 2009).

Se aplicó un cuestionario directo estructurado, para recolectar datos acerca de las variables e indicadores que se describen brevemente a continuación:





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, riesgo del negocio.
Redes	Clientes, proveedores, competidores, asociaciones, etc.
Percepción de la empresaria	Características de empresarias, obstáculos, etc.
Competitividad	Oportunidades de negocios, uso de tecnologías, etc.
Financiamiento	Fuentes de financiamiento, apoyos gubernamentales, etc.

En este trabajo, sólo se presenta el análisis y resultados de la variable “Organización y toma de decisiones (Gestión) y su relación con las características de las empresarias y de las empresas PYME dirigidas por mujeres en la Ciudad de México. A continuación, se presenta la conceptualización de las variables:

Misión. La misión es el motivo o razón de ser de la empresa u organización, esta tiene por objetivo dar sentido a las actividades fundamentales que desarrollan en un momento dado (Kotler, 2004; Münch, 2015).

Visión. Es una descripción breve en donde se escribe cual será el camino que elige seguir una empresa a largo plazo para estimular acciones y orientarse en las decisiones que se toman (Fleitman, 2000; Münch, 2015).

Plan de Ventas. Es un documento en el cual se describe lo que se pretende lograr basándose en un conjunto de acuerdos dependiendo del volumen de ventas que se quiera lograr así mismo definen las

estrategias de ventas que deben seguir los vendedores (Fischer y Espejo, 2011; Kerin, Hartley y Rudelius, 2009).



Sistema de contabilidad. Los sistemas de contabilidad son los encargados de mantener un registro ordenado sobre las cuentas de la empresa, reportes de transacciones de negocios y de algunos otros eventos económicos con el fin de saber cuál es la situación financiera de la empresa (Alcaraz, 2011; O'Brien, 2006).

Planeación de presupuestos. La planeación es una proyección orientada hacia el presupuesto la cual se encarga de prever lo que puede suceder en diferentes situaciones, con el objetivo de conocer el camino que se debe seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y organizar el trabajo; el presupuesto es un plan de acción cuantificado en términos monetarios que permite prever el desempeño futuro del negocio (Burbano, 2011; Hernández & Palafox, 2012).

Plan de negocios. Es un documento en donde se describe de forma general cual es la idea principal del negocio que se pretende realizar, así como la planeación y las estrategias que se necesitan seguir para hacer que el negocio sea viable y con esto lograr las metas y objetivos (Alcaraz, 2011; Nelson, 2010).

Organigrama. El objetivo de un organigrama es representar la estructura orgánica de la empresa, institución u organización de alguna área en específico, en este se puede conocer cuáles son las relaciones que tienen las áreas entre sí (Baca, 2013; Franklin, 2014).

Programa de capacitación. Es un proceso educativo en el cual se debe buscar el desarrollo de diversas habilidades técnicas, operativas y administrativas a un corto plazo que son necesarias para llevar a cabo las labores de un puesto; se debe realizar de forma sistemática y organizada permitiendo a las personas contar con nuevos conocimientos para alcanzar los objetivos previamente definidos (Chiavenato, 2009; William, 2014; Werther, Davis y Guzmán, 2014).

Manuales de Funciones. Los manuales son documentos en los cuales se describe la ejecución correcta de las actividades que debe realizar cada uno de los integrantes de la organización buscando conseguir la unificación del trabajo, de este modo se puede registrar y transmitir de una forma ordenada y sistemática la información que la organización quiere dar a conocer a los trabajadores (Franklin, 2014; Naumov, 2011).

Orienta a los empleados acerca de las labores inherentes a su puesto, sus responsabilidades y atribuciones (Rodríguez, 2011).



Manual de procedimientos. Es el documento en donde se describen todos los procedimientos que realiza cada área, departamento o dirección de la empresa, estos deben de representar las actividades a realizar para producir el producto o servicio de la empresa y las funciones de gestión de la misma (Álvarez, 2015; Naumov, 2011).

Área de producción/operaciones. Esta área, tiene la responsabilidad de transformar la materia prima y los insumos a partir de recursos humanos, físicos y técnicos con el objetivo de producir todos aquellos productos o servicios que son requeridos por los consumidores (Alcaraz, 2011; Hernández y Palafox, 2012).

Área de Finanzas. Esta área, es la encargada de administrar y dirigir todas las actividades de la empresa u organización que estén relacionadas con los sistemas de información contable y administración de los recursos financieros (Alcaraz, 2011; Hernández y Palafox, 2012).

Área de Mercadotecnia. La función de esta área es administrar la fuerza de ventas la cual cuenta con los diferentes compradores partiendo de las actividades en función con el precio, la promoción, la distribución y la venta del bien o servicio que se ofrece (Alcaraz, 2011; Hernández y Palafox, 2012).

Área de Recursos Humanos. La función de esta área se centra en encontrar, mantener y desarrollar el capital humano de una empresa, así como mantenerlo motivado e integrado con la misión y visión de la misma (Benavides, 2014; Hernández y Pulido, 2011).

Proceso de toma de decisiones/Participación de los empleados. El proceso de toma de decisiones, es un conjunto de etapas o fases en las cuales se debe escoger o seguir varias alternativas con el objetivo de que las empresas puedan aumentar la probabilidad de lograr óptimos resultados (Franklin, 2011; Madrigal, 2009). El proceso de toma de decisiones en el cual se identifica y selecciona un curso de acción enfocado a empleados es donde se toman decisiones por medio de comités, equipos, fuerza de ventas, entre otros; en donde se requieren conocimientos especializados para dar solución a diversas situaciones que se pueden presentar (Benavides, 2014; Torres, 2014).



Proceso de toma de decisiones/Dificultad de acuerdo con el área. En las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa todas las áreas van a tener que tomar decisiones sobre las actividades que llevarán a cabo, ya que dependiendo de los problemas u oportunidades que se presenten se tendrá que seleccionar entre las opciones que estén disponibles (Benavides, 2014; Torres, 2014).

Proceso de toma de decisiones/Consulta. Es generalmente la empresaria la que necesita consultar las decisiones con familiares cercanos, como el cónyuge o los padres, con el fin de sentirse más segura de la elección de las opciones que se le presentan al dirigir su empresa (Avolio y Di Laura, 2017).

Riesgo del negocio. Es un factor que afecta la actividad de la empresa, lo cual hace que no pueda mantener su posición competitiva, estabilidad y su crecimiento de utilidades; el riesgo está presente en cualquier tipo de actividad que se desarrolle por lo cual no es posible lograr su completa eliminación (Rodríguez, Piñeiro y Llano, 2013; Stanley y Geoffrey, 2013).

Los datos se recolectaron entre los meses de julio a diciembre de 2016, aplicando personalmente el cuestionario descrito en el apartado 2.2 a las 272 empresarias que voluntariamente accedieron a colaborar con la investigación en las 16 alcaldías de la Ciudad de México.

Resultados

Para efectos de esta ponencia solo se presentan los resultados del trabajo de campo que corresponden a la variable Gestión, y se describen las características de las empresas y empresarias, en primer lugar y posteriormente, los resultados referidos a la Gestión.

Características de las empresas y empresarias

El 49% de las empresas pertenecen al sector servicios, mientras que el 39% corresponden al sector comercio y sólo el 12%, son del sector industria, siendo coincidente con los hallazgos de Cliff (1998); Zabludovsky y Avelar (2001); Banco internacional de Reconstrucción y Fomento/ Banco mundial (2010) y SELA (2010) que refieren que las empresas de mujeres se concentran en los sectores comercio y servicios. 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 y Rodríguez (2008); OIT (2008); García, González y Murillo (2017), acerca de que las empresas de mujeres se concentran en el tamaño micro. Con referencia a la situación fiscal el 80% de las empresas son personas físicas o naturales, es decir carecen de personalidad jurídica (el propietario es la empresa), lo que implica serias limitaciones al momento de buscar financiamientos o alianzas estratégicas. El 80% de las empresas son formales mientras que el 20% son informales, a diferencia de lo que señala OIT (2008) acerca de que las empresas dirigidas por mujeres, principalmente se encuentran en la informalidad, esto se debería a que las empresarias encuestadas se encontraban en establecimientos con autorización para operar y no necesariamente son una muestra representativa de la población al tratarse de sujetos voluntarios. Sólo el 36% de los establecimientos son propios, en tanto que el 60% son rentados y el 4% son prestados, OIT (2008) ha señalado que esto se debe a que las empresarias tienen dificultades para conseguir instalaciones fijas, entre otras cosas debido a que carecen de derechos de propiedad y de sucesión. El 40% de las empresas tienen más de una década de existencia, mientras que el resto tienen menos antigüedad, destacándose las empresas en nacimiento (0-2 años) que son una tercera parte del total, coincidiendo esto con los hallazgos de Inmujeres (2005), donde refieren la estabilidad de estas empresas, pero también la vulnerabilidad, por todas las desventajas que implica su tamaño, situación jurídica y recursos escasos.

En referencia a las características de las empresarias, el 60% de las empresarias son mayores de 40 años, lo que implica que cuentan con alguna experiencia laboral antes de emprender, ocupando principalmente puestos operativos; mientras que el 40% son menores de 40 años, mismas que emprenden con el fin de equilibrar el trabajo con las responsabilidades familiares, coincidiendo estas características con los hallazgos de Daeren (2000), Inmujeres (2005) y Heller (2010). En cuanto a los estudios alcanzados predomina el nivel de licenciatura (36%) al igual que lo encontrado por Inmujeres (2005), en el área empresarial (46%). Por otra parte, el 52% están casadas o tienen pareja, mientras son solteras el 35%, y en menor proporción están divorciadas o viudas, resultado similar a lo encontrado por Inmujeres (2005). En cuanto al nivel de estudios de los padres, en la madre predomina el nivel primaria (30%), mientras que en el padre predomina también el nivel primaria (40%), pero en una proporción superior; sólo el 15% de





las madres alcanzaron el nivel licenciatura, mientras que el 24% de los padres alcanzaron también este nivel, mostrando con esto que los padres tuvieron más oportunidades para desarrollarse profesionalmente. Sólo una tercera parte de las empresarias manifestaron haber sido propietarias de un negocio anterior, contrario a los hallazgos de Inmujeres (2005) donde el 70% de las entrevistadas manifestaron contar con algún antecedente empresarial.

La gestión en las empresas dirigidas por mujeres

En este apartado se describen los hallazgos referentes como las empresarias gestionan sus empresas en referencia a: Organización y planeación, Áreas funcionales, Toma de decisiones, Riesgos del negocio y crecimiento del sector donde opera la empresa.

Organización y planeación

Casi el 50% de las empresas cuentan con misión y visión, lo que implica que las empresarias buscan permanecer en el largo plazo; poco más del 40% cuentan con plan de ventas, sistemas de contabilidad y presupuestos, que les permite planear dirigir y controlar sus negocios. Sin embargo, un porcentaje mayor al 50% de las empresas no aplican 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 se debería a la falta de formación empresarial y escasa actualización e información acerca de negocios (Daeren, 2000; Heller, 2010; Camarena y Saavedra, 2014) (Ver tabla 2).

Por otro lado, solo una tercera parte de las empresarias se apoyan con un organigrama, programas de capacitación y manuales de procedimientos y funciones, lo que implica el uso de herramientas administrativas para hacer más eficiente el trabajo de sus colaboradores, pero es preocupante el alto porcentaje que no las utiliza, pues esto puede ser causa de ineficiencias que a la vez generan costos, mermando así la rentabilidad. Lo cual coincide con lo señalado por Claver, Pertusa y Molina (2011) acerca la importancia de contar con una estructura organizacional sólida para lograr ventajas competitivas.

Casi el 70% 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. Se puede inferir

que este alto porcentaje se puede deber a un desconocimiento de la ley laboral o a la falta de planeación para brindar la capacitación, la cual es importante para un mejor desempeño de la empresa que se traduce finalmente en beneficios para la misma.



Tabla 2. Organización y planeación

Su empresa cuenta con:	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Misión y visión	129	47.40%	143	52.60%
Plan de ventas	117	43.40%	154	56.60%
Sistemas de contabilidad	116	42.60%	156	57.40%
Planeación de presupuestos	111	40.80%	161	59.20%
Plan de negocios	104	38.20%	168	61.80%
Organigrama	79	29.00%	193	71.00%
Programa de capacitación	76	30.80%	196	69.20%
Manuales de funciones	69	25.40%	203	74.60%
Manuales de procedimientos	65	23.90%	207	76.10%

Áreas funcionales

La mayoría de las empresas cuentan con área de producción/operaciones, mientras que un 46% manifiestan no contar con esta área, sin embargo, se realizan estas funciones empíricamente, tal vez sin una limitación específica de responsabilidades. Casi un 50% cuenta con área de finanzas, que se traduce en los aspectos contables del negocio, los cuales son; atendidos por personal externo principalmente. Solo una tercera parte manifiesta contar con área de mercadotecnia, lo que resulta preocupante al no tener estrategias que les permitan atender su mercado. Únicamente una cuarta parte, cuenta con área de recursos humanos, lo que muestra las limitaciones que tiene para atender esta área, que en opinión de Poblete (2004) es determinante para aumentar la productividad. Ante estos porcentajes parece faltar aspectos de control en las organizaciones lo que permitirá un mejor desempeño de las actividades de la empresa (Ver tabla 3).

Tabla 3. Áreas funcionales

¿La empresa cuenta con las siguientes áreas funcionales?	Si		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Producción / Operaciones	145	53.30%	127	46.70%
Finanzas (contable)	134	49.30%	138	50.70%
Mercadotecnia	84	30.90%	188	69.10%
Recursos humanos	72	26.50%	200	73.50%



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), que las emprendedoras fomentan la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones; así también, estos hallazgos corroboran lo encontrado por Guzmán y Rodríguez (2008), Monteferrante (2011), Cárdenas (2005) y Smartseva y Fomina (2002) acerca del liderazgo femenino en el que predomina el estilo democrático, participativo y fraternalista (Ver tabla 4).

Tabla 4. Toma de decisiones/empleados

Los empleados participan en la toma de decisiones		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	171	62.9%
No	101	37.1%
Total	272	100.0%

Respecto a quiénes constituyen el apoyo social y el papel de los colaboradores entre las empresarias encuestadas destaca que, de 272, cuentan con pareja 143, de las cuales 141 se apoyan en ésta para las decisiones de la organización (véase la tabla 5). Esto se explicaría con lo señalado por Avolio y Di Laura (2017) acerca de que las mujeres consideran importante el apoyo económico y emocional que reciben para desarrollar sus empresas, que proviene principalmente de sus esposos o parejas y familiares.

El resto se apoyan principalmente en otros(as) colaboradores(as) y con las áreas implicadas en la decisión a tomar. La menor frecuencia estuvo en “otros dueños de negocio”, lo que a su vez podría limitar sus redes comerciales. Si bien éste es un elemento a considerar en las empresarias en general, en las 121 que no tienen relación de pareja convendría valorar si las condiciones que dominaron la decisión de echar a andar un negocio fueron de arrastre (fue una alternativa viable a la pobreza) o atracción (la decisión corresponde a una vocación o interés empresarial), especialmente considerando las condiciones en América Latina y el Caribe (Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini, 2014) y de México, donde los hogares con jefatura femenina de acuerdo al

INEGI (2016) duplicaron su número de 1990 al 2005 (de 2,805,488 a 5,717,659).



Tabla 5. Toma de decisiones/consulta

Las decisiones de la organización las consulta generalmente con:		
	Frecuencia	Porcentaje
Mi pareja / familia	141	51.8%
Los colaboradores cercanos	51	18.8%
Las áreas implicadas	41	15.1%
Otros dueños de negocios	11	4.0%
Otros	28	10.3%
Total	272	100.0%

Adicionalmente se recolectaron datos sobre su apreciación de las decisiones que les hayan parecido más difíciles, a fin de corroborar si destacarían las relativas a su personal. Fueron las de tipo financiero las identificadas como más difíciles para las empresarias mexicanas, esto se debería a lo señalado por Jyoti (2018) acerca de la falta de conocimiento técnico de las empresarias, que las limitan para realizar labores gerenciales. En menor medida se encuentran las decisiones sobre recursos humanos y producción y operaciones (Ver tabla 6).

Tabla 6. Toma de decisiones/Área

Considera que las decisiones más difíciles que ha tenido que tomar dentro de la empresa están relacionadas con el área de:		
	Frecuencia	Porcentaje
Finanzas (contable)	139	51.1%
Recursos humanos	50	18.4%
Producción/Operaciones	49	18.0%
Mercadotecnia	21	7.7%
Ninguna	7	2.6%
Otra	6	2.2%
Total	272	100.0%

Riesgos del negocio

En una escala del 1 al 8, las empresarias señalan que de los factores que más afectan a su empresa (las que quedaron en el lugar 1) se encuentra en primer lugar la inflación, lo que estaría indicando que el entorno económico es un referente importante para la estabilidad de la



empresa, siendo coincidente este hallazgo con lo referido por BIRF (2010), de que las mujeres perciben como un peligro la inestabilidad económica, 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 competencia que enfrentan, lo cual también puede ser consecuencia del escaso capital con el que inician sus empresas de acuerdo con los señalado por Guzmán y Rodríguez (2008); el tercer obstáculo que señalan las empresarias es la corrupción, lamentablemente este es un mal endémico en el país que ha permeado todos los estratos y que afectan principalmente a las empresas pequeñas dirigidas por mujeres como lo señala BIRF (2010), el cuarto factor que refieren es la inseguridad, lo cual es preocupante tratándose de empresarias, pues resultan ser más vulnerables a este entorno social, donde pueden ser privadas de su patrimonio y de su libertad, tal como lo señalan los estudios realizados por BIRF (2010) (Ver tabla 7).



Tabla 7. Factores que afectan a la empresa

(Porcentaje)								
Factores	Lugar 1	Lugar 2	Lugar 3	Lugar 4	Lugar 5	Lugar 6	Lugar 7	Lugar 8
La inflación	31.3	19.1	12.5	11.0	7.4	4.4	5.5	8.8
Falta de ingresos	26.5	11.8	11.8	12.1	8.1	7.4	7.7	13.6
La corrupción	13.2	16.2	10.3	10.3	11.8	9.9	16.9	10.3
Inseguridad	10.7	16.5	17.3	11.8	12.9	14.0	9.6	8.1
El tipo de cambio	5.9	11.4	11.4	9.9	14.3	13.6	15.8	16.9
Inspecciones	4.8	7.4	10.3	12.5	11.4	19.5	15.4	18.4
Las regulaciones	4.4	10.3	14.0	18.4	21.0	13.6	11.4	8.5
Tasas de interés	3.3	7.4	12.5	14.0	13.2	17.6	17.6	15.4
Total	100%	100	100	100	100	100	100	100

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, lo cual es coincidente con los estudios de Espino (2005) y Ernst y Young (2009) quienes señalan que





las empresas dirigidas por mujeres se encuentran concentradas en sectores poco diversificados y de baja productividad. Aparte de esto Guzmán y Rodríguez (2008), Escandón y Arias (2011a) y Cliff (1998) refieren que las empresarias miden el éxito empresarial con criterios como el desarrollo profesional, el equilibrio entre trabajo y familia y la autorrealización (Ver tabla 8).

Tabla 8. Crecimiento del sector donde opera la empresa

Considera que el sector en donde opera su empresa es:		
	Frecuencia	Porcentaje
De alto crecimiento	75	27.6%
De crecimiento medio	161	59.2%
De bajo crecimiento	36	13.2%
Total	272	100%

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

Se utilizará el método de *chi* cuadrado (con un nivel de confianza de 95% y un error estándar de 5%) para establecer la relación entre la gestión y las características de la empresaria para lo que se formula la siguiente hipótesis:

H₀: No existe relación entre las características de la empresaria y la organización en empresas dirigidas por mujeres

En la tabla 9, se puede observar que la edad de la empresaria se encuentra relacionada con todos los factores de la Gestión, revisando la tabla de contingencia se puede notar que son las empresarias más jóvenes las que principalmente están preocupadas por contar con todos los factores para una mejor gestión en sus empresas. En lo que se refiere al nivel de estudios, que existe relación entre todos los factores de la Gestión, excepto en lo que se refiere a los manuales de procedimientos, son las empresarias con niveles de estudio más elevados las que buscan contar con todos los factores en sus empresas. El área de estudio también se encuentra relacionado con todos los factores de la gestión empresarial, las empresarias con estudios en áreas empresariales son más propensas a contar con todos los factores de gestión en sus empresas. Con respecto al nivel de estudios de la madre todos los factores se encuentran relacionados excepto la planeación y presupuestos, así pues, cuando más elevado es el nivel de



estudios de la madre, existe mayor propensión a contar con factores de gestión por parte de la empresaria. Solo tres factores de la gestión se encuentran relacionados con el nivel de estudios de padre la Misión y Visión, el plan de negocios y el organigrama, factores que se pueden considerar básicos de la gestión, a mayor nivel de los estudios del padre mayor interés de la empresaria para implementar estos factores básicos de la gestión.

En referencia a los puestos en los que ha trabajado la empresaria este se encuentra relacionado con seis prácticas: Misión y visión, plan de ventas, sistemas de contabilidad, plan de negocios, manual de funciones y manual de procedimientos, 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, las empresarias que tienen experiencia previa en el mismo giro, se preocupan por contar con éstas prácticas de gestión empresarial. Por último, el hecho de haber sido propietaria de un negocio anterior se encuentra relacionado sólo con cuatro prácticas de gestión: Misión y visión, planeación de presupuestos, programa de capacitación y manual de procedimientos, es decir, las empresarias que tienen experiencia como propietarias de un negocio anterior, son las que destacan por implementar estas prácticas de gestión.

De acuerdo con el resultado anterior, se rechaza parcialmente H_{01} , lo que implica que algunas características de la empresaria no se encuentran relacionadas con las prácticas de gestión, pero la mayoría sí lo están.



Tabla 9. 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	.014	.008	.002	.049	.000	.027	.038	.000	.003
Nivel de estudios	.000	.000	.000	.001	.000	.011	.002	.010	.053
Área de estudios	.000	.001	.000	.000	.000	.005	.005	.003	.036
Nivel de estudios de la madre	.000	.002	.008	.065	.000	.020	.002	.003	.028
Nivel de estudios del padre	.000	.373	.094	.690	.000	.008	.347	.166	.245
Puestos en los que ha trabajado	.000	.019	.002	.091	.000	.389	.136	.001	.028
Tipo de experiencia empresarial (giro)	.000	.045	.000	.239	.005	.207	.035	.004	.067
Propietario de negocio anterior	.001	.141	.057	.000	.112	.056	.028	.086	.043

Se rechaza H_0 si $p > 0.05$

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 establecer la relación entre la Gestión y las características de la empresa para lo que se formula la siguiente hipótesis:

H_0 : No existe relación entre las características de la empresa y la Gestión en empresas dirigidas por mujeres

En la tabla 10, se observa que no existe relación entre las prácticas de gestión y el sector, no así la antigüedad que muestra relación significativa con el plan de ventas, la planeación y presupuestos, el organigrama y los manuales de funciones, que son adoptados por las empresas que cuentan con mayor antigüedad. Por otra, parte la personalidad jurídica solo muestra relación significativa con la Misión





y visión y la planeación y presupuestos, siendo las empresas que se encuentran constituidas como sociedad mercantil las que buscar realizar estas prácticas. En cuanto a la formalidad de la empresa esta presenta relación significativa con siete de los factores, determinándose que cuando más formal es la empresa, mayor posibilidad existe de que adopte prácticas de gestión. Así también, las empresarias que cuentan con establecimiento propio, son propensas a adoptar 1 prácticas de gestión, lo que se debería a que se trata de empresas que están consolidadas.

En referencia al tamaño, se encontró que existe relación con las prácticas de planeación únicamente, como son: plan de ventas, planeación de presupuestos y plan de negocios, siendo las empresas de mayor tamaño las que acuden a estas prácticas, quedando rezagadas las microempresas, donde 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, mostrándose que son las empresas que operan en sectores más competitivos 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 H_02 , lo que implica que algunas características de las empresas no se encuentran relacionadas con las prácticas de gestión, pero la mayoría si lo están.

Tabla 10. Relación entre la Gestión y las características de la empresa (Valor de p)

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



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

Se

rechaza H_0 si $p > 0.05$

Conclusiones

En las empresas dirigidas por mujeres, más del 50% no aplican prácticas de gestión empresarial, es decir no establecen misión ni visión, no realizan planes de ventas, ni cuentan con sistemas de contabilidad, no realizan presupuestos, ni plan de negocios, limitando con esto su visión de largo plazo. Sólo una tercera parte cuentan con organigrama y programa de capacitación, mientras que alrededor de una cuarta parte cuentan con manuales de funciones y procedimientos, lo que implica la falta de una estructura organizacional sólida que le permitiría generar ventajas competitivas.

Las áreas funcionales que están presentes en las empresas PYME dirigidas por mujeres son la producción y operaciones que rebasa el 50%, y que tiene predominio al ser un área que se ocupa de elaborar el bien o servicio, que es la función principal de la empresa, sin embargo, resulta preocupante notar que cerca del 47%, no cuenta con esta área, lo que implica una débil gestión en este tema. Las otras áreas como son finanzas, donde casi el 50% señalo tenerla probablemente se deba a que la mayoría son empresas formales que cuentan con asesoría contable para el pago de impuestos; mientras que sólo una tercera parte mencionó contar con el área de mercadotecnia y una cuarta parte con el área de recursos humanos, ambas resultan estratégicas, la primera para impulsar ventas, la segunda para administrar el capital humano, por lo que el no contar con estas las pone en desventaja frente a sus competidores.

En lo que 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, buscan el apoyo social en sus parejas y familiares, y se les dificulta mucho tomar decisiones referentes a aspectos financieros, siendo esto último una limitante 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 que afectarían el desempeño empresarial, por lo que necesita herramientas para afrontar estas amenazas que no están en su control. Además, la empresaria en su mayoría refiere que opera en un sector de bajo medio y bajo crecimiento, lo que pone en mayor peligro su estabilidad.

Resulta interesante que las características de las empresarias, tales como la edad, nivel y área de estudios, nivel de estudios de la madre se encuentran relacionados con todas las prácticas de gestión, notando que las empresarias más jóvenes, de más elevado nivel de estudios en áreas empresariales y cuya madre también cuenta con estudios más elevados son las más tendientes a adoptar prácticas de gestión, lo que implica la importancia que tiene que las mujeres se capaciten en tópicos empresariales, para contar con herramientas que les permitan implementar estas prácticas para hacer más eficiente su operación.

Las características de las empresas dirigidas por mujeres también se encuentran relacionadas con gestión, predominando la formalidad, el tipo de establecimiento y la competitividad del sector en que operan, así pues, son las empresas formales, que cuentan con establecimiento propio y en sectores de alto crecimiento las que adoptan principalmente las prácticas de gestión, lo cual se debería por un lado a que son empresas que se encuentran consolidadas, y por el otro, porque tienen que cumplir con las exigencias de un mercado competitivo.

Las recomendaciones para mejorar las prácticas de gestión en las empresas dirigidas por mujeres, tienen que ver con la capacitación, mentoría y asesoría que deben recibir las mismas, en este sentido, las mujeres deben ser consideradas como grupo objetivo específico. Los programas regulares de sensibilización empresarial deben llevarse a cabo con la intención de crear conocimiento entre las mujeres sobre las distintas áreas para realizar negocios. Los estándares de educación de las mujeres deben ser mejorados y la experiencia práctica efectiva y el desarrollo de la personalidad y los programas de capacitación deben llevarse a cabo para improvisar sus estándares generales de personalidad. Las Instituciones de Educación Superior deben vincularse con organismos gubernamentales y no gubernamentales para ayudar en el desarrollo de la iniciativa empresarial, principalmente para planear negocios y proyectos, desarrollar competencias profesionales en gestión, liderazgo, marketing,



financiero, técnico, proceso de producción, planeación de utilidades, etc. Por otra parte, a las mujeres empresarias se les debe ofrecer préstamos blandos y subsidios para alentarlas a participar en actividades industriales.

Referencias

Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito* (4a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Álvarez, M. (2015). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial.

Avolio y Di Laura (2017). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista de la CEPAL* 122, agosto, 35-62.

Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Becerra, S.; Leyva, S. y 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)*, recuperado de <http://www.konradlorenz.edu.co/es/publicaciones/revista-suma-de-negocios-working-papers/734-suma-de-negocios-working-papers-vol-1-no-1.html>.

Benavides, R. (2014). *Administración* (2a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

BIRF (2010). *Mujeres empresarias barreras y oportunidades en el Sector Privado formal en América Latina y el Caribe*. Washington: El autor, Banco Mundial.

Burbano, E. (2011). *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* (4a. ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Camarena, M. y Saavedra, M. (2014). Un estudio de las PYME lideradas por mujeres en Latinoamérica. *Revista Universitaria RUTA*; 18 (1) 1-27. ISSN: 0717-1048. DOI: <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 (enero-marzo) 24-38.

Carneiro, I., Marcelo L. y 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v10i1.1706>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Claver, E; Pertusa, E., y 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(2011)2-13.

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.

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, el 25 de agosto de 2000 en Santiago de Chile.

Ernst & Young (2009). *The Groundbreakers series: driving business through diversity*. USA: EGYM Limited.

Escandón, D. y Arias, A. (2011a). Capacidades y recursos que influyen en las empresas femeninas. *Cuadernos de Administración*, 27 (45)31-41.

Escandón, D. y Arias, A. (2011b). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ello. *Cuadernos de Administración ser organ*, 24 (42)165-181.





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.

Fischer, L. & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (4a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw-Hill.

Franklin, E. (2011). *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*. México: Pearson.

Franklin, E. (2014). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Guerrero, C. & Galindo, F. (2014). *Administración 2*. Serie integral por competencias. México: Grupo Editorial Patria.

Guzmán J., y Rodríguez J. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: Una visión global. *Revista de economía mundial*, 18 (2008)381-392.

Heller, L. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos*. Santiago de Chile: Naciones Unidas-Cepal.

Hernández, S. & Palafox, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, J., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial: enfoque basado en competencias*. México: McGraw-Hill Interamericana.

INEGI (2016). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Indicadores de género, segundo trimestre del 2016, ENOE. México: INEGI.

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.

Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2009). *Marketing* (9a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.



Kotler, P.; Armstrong, G.; Cámara, D. y Cruz, I. (2004). *Marketing*. Prentice Hall.

Kray, L. Kennedy, J. (2017). Changing the Narrative: Women as Negotiators—and Leaders. *California Management Review*, 60(1) 70–87.

Lederman, D.; Messina, J.; Pienknagura, S.; Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América. Muchas empresas y poca innovación*. Washington: Banco Mundial.

O'Brien, J. (2006). *Sistemas de información gerencial* (7a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

OIT (2008). *La estrategia de la OIT para promover la iniciativa empresarial de la mujer*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, Consejo de Administración, GB.301/ESP/4.

Olivares, R. y 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.

ONU-Mujeres (2016). *Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas*. México: Naciones Unidas.

Padilla, M. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía. España, *RELIEVE*, 14 (1), 1-27.

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. y Sims, S. (2012). Understanding Organizational Cultures of Small Businesses: A Perspective of Women Entrepreneurs. *Northeast Business & Economics Association Proceedings*, 216-218.

Monteferrante, P. (2011) Mujeres en empresas familiares: de jefes emocionales a gerentes y directora. *Debates IESA*, 16 (1)19-23.

Müñch, L. (2015). *Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. México: Pearson.



Naumov, S. (2011). *Organización total*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Nelson, C. (2010). *Manual de importaciones y exportaciones: cómo llevar su negocio a otros mercados* (4a. ed.). México: McGraw-Hill España.

Rodríguez, J. (2011). *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*. México: Cengage Learning.

Rodríguez, M.; Piñeiro & C. Llano, P. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2, 1-29.

Samartseva, O. y Fomina, T. (2002). Men and Women. Management in the Business Sphere. *Sociological Research*, 41 (1) 69–77.

Santhi, A. (2017). Women entrepreneurship: problem and prospects: a study of Chittoor district. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8 (6)6-11.

SELA (2010). *Desarrollando Mujeres Empresarias: La Necesidad de Replantear Políticas y Programas de Género en el Desarrollo de PYMES*. Caracas: Secretaria permanente del SELA.

Stanley, B. & Geoffrey, A. (2013). *Fundamentos de administración financiera* (14a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Torres, Z. & Torres, H. (2014). *Planeación y control*. México: Grupo Editorial Patria.

Werther, W.; Davis, K. & Guzmán, B. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (7a. ed.). Perú: McGraw-Hill Interamericana.

William, B., Keith, D. & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (7a. ed.). Perú: McGraw-Hill Interamericana.

